



HAL
open science

De l'autre côté du miroir : Mieux comprendre les dérives de la mobilité interne grâce au cas France Télécom

Amélie Notais, Anne Janand, Yoann Bazin, Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Amélie Notais, Anne Janand, Yoann Bazin, Hugo Gaillard. De l'autre côté du miroir : Mieux comprendre les dérives de la mobilité interne grâce au cas France Télécom. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, A paraître. <hal-05334514>

HAL Id: hal-05334514

<https://hal.science/hal-05334514v1>

Submitted on 28 Oct 2025

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.



HAL Authorization

DE L'AUTRE CÔTÉ DU MIROIR : MIEUX COMPRENDRE LES DÉRIVES DE LA MOBILITÉ INTERNE GRÂCE AU CAS FRANCE TELECOM

Résumé

Les entreprises contemporaines comme les individus sont aujourd'hui pris dans un impératif d'adaptation et les personnes qui travaillent dans les organisations doivent être toujours plus mobiles, plus flexibles. En étudiant de manière longitudinale le cas de France Télécom, cet article passe de l'autre côté du miroir et révèle comment ce groupe s'est saisi de la mobilité interne pour répondre aux impératifs concurrentiels et comment celle-ci s'est transformée d'un outil potentiellement vertueux en une pratique dont les dérives sont au cœur de la condamnation du groupe pour harcèlement moral institutionnel. L'article met en évidence cinq figures de la mobilité interne pratiquée chez France Télécom : (1) une extension du périmètre de la mobilité géographique, (2) une redéfinition des métiers de grande ampleur, (3) un rôle disjonctif pour les relations, (4) un effacement des repères administratifs historiques et (5) une mobilité interne à grande vitesse et à marche forcée. Il interroge leurs effets et permet d'envisager des leviers de détection et d'atténuation de telles pratiques pour l'avenir.

Mots-clés : mobilité interne, carrière, harcèlement moral institutionnel, risques humains

Abstract

Contemporary companies, like individuals, are caught today in an imperative of adaptation, and people working within organizations are required to be increasingly mobile and flexible. By conducting a longitudinal study of the case of France Télécom, this article takes a look "behind the mirror" and reveals how the group made use of internal mobility to meet competitive pressures, and how this practice evolved from a potentially virtuous tool into one whose excesses were central to the company's conviction for institutional moral harassment. The article highlights five configurations of internal mobility at France Télécom: (1) an extension of the scope of geographical mobility, (2) a large-scale redefinition of occupational roles, (3) a disjunctive function in social relations, (4) the erasure of historical administrative reference points, and (5) high-speed, forced internal mobility. It examines their effects and points to possible mechanisms for detecting and mitigating such practices in the future.

Keywords : internal mobility, careers, institutional moral harassment, human risks

INTRODUCTION

« On peut tout juste distinguer un petit bout du couloir de la Maison du Miroir quand on laisse la porte de notre salon grande ouverte : ce qu'on aperçoit ressemble beaucoup à notre couloir à nous, mais, vois-tu, peut-être qu'il est tout à fait différent un peu plus loin. »

Lewis, C. (1930). *De l'autre côté du miroir*.

Il existe aujourd'hui un impératif d'adaptation dans la sphère sociale comme économique (Bauman, 2000 ; Stiegler, 2019). Les entreprises contemporaines doivent s'adapter en permanence à un environnement **instable**. Pour faire face à la dynamique concurrentielle et rester « dans la course », elles doivent sans cesse innover pour rester compétitives. Ce paradigme prône le mouvement permanent, des décisions stratégiques aux pratiques quotidiennes, dans la sphère professionnelle comme dans la vie privée.

Cette « valorisation contemporaine de la mobilité continue à faire reposer sur l'individu la responsabilité de son devenir » (Kaufman et al., 2012) et ce faisant, s'inscrit dans le nouvel impératif décrit par la philosophe Barbara Stiegler (2019) : « il faut s'adapter », tant au niveau individuel qu'organisationnel. Dans les organisations, les carrières contemporaines valorisent ainsi la mobilité, externe comme interne. Ce mouvement est devenu comme une vertu cardinale et indispensable. En Gestion des Ressources Humaines (GRH), la mobilité interne est un outil connu et utilisé pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, et plus récemment pour la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Elle est souvent considérée comme une clé d'alignement entre les besoins organisationnels et les désirs individuels (Bournois et al., 2007). Pour autant, certains auteurs, dont Notais et Perret (2012), en révèlent la complexité et mettent en exergue les limites de cette pratique.

Afin d'avoir une meilleure compréhension de l'**ambivalence** de la mobilité interne, cet article propose d'adopter une lecture **multi située**, qui conjugue les points de vue individuels, collectifs et organisationnels. Il donne à voir, au travers d'un cas extrême étudié de manière longitudinale, celui de France Télécom, comment cette organisation s'est saisie de la mobilité interne comme d'un outil qu'elle fait évoluer pour répondre aux impératifs concurrentiels. Nous analysons comment la mobilité interne s'est ainsi transformée, d'un outil vertueux, tel que classiquement vanté par la littérature managériale, en une pratique dont les dérives sont au cœur de la condamnation du groupe pour « harcèlement moral institutionnel » (Loriol, 2022 ; Deharo et Point, 2023). L'analyse longitudinale de cette organisation permet de dégager cinq figures de la mobilité qui offrent la possibilité de saisir les risques individuels, collectifs et organisationnels qu'elle peut induire, mais aussi qui offre un potentiel en matière de détection et d'atténuation de ces dérives pour l'avenir.

1. Vices et vertus de la mobilité interne

Classiquement définie comme un mouvement interne dans l'organisation selon différentes dimensions (verticale, horizontale, radiale si le nouveau poste conduit à un changement de position), la mobilité interne est généralement parée de mille vertus dans la littérature

gestionnaire, notamment parce qu'elle permet des carrières plus verticales et joue un rôle d'ascenseur social chez les salariés moins diplômés (Cadet, 2015 ; Bourgain et al., 2020). Cependant, la littérature académique sur le sujet a aussi identifié des impacts négatifs et abus dans la mise en place des politiques de mobilité interne qui peuvent fragiliser les individus et les collectifs, et produire une instabilité organisationnelle (Guerrero et al., 2004; Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

1.1. Les vertus classiques de la mobilité interne

1.1.1. Développement de l'apprentissage et culture d'entreprise partagée

Un premier avantage traditionnel de la mobilité est qu'elle permet de développer l'apprentissage individuel comme organisationnel (Janand et Notais, 2017 ; 2018). D'une part, la mobilité interne accroît le transfert intra-organisationnel de connaissance (Argote et Ingram, 2000 ; Li, 2005 ; Notais, 2009), car le salarié mobile emporte avec lui son bagage de connaissances pour le mettre en œuvre dans le nouvel environnement de travail. D'autre part, la mobilité interne favorise l'apprentissage individuel de nouvelles compétences. La mobilité interne, par le changement qu'elle génère, peut permettre ainsi de renouveler les comportements et modes de prise de décisions. Les échanges de collaborateurs entre activités sont aussi l'opportunité de cimenter la culture d'entreprise (Fiol, 1991), « de réconcilier au sein d'une culture de groupe la multiplicité des cultures de ses différentes activités » (Bournois et al., 2007, p. 249). La mobilité interne favoriserait alors une meilleure communication entre les différentes parties de l'entreprise.

1.1.2. Motivation, implication et fidélisation

Nombreux sont les auteurs qui prônent la mobilité comme un moyen de réduire une certaine lassitude au travail et de stimuler la motivation des salariés (Guerrero et al., 2004 ; Roger et Tremblay, 2004). La mobilité interne permettrait notamment de renouveler les motivations intrinsèques des salariés (Janand et Voynnet-Fourboul, 2015) et d'améliorer le moral des salariés travaillant dans des organisations aux structures hiérarchiques de plus en plus plates et, de ce fait, d'augmenter l'engagement psychologique des collaborateurs (Gaertner et Nollen, 1989). Ce faisant, elle mènerait, en créant des chemins de carrière et des perspectives d'évolution motivantes, à une fidélisation des collaborateurs en général et à une rétention des hauts potentiels en particulier (Benson et Rissing, 2020). En fin de carrière, elle pourrait également renouveler l'intérêt des collaborateurs et s'avérer ainsi être un moyen de contrer le plafonnement de carrière, notamment subjectif (Roger et Tremblay, 2004).

1.1.3. D'une promesse d'employabilité à une promesse de commutabilité

Pour beaucoup, la carrière traditionnelle serait aujourd'hui morte (Hall, 1996). C'est la fin d'un outil permettant la progression de carrière au sein des organisations et la possibilité d'accéder à des responsabilités managériales. Déjà, dès les années 2000, de nombreux auteurs en gestion avaient mis en évidence l'évolution des carrières vers des trajectoires plus nomades (aux Etats-Unis, Arthur et Rousseau, 1996, puis en France, Bender, Cadin et de Saint Giniez, 2003). Il incombe désormais de plus en plus au salarié la responsabilité de gérer, par lui-même,

ses mobilités professionnelles de manière proactive (Gatignon-Turnau et al., 2015) et de veiller à développer sa propre employabilité (Blanchette et Bencherqui, 2021 ; Loufrani-Fedida et Saint-Germes, 2013). A défaut de pouvoir toutefois donner aux salariés un sentiment de sécurité dans un contexte où l'emploi stable est malmené ces dernières années, les entreprises créent de nouvelles promesses de carrières. Ces dernières reposent alors avant tout sur une capacité de commutation - la multiplication des mises en relation – qui a amené Janand et Jardat (2021) à parler de *commutabilité* pour caractériser cette richesse de connexions offerte, comme la récompense d'une nouvelle forme de performance désormais fondée sur une agilité de mise dans le monde actuel fait de concurrence et de turbulences.

1.2. La mobilité vue de l'autre côté du miroir

La mobilité interne comporte également des côtés plus obscurs qui peuvent avoir un effet sur la productivité et la qualité de vie au travail, présentés ici du niveau individuel vers le niveau organisationnel. *La littérature académique ne tranche cependant pas sur la question de savoir si ces aspects sont structurels (inhérents à la nature même des politiques de mobilité interne) ou s'ils correspondent à des abus et détournements contingents de la part de certains acteurs.*

1.2.1. La fragilisation des salariés et l'accentuation des inégalités

L'exigence d'agilité peut générer du stress pour certains salariés et faire surgir de nouvelles peurs (Roques et Roger, 2004) dans la mesure où elle les engage dans un processus de transformation. Le stress peut être particulièrement important lorsque la mobilité interne est subie (Roques et Roger, 2004) ou lorsqu'elle entraîne un changement d'identification au métier. « L'importance donnée à l'employabilité suppose le développement d'identités professionnelles qui placent la trajectoire professionnelle individuelle comme une fin en soi, en rupture avec l'identification au métier ou à l'entreprise. » (Schmidt et al., 2013, p. 3). Face à la perte de ces repères professionnels et à ces changements de plus en plus fréquents, le risque de perte d'estime de soi suite à une dévalorisation professionnelle brutale (Clot, 2015) augmente. D'autant plus, que loin de s'inscrire dans une optique positive de carrière ascendante, Sardas et Gand (2011) révèlent nombre de « *transitions professionnelles* ».

En effet, les individus ne se révèlent pas toujours égaux et certains auteurs dénoncent notamment les inégalités entre hommes et femmes. Les travaux de Valcour et Tolbert (2003) montrent que les hommes font généralement plus de mobilité que les femmes. La mobilité interne pourrait ainsi contribuer au renforcement des inégalités de genre. Plus largement, les travaux de sociologues pointent que la mobilité pourrait renforcer la répartition inégale de capital entre les individus et se révéler ainsi être un nouveau mode de domination structurellement inégalitaire (Borja et al., 2013).

1.2.2. Des impacts négatifs sur les équipes de travail

Par l'injonction au mouvement à laquelle elle répond, la mobilité interne peut induire une déstabilisation des équipes, notamment si beaucoup de mobilités ont lieu en même temps (Guerrero et al., 2004). Elle a alors un coût instantané que les managers ne manqueront pas de comparer aux bénéfices attendus, comme l'ont mis en évidence les travaux de Campion et

al. (1994) : alourdissement des charges de travail, baisse de productivité dénoncée par les salariés non mobiles, baisse de la motivation et de la satisfaction dans les services gagnant et perdant des salariés mobiles.

Afin de pouvoir accéder aux postes convoités, la mobilité interne peut devenir source d'intrigues, de manœuvres politiques, de tractations et de services rendus (Gherardi et Pierre, 2010). Ainsi, « les dispositifs semblent fréquemment détournés dans leurs usages, les salariés cherchant à saisir les opportunités (notamment à l'occasion de réorganisations) et à s'appuyer sur leur réseau informel et leur manager pour gérer leurs trajectoires professionnelles » (Schmidt et al., 2013, p. 9). La mobilité interne peut apparaître ainsi comme la résultante de stratégies politiques poursuivies par les individus en fonction de leurs propres logiques, au détriment des logiques organisationnelles et d'équipe.

Au niveau des individus, comme le montre l'étude de Sengupta et al. (2008), l'expérience peut s'avérer aveuglante et mener à un « piège à expérience », les collaborateurs expérimentés étant victimes de biais qui les empêchent de reconsidérer leurs décisions alors que l'environnement a changé. Burke et Moore (2000) eux, en prenant en compte la perception des salariés non mobiles, pointent également les dégâts collatéraux créés par la mobilité interne sur les équipes. En raison de son côté sélectif, certains collaborateurs non mobiles peuvent éprouver un sentiment d'injustice et une forme de ressentiment vis-à-vis du supérieur hiérarchique. Les mobilités peuvent générer des conflits dont le coût peut dépasser les bénéfices d'une saine compétition, des « coupables » étant promus alors que de solides travailleurs restent dans l'ombre (Goette et al., 2012).

1.2.3. La création d'une instabilité organisationnelle permanente

Si elle s'inscrit dans une politique plus globale, la mobilité interne devient une figure de « restructuration douce » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Cependant, les attentes managériales rendent très discutable la notion de volontariat souvent sous-entendue dans la question des mobilités internes. Comme le formulent Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) ce « volontariat peut parfois être ambigu, quand des individus sont finalement plus ou moins directement poussés au départ ou mis au placard. » (*ibid.* p. 62).

A côté des restructurations avec réduction des effectifs, « désormais la tendance est plutôt à une réorganisation permanente des activités qui, si elle est toujours interprétée par certains comme une crise de transition (donc un passage vers un état futur stabilisé), est considérée par beaucoup comme correspondant à un nouveau modèle de développement, démarqué du modèle fordien » (Raveyre, 2005, p. 9). Ces réorganisations permanentes redéfinissent les zones de pouvoir, créant ou supprimant des postes et obligeant les « survivants » à s'adapter et à composer avec un nouveau collectif de travail et une nouvelle répartition des forces dans l'organisation. Enfin, à partir d'un certain seuil d'intensité, la mobilité finit par empêcher la constitution de collectifs stables.

Enfin, c'est l'ambivalence de la mobilité interne qui apparaît, et le fait qu'elle puisse être considérée comme une pratique aux usages multiples et aux conséquences variées. Notre revue de la littérature montre que les dérives de la mobilité interne sont assez peu

documentées, notamment parce qu'il est difficile d'accéder à des données ou des cas qui permettent de le faire. Dans ce travail, nous mobilisons des données de procès, rarement mobilisées en gestion, pour étudier le cas de France Télécom et particulièrement l'affaire dite des suicides. Notre analyse positionne la mobilité interne comme centrale dans cette affaire et nous cherchons à comprendre comment la mobilité interne s'est progressivement transformée, d'un outil vertueux en une pratique dont les dérives sont au cœur de la condamnation du groupe pour harcèlement moral institutionnel.

2. Méthodologie : l'étude du cas extrême de France Telecom

La méthodologie du cas unique telle que théorisée par Yin (2003) est pertinente ici dans la mesure où elle présente un cas révélateur du rôle néfaste de la mobilité interne, notamment lorsqu'elle est instrumentalisée à des fins stratégiques. Le cas extrême de France Télécom est d'autant plus intéressant que le procès qui a suivi la vague de suicides au sein de l'entreprise permet une reconstitution longitudinale – la difficulté principale étant l'accès aux documents, dont nous présentons le processus dans la prochaine section.

Rarement étudiées de façon longitudinale, ces stratégies et tactiques ont fait l'objet de la première condamnation française d'une organisation en 2019 au motif de « harcèlement moral institutionnel », ce qui constitue une première pour une entreprise française. Dans la présente étude, nous nous concentrons sur les figures de la mobilité interne, dans ce cas exemplaire d'émergence du harcèlement moral institutionnel.

2.1 L'accès au terrain

L'accès aux données mobilisées a été long et difficile. Les recherches ont débuté en septembre 2019. Une prise de contact avec le Greffe du Tribunal de Paris a permis d'obtenir une copie des minutes du procès par courrier, 4 mois après. Nous avons ensuite pris attache avec l'un des leaders syndicaux à l'origine de la mise au jour de la situation au sein du groupe, dès le lancement de la transformation organisationnelle, puis ensuite largement impliqué pendant toute la procédure judiciaire – nous nous sommes engagés formellement à préserver son anonymat. Après un entretien d'une heure et quarante minutes en octobre 2020, celui-ci nous a transmis l'ensemble des documents dont il disposait concernant ce procès. La retranscription de l'entretien (12 237 mots) est considérée comme une donnée primaire, alors que les articles de presse qui couvraient l'événement, qui ont été archivés (Le Monde, Libération, Les Inrocks, etc.) ou de nombreux ouvrages sur le sujet (Beynel, 2020, Dervin, 2009, Decèze, 2008, Doublet et Diehl, 2010) avec lesquels nous avons triangulé les données (Caillaud et Flick, 2016) constituent des données secondaires. La méthodologie adoptée est donc semblable à celle utilisée par Ouriemmi et al. (2021) dans leur travail sur l'affaire LuxLeaks, d'abord parce que les données étaient de même nature, mais aussi parce que leurs méthodes nous ont permis de naviguer dans la complexité et la richesse de ces données.

Dans notre collecte de données, le principe de sélection consiste à rassembler la totalité des documents produits par les juges lors des procès (jugements et arrêts) et après les procès (communiqués de presse). L'instruction et le procès France Télécom ayant duré plusieurs

années, il en découle une documentation abondante. Les documents collectés et analysés en tant que données secondaires ont été classés en quatre catégories (Tableau 1).

Type	Exemples	Année	Volume
(1) Archives judiciaires	Minutes du procès France Télécom – Jugement Correctionnel – Tribunal de Grande Instance de Paris – 20 décembre 2019	2019	341 p.
(2) Rapports sénatoriaux	Rapport d’information n°260 / 1995-1996 Rapport d’information n°274 / 2001-2002	1996 2002	230 p. 170 p.
(3) Rapports d’expertise	Rapport Technologia Rapport Technologia – Annexes Statistiques 1 et 2	2010 2010	842 p. 144 p.
(4) Archives syndicales	Brochure de l’Observatoire du stress (SUD/CFE-CGC) Autres données de l’Observatoire du stress	2010 2010+	85 p. 1000+

Tableau 1. Synthèse des données secondaires collectées

2.2 Analyse des données

L’analyse principale de l’étude s’est faite sur les documents judiciaires, les rapports sénatoriaux et rapports d’expertise produits lors du procès France Télécom. La rigueur de leur méthodologie de recueil des données, ainsi que leur organisation chronologique nous ont permis de reconstituer le cas, dans un premier temps de manière large, puis en nous concentrant sur la mobilité interne ensuite. Le formalisme et la prudence du recueil et des conclusions limitent les biais potentiels, mais nous avons, au fur et à mesure, triangulé les informations avec d’autres sources, notamment les témoignages présentés dans certains ouvrages (Beynel, 2020, Dervin, 2009, Decèze, 2008, Doublet et Diehl, 2010)

Dans une première étape, nous avons identifié les éléments de contexte organisationnel que nous restituons ci-dessous. Ils visent à acculturer le lecteur à l’histoire au sein desquels ils s’imbriquent.

Encadré 1 : Histoire de France Télécom, quelques éléments de contexte

L’histoire de l’organisation doit être entendue sur le temps long pour être bien comprise. En effet, France Télécom est formellement créée en 1988, mais elle est l’héritière des Postes, Télégraphes et Téléphones, abrégé en ministère des PTT en 1878. C’est un monopole d’État chargé de mettre en place l’industrie des télécommunications et de déployer le réseau téléphonique pour raccorder l’ensemble des foyers sur le territoire français. Sa culture métier est liée à une mission forte de service public, au même titre que l’éducation. L’ensemble du personnel est dédié à la fourniture d’un service de qualité avec pour mission de bâtir un réseau de télécommunication national. En 1996, dans le cadre de l’ouverture à la concurrence, France Télécom devient une SA, mais son actionnaire unique reste l’État.

En 1998, France Télécom procède à une ouverture de son capital et, en 2004, la participation de l’État passe en dessous de 50%. Dès 1996, le rapport d’un sénateur (Rapport Larcher) soutient l’impérieuse nécessité du changement initié mais prévient des risques humains en cours, invitant au dialogue social. L’acquisition d’Orange en 2000 constitue un accélérateur de changement dans la mesure où le groupe vise à devenir un géant industriel européen. En 2000, se déploie également la nouvelle convention collective des

télécommunications, qui positionne la mobilité comme un élément de « souplesse » pour l'entreprise. Nombre de ces « redéploiements » se traduisent, pour le personnel concerné, par le passage d'un poste technique à des fonctions commerciales. Le changement s'incarne également au travers d'une managérialisation forte des activités, avec des objectifs de rentabilité redéfinis.

Dans une deuxième étape, la chronologie complexe de l'affaire a été reconstituée en comparant les sources issues de la presse avec les éléments historiques identifiés dans les procès-verbaux du procès. Nous avons cherché à identifier les éléments constitutifs des évolutions du groupe à travers les politiques de transformation organisationnelle qui sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 2 : La politique de transformation organisationnelle du groupe

Deux plans successifs ont été déployés afin de mettre en place la politique de transformation organisationnelle du groupe : le plan Act puis le plan NEXT. Le « plan Act » a constitué le volet social du plan de transformation de France Télécom. Ce plan, présenté en 2006 aux analystes, prévoit la restructuration rapide de France Télécom. Les salariés du groupe sont incités à bouger ou à partir dans un contexte de transformation radicale du groupe. Ces plans avaient tous deux pour ambition de supprimer 22 000 emplois de fonctionnaires en 3 ans et 40 000 emplois en 10 ans dans le cadre de la privatisation du groupe France Telecom. En 2009, on évoque une « crise des suicides ».

Enfin, à partir de cette reconstruction longitudinale, nous avons cherché à comprendre le rôle joué par la mobilité interne au fil des années et des différentes politiques et les pratiques de GRH.

Encadré 3 : Le rôle joué par la mobilité interne dans la transformation organisationnelle du groupe

Suite à l'avènement de la téléphonie mobile et à l'acquisition d'Orange, la mobilité interne a été utilisée comme outil au service du déploiement d'une restructuration du groupe, dans un contexte plus concurrentiel. A côté d'autres pratiques managériales utilisées par le groupe (surcharge de travail, urgence permanente, management par la terreur, totale désorganisation de l'entreprise...), la mobilité interne a été utilisée comme le moyen de faire un plan social rampant dans une entreprise où 75 % des collaborateurs étaient protégés par leur statut de fonctionnaires.

Cet usage de la mobilité interne dans le groupe France Télécom a rapidement fait l'objet d'une prise de conscience. Ainsi, dès décembre 2007, est créé chez France Télécom un Observatoire du stress et des mobilités forcées dans les entreprises à l'initiative de chercheurs en sociologie et de militants SUD et CGC (Delmas et Merlin, 2010).

La mobilité interne est incriminée, de telle sorte que le PDG du groupe met fin au « principe de mobilité » des cadres et ouvre des négociations avec les syndicats portant, entre autres, sur la mobilité. Le 20 décembre 2019, après un procès long de trois mois, trois anciens dirigeants de France Télécom, sont déclarés coupables de « harcèlement moral institutionnel » et « condamnés à un an de prison, dont huit mois avec sursis, et 15 000 euros d'amende, pour avoir mis en place une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutistes » sur la période 2007-2008 (Procès).

Enfin, la troisième étape a consisté en une analyse des données exclusivement liées à la mobilité interne, selon un codage sélectif (Miles et Huberman, 1994). A ce stade, comme Ouriemmi et al. (2021), nous n'avons pas intégré d'éléments théoriques afin de rester proche

du sens des données empiriques (Van Maaneen, 1979). Cette analyse nous a amené à identifier cinq impacts structurants de la mobilité interne qui permettent de comprendre son évolution chez France Telecom et le rôle qu'elle a pu jouer.

3. Résultats : Les cinq figures de la mobilité interne

Les résultats mettent en évidence cinq figures pour la mobilité interne : (1) une extension du périmètre de la mobilité géographique, (2) une redéfinition des métiers de grande ampleur, (3) un rôle disjonctif pour les relations, (4) un effacement des repères administratifs historiques et (5) une mobilité interne à grande vitesse et à marche forcée. Ces cinq figures sont présentées de manière distincte à des fins d'intelligibilité mais se sont évidemment combinées les unes aux autres dans le quotidien des salariés.

3.1. Espaces : Une extension du périmètre de la mobilité géographique

Au fil de l'histoire de France Télécom, on assiste à une extension du périmètre de la mobilité géographique induite par les mouvements, comme en témoigne notamment le changement sémantique, du terme mutation au terme de mobilité.

Jusqu'aux années 2000, le groupe parle de mutation. Les mutations sont très encadrées par le statut de fonctionnaire, au sein duquel un périmètre géographique est défini. Ainsi, jusqu'en 1996, la mutation est un outil au cœur de la gestion des carrières, clé de voûte des dispositifs de GRH. Le groupe organise les « mutations fonctionnelles ou géographiques » (Minutes du Procès p. 120) et la carrière est organisée par l'entreprise qui valorise l'expertise technique. Le statut de fonctionnaire est conservé pour tous et les mutations comportent peu de changement de métier. Tout changement de résidence doit faire l'objet d'une saisine de la commission paritaire afin de protéger les fonctionnaires.

Le changement sémantique intervient à partir de la fin des années 1990, avec l'ouverture à la concurrence : France Télécom devient une SA, puis procède à l'ouverture de son capital, en 1998 (même si l'État reste majoritaire). A partir de 2000, se déploie une nouvelle convention collective des télécommunications qui positionne la mobilité comme un élément de souplesse. La notion de résidence administrative passe alors de la commune au bassin d'emploi (4 départements en moyenne, sauf pour l'Île de France qui constitue un bassin d'emploi). La mobilité interne se décline au fil du temps avec des limites géographiques de plus en plus étendues. Dès 2002, le rapport Larcher évoque la mobilité géographique (et fonctionnelle) comme le premier des « facteurs anxigènes » pesant sur le climat social. L'impact géographique conduit, chez France Télécom, à une dégradation des conditions de travail et une perte des repères spatiaux.

3.2 Métiers : Une redéfinition des métiers de grande ampleur

Jusqu'au début des années 2000, la mobilité est essentiellement géographique et les changements de métiers peu nombreux. La culture de France Télécom repose historiquement sur une mission forte de service public qui s'est construite sur une expertise technique et une spécialisation métiers importantes. Avec l'ouverture à la concurrence et la transformation

stratégique du groupe, les mobilités deviennent synonymes d'évolutions beaucoup plus profondes et s'appuient sur des changements de métiers.

Encadré 4 : De l'expertise technique à la force de vente : des changements de métiers de grande ampleur

« Pour l'ensemble des personnels, depuis 1996, ce sont plusieurs dizaines de milliers de personnes (53 000 au total) - représentant un tiers du total des effectifs de la maison-mère - qui ont changé de fonction à France Télécom, par exemple pour passer d'un poste technique à une fonction commerciale. Les redéploiements se sont effectués pour moitié au profit des fonctions commerciales, puis, en importance numérique décroissante, vers les fonctions gestion-finances, informatique, management. L'organisation des métiers a été profondément revue. Les objectifs de rentabilité ont été redéfinis. L'univers du travail a été complètement bouleversé. »

Source : Minutes du Procès, page 120

Ces mobilités professionnelles conduisent à un bouleversement de l'univers de travail, du sens et des valeurs portées par l'organisation, Cette « réorganisation dynamique des forces de l'entreprise » (Minutes du Procès, p. 47) s'appuie précisément sur une pression accrue à la mobilité. Les changements importants de métiers ont engendré une fragilisation des individus, car ce fort niveau de changement conduit à une dissolution, voire une disparition, de l'identité professionnelle qui peut s'avérer dangereuse pour la santé tant psychique que physique.

3.3. Liens : Un rôle disjonctif pour les relations au travail

L'histoire de France Télécom montre comment la mobilité a conduit certains salariés à une profonde souffrance, provoquant l'accroissement du sentiment d'isolement et la dissolution du collectif. L'isolement des individus commence par l'éloignement géographique progressif des professionnels de la fonction RH, qui étaient auparavant des acteurs proches du terrain. Une distance symbolique s'instaure également entre le management de proximité et la direction, ainsi qu'entre les collaborateurs et leurs managers. Cela accroît le sentiment de solitude des uns et des autres.

Encadré 5 : Un accroissement du sentiment d'isolement

« La restructuration de l'entreprise fut accompagnée d'une restructuration des RH. Elles ont fait l'objet d'une réduction de leurs effectifs et d'un éloignement géographique des salariés par la mise en place de plates-formes téléphoniques spécialisées (CSRH), responsables de la gestion administrative du personnel. La distance géographique a empêché le contact direct avec les personnels [...]. En outre, les RH ont été mobilisées prioritairement sur la réduction des effectifs du groupe France Télécom. Cette mission leur a conféré une image négative de déshumanisation, perception amplifiée par le changement de dénomination de la fonction, en juxtaposant à « Ressources Humaines » l'appellation « Business Partners » (D339/24).

Source : Rapport Technologia (cité dans le Procès, p. 246)

Parallèlement, le programme *Time to Move* institue un changement régulier des postes afin d'améliorer la performance du groupe et contribue rapidement à fragiliser les collectifs et à réduire les solidarités au sein des équipes de travail. En affaiblissant des collectifs existants, il conduit, de manière plus sournoise, à une forte démotivation du personnel de l'entreprise.

Cette démotivation renforce encore le **sentiment** de solitude, enfermant les collaborateurs dans des stratégies de défense individualisantes. Par ailleurs, la solidarité professionnelle, qui créait un rempart contre le harcèlement moral individuel, est mise à mal.

Utilisée de manière systématique et intensive, la mobilité disjoint littéralement, elle crée des individus qui perdent leurs liens et se retrouvent isolés, leurs collègues ayant changé de poste, ou ayant quitté le groupe. Tel est le cas de ce collaborateur qui s'est retrouvé seul sur son site de travail, sans outil de travail, suite aux déménagements de l'ensemble de ses collègues.

La mobilité conduit ainsi à une disjonction, à une dissolution des collectifs et à un accroissement du sentiment de solitude. C'est le monde social qui se déstructure progressivement, avec un soutien moindre de l'organisation.

3.4. Procédures : Un effacement des repères administratifs historiques

Jusqu'au début des années 2000, la carrière est organisée par France Télécom qui les conçoit de manière lisible, prévisible, comportant des étapes claires dans une logique progression qui se fait beaucoup sur l'ancienneté. Les parcours sont très structurés, et les collaborateurs prennent certes en main leur carrière mais bénéficient également d'un soutien du groupe et de leurs pairs. Cette cogestion permet de développer chez les individus un fort sentiment de sécurité, car ils gardent un minimum de contrôle sur leur trajectoire.

Avec l'arrivée d'objectifs clairs et ambitieux de déflation des effectifs, le groupe introduit la notion de Performance Individuelle Comparée (PIC). On passe alors d'une valorisation des parcours (ancienneté, expertise métier) à une évaluation plus locale qui intègre une composante de mise en concurrence des collaborateurs entre eux et à une perte de repères sur les jugements portés sur le travail.

Encadré 6 : Les impacts psychologique de la Performance Individuelle Comparée (PIC)

« On nous demandait de faire une PIC (Performance Individuelle Comparée) qui consistait à noter les personnes selon différents critères et les comparer entre eux, ce qui peut avoir du sens lorsque les gens font le même métier, ce qui n'était pas le cas dans mon équipe, mais il fallait quand même que je les compare. Officiellement, l'intérêt était de faire progresser le salarié. Officieusement, les moins bien classés étaient mis en déséquilibre. »

Source : Minutes du Procès (D3168/7, p. 226), Mme Chantal POUGET, manager à l'Agence Entreprise du Sud-Ouest

Alors que les outils d'évaluation deviennent de moins en moins clairs pour les salariés, on attend d'eux qu'ils trouvent eux-mêmes leur prochain poste au sein de l'entreprise, comme y incite le programme *Time to Move*. Ce programme de mobilité, imposé aux cadres, est une « épée de Damoclès » qui pèse sur chacun. Petit à petit, l'insécurité grandit chez les collaborateurs, avec une crainte pour l'avenir.

Encadré 7 : La brutalité du Time to Move

« Tout le monde avait le Time to Move au-dessus de la tête, ça participait à ce climat de peur ». Les personnes touchées par le plan Time to Move « se retrouvaient affectées fictivement dans une entité poubelle (...) un sas de sortie (...). Théoriquement, ils étaient accompagnés par les DRH et les Espaces Développement mais dans les faits, comme le but était de faire partir les gens, on laissait pourrir la situation jusqu'à ce qu'ils partent d'eux-mêmes. »

Source : Minutes du Procès, p. 237-238

L'absence de critères objectifs et stables contribue à renforcer le sentiment psychologique d'insécurité. Les collaborateurs se retrouvent progressivement dans la situation absurde de s'engager dans une mobilité interne dans un contexte où il n'y a plus de postes, ce qui s'avère particulièrement anxiogène.

Encadré 8 : L'organisation de situations paradoxales

« L'agent dont le poste est supprimé est bloqué dans sa situation paradoxale : placé, sur décision hiérarchique « en mobilité », il est considéré par cette dernière comme volontaire dans sa recherche de poste de reclassement en interne. Or c'est une recherche qui s'avère une véritable gageure en l'absence de postes de reclassement en interne (...) Ces personnes « en mobilité forcée » se retrouvent alors dans une situation sans issue et, par conséquent, anxiogène. »

Source : Minutes du Procès, p. 169

L'organisation pousse ainsi les individus à bout et crée une injonction contradictoire : trouver un autre poste pour finalement se retrouver dans un *corner*, dans un « espace de dégageant », comme étaient ainsi surnommées les Espaces de Développement. La mobilité interne est utilisée comme un plan social rampant. Les annonces de suppression de postes se multiplient, les collaborateurs ne maîtrisent plus rien, ce qui crée des réactions de sidération.

3.5. Temporalité : Une mobilité interne à grande vitesse et à marche forcée

Pour soutenir l'impulsion d'une nouvelle dynamique imposée par la direction du groupe, les RH distribuent des kits aux managers afin qu'ils communiquent auprès des collaborateurs sur la mobilité (notamment envers les salariés qui sont sur le même poste depuis 5 ans). L'objectif des managers est alors, de plus en plus, de fluidifier l'emploi et pour cela de repérer, lors des revues de personnel, les salariés concernés par une mobilité et de leur proposer des « entretiens carrière » afin de les faire rapidement changer de poste.

Au-delà des conditions individuelles et organisationnelles de la mobilité, les récits des collaborateurs donnent à voir le rôle de la cadence et du rythme des changements de postes qui s'accroissent. Ce rythme élevé de la mobilité (par exemple, quatre changements de poste en trois ans) devient insoutenable pour certains collaborateurs.

Encadré 9 : Une insoutenable accélération des mobilités

« Le stress est permanent et les mutations de services fréquentes, j'en suis à mon sixième poste et je n'ai rien demandé ! On nous demande de nous remettre en question en permanence, de recommencer à zéro à chaque fois et de vendre encore plus. La plupart de mes collègues sont sous antidépresseurs. Combien de temps vais-je tenir avant de craquer à mon tour ? »

4. Discussion : Comprendre (et atténuer) les impacts de la mobilité ?

Cette recherche montre que la mobilité interne chez France Télécom, lorsqu'elle est utilisée à des fins brutales, peut prendre cinq figures ayant des impacts en termes d'espaces, d'identités, de disjonction des collectifs, de santé mentale, et de rythme des mobilités. Ces impacts, présentés successivement s'entretiennent dans la réalité et le vécu des salariés. Ensemble, ils permettent d'initier des pistes de réflexion pour atténuer les dérives potentiellement toxiques de la mobilité interne.

4.1. Les impacts des cinq figures de la mobilité interne pour atténuer la dérive

Impact spatial : l'importance d'une GRH intégrant la dimension territoriale. La dimension spatiale (Sagie et al., 2001) et du bassin d'emploi apparaît importante, de nombreux salariés restant ancrés dans des configurations résidentielles. D'ailleurs, Schmidt et Robert-Demontrond (2012) montrent que l'attachement identitaire au territoire des salariés peut faire obstacle à la réussite de leur mobilité spatiale à but professionnel. Même dans le cas des transferts de proximité, les travaux de Guillot-Soulez et Sergot (2010) portant sur la mobilité interne générée par des transferts d'établissements montrent que ces transferts « peuvent occasionner des difficultés considérables en matière de GRH. » (Guillot-Soulez et Sergot, 2010, p. 86). Ceci plaide en faveur de mobilités inscrites dans une GRH territoriale (Uzan et al., 2017). En effet, la GRH pensée en lien avec le territoire peut atténuer les dérives de la mobilité interne en réintroduisant la dimension géographique et sociale des salariés dans les décisions RH. D'abord, elle limite les mobilités imposées en tenant compte des ancrages personnels et familiaux dans un territoire, évitant ainsi les réaffectations brutales et déstabilisantes. Ensuite, elle permet de mieux articuler besoins organisationnels et projets individuels grâce à une gestion RH de proximité, fondée sur les réalités locales de l'emploi et des compétences des personnes. Enfin, elle renforce le dialogue social à l'échelle des territoires, favorisant une régulation plus fine et collective des mobilités.

La dimension spatiale de la mobilité interne doit être conçue également sous l'angle symbolique, la distance étant aussi une distance vécue, interprétée par le salarié (Notais et Perret, 2012) qui questionne l'ampleur du changement identitaire à opérer.

Impact professionnel : les identités métier en question.

Dans un contexte de restructurations successives, Pihel (2006) révèle comment France Télécom réussit à maintenir un certain engagement des salariés. En élargissant la durée de l'étude, nos travaux confirment ceux de Doublet (2009) et révèlent que la mobilité interne peut devenir un facteur de stress, un outil de brouillage des identités professionnelles et de déstabilisation conduisant à la perte des repères des salariés. Ces repères identitaires sont bien

entendu psychologiques, mais font écho à des considérations très concrètes : l'identité et l'attachement au territoire, mais aussi l'identité et l'attachement au métier. Sans prendre en compte ces ruptures et tensions identitaires dans leurs pratiques de mobilité, les décideurs exposent leurs salariés à des souffrances importantes, ayant des conséquences sur la relation d'emploi.

Impact relationnel : de l'insertion à la fragilisation des collaborateurs. Alors que Fiol (1991) insistait sur la capacité de la mobilité interne à cimenter une organisation en développant les liens entre ses membres, l'histoire de France Telecom montre comment la mobilité peut, au contraire, isoler l'individu, le plaçant en dehors de toute performance collective. En brisant les poches de solidarités et les engagements mis en évidence par Pihel (2006), France Télécom a finalement grandement fragilisé les individus. Les perspectives actuelles anthropocentriques relatives au principe de liberté d'un homme moderne, qui gagnerait en autonomie, peuvent conduire également à le fragiliser (Borja et al., 2013). *Cet impact disjonctif est rendu possible par des logiques d'évaluation nouvelle, des collectifs de travail dispersés, et des liens professionnels affaiblis et rendus moins importants par la transformation érigée comme impératif de survie. Pour éviter l'érosion des collectifs de travail et stimuler la participation large de salariés aux décisions, des comités opérationnels paritaires de mobilité pourraient être mis en place, comprenant systématiquement des salariés, élus ou volontaires.*

Impact psychologique : de la fidélisation au mal-être des collaborateurs. Cet impact rend compte de la transparence et de la structuration des parcours, ou, au contraire, de l'opacité des pratiques et des stratégies RH des organisations. Or, la prévisibilité et la structuration des pratiques peuvent contribuer à fidéliser les collaborateurs (Pascal, 2014). Notre recherche montre combien l'absence de prévisibilité peut être source de stress et de mal-être au travail et que l'anticipation des parcours et la structuration des carrières par l'organisation est nécessaire, ce qui plaide en faveur d'un soutien RH envers les collaborateurs. *De plus, le cas de France Télécom révèle l'impact délétère d'un nouvel imaginaire mobilitaire qui peut faire basculer les difficultés du travail d'un registre collectif à un registre individuel. Si les individus de la modernité ont de plus en plus la caractéristique d'un individu-joueur, hyper mobile et prêt à reconsidérer ses choix de manière très rapide en fonction de l'environnement et des opportunités « multiplicateur d'aventures, d'expérimentations, toujours en quête de découvertes, de sensations et de tranches de vie singulières » (Plane, 2008, p. 50), tous ne le sont pas ; nombreux sont ceux qui ont besoin d'une relation d'emploi durable (Pihel, 2006) et de « métastabilité »¹ (Janand et Jardat, 2020).*

Impact temporel : de l'agilité à l'urgence. Dans un contexte marqué par l'accélération et l'urgence du changement, les collaborateurs sont mis progressivement en souffrance. La cadence et la fréquence trop rapide des changements menacent la capacité de l'individu à s'adapter : l'agilité s'est transformée en urgence. Au fil des mouvements dont la cadence

¹ Le terme de métastabilité permet de rendre compte de cet entrelacs de liquidité et de structuration dans la carrière.

s'accélère, les individus saturent et ne peuvent plus tenir le rythme. La mobilité cristallise cette dynamique et précipite la crise. D'un point de vue managérial donc, cette recherche interroge les théories classiques du changement qui reposent traditionnellement sur la création d'un sentiment d'urgence comme étape fondatrice ou première (e.g. Kotter, 2007).

4.2. Envisager la détection des dérives de la mobilité interne dans les mondes de carrière

Ces cinq impacts de la mobilité interne nous semblent dessiner trois mondes conçus comme trois idéaux-types : un monde solide, un monde liquide et un monde gazeux.

Le monde solide. Il est un monde au sein duquel le territoire de la mobilité est circonscrit, borné par l'organisation et des règles qui délimitent clairement un espace sécurisé pour l'individu. La mobilité interne rime avec adaptation mais aussi temps long. Elle s'inscrit généralement dans une politique de carrière organisée et un contexte organisationnel marqué par la prévisibilité, propre à l'adaptation aisée pour l'individu.

Le monde liquide. Il est quant à lui marqué par la dilution des frontières qui se floutent et deviennent moins discernables pour l'individu et moins structurés par l'organisation. Les frontières de la mobilité sont élargies (à la fois au plan géographique et fonctionnel). Ce monde liquide nécessite une agilité et une adaptabilité des individus. La stabilité n'est que temporaire pour l'organisation comme pour ses salariés. Dans ce monde, certains individus s'avèrent plus aptes à évoluer que d'autres. Les premières inégalités se révèlent.

Le monde gazeux. Il se caractérise par le chaos et l'absence de frontières. L'agilité du salarié est de mise dans un contexte organisationnel marqué par l'incertitude et l'accélération du changement. La mobilité tous azimuts, sans frontières, nécessite une adaptabilité totale des collaborateurs, le changement est continu et l'urgence permanente. Dans ce contexte particulièrement instable, source de stress, d'anxiété et la mobilité interne est potentiellement dangereuse pour la santé.

4.3. Un nouveau tableau de bord de la mobilité pour les professionnels ?

Ces cinq impacts et ces trois mondes permettent de mieux appréhender comment la mobilité interne peut conduire à déstabiliser et à fragiliser les individus. Au-delà des bénéfices de la mobilité classiquement mis en avant par les gestionnaires, cet article propose un ancrage empirique qui dénonce ce que les sociologues appellent l'argumentaire de l'organisation libérale (Borja, 2013). La dynamique temporelle s'ajoute aux dimensions spatiales, organisationnelles et identitaires pour dévoiler et anticiper une appréhension subjective et des risques potentiels liés aux mouvements et ainsi apprécier le risque de santé pour l'individu. La recherche permet d'identifier des zones d'alertes, constitutives d'un risque pour la santé du salarié, représentées dans le radar suivant.

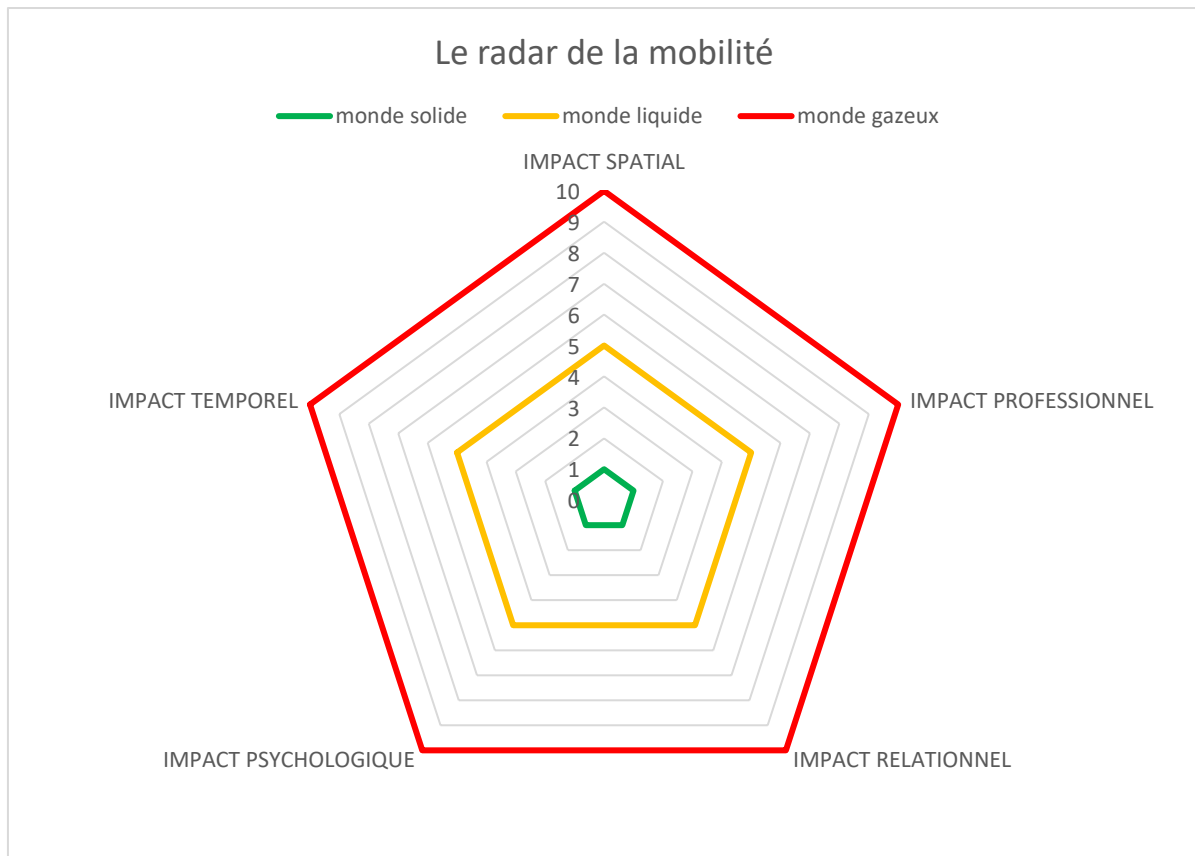


Figure 1. Le radar de la mobilité : cinq impacts et trois mondes

L'apport de cet article est donc très opérationnel et vise à doter décideurs, organisations syndicales, et professionnels, d'un outil de gestion du risque lié à la mobilité afin de les aider à concevoir et à accompagner les trajectoires de mobilité dans leur organisation. Ce radar pourrait être envisagé comme un outil pour leur permettre de mettre en place un accompagnement spécifique dès lors que 3 des 5 impacts dépassent le monde liquide (et le niveau 5). Tenter de mesurer les niveaux de ces impacts pourrait également être un exercice précieux de dialogue et d'accompagnement des salariés dans leur démarche. Plutôt que de réparer, nous proposons aux gestionnaires des RH de mobiliser cet outil afin de prévenir des risques possibles de la mobilité interne.

Par ailleurs, puisque les intentions d'utilisation de la mobilité sont importantes, cet outil peut aussi être mobilisé et utilisé pour détecter des pratiques de mobilité à la dérive. Au delà de cet outil, l'analyse du cas montre que des acteurs traditionnels du dialogue social ont souvent été contournés ou avaient un pouvoir d'influence réduit : médecins du travail, membres des instances représentatives du personnel, à tel point d'un Observatoire externe a été créé par Sud-PTT pour visibiliser et agir. Il est clair qu'à l'heure de l'affaiblissement d'une part des corps intermédiaires et d'autre part du pouvoir des acteurs syndicaux, suite au flou autour de leurs prérogatives introduit par le CSE, ces gardes-fous se révèlent moins efficaces alors qu'ils semblent particulièrement nécessaires.

CONCLUSION

La mobilité, vue comme une forme d'*empowerment* et d'émancipation, prend parfois des airs d'idéologie. Elle peut parfois ressembler à un nouveau diktat pour les personnes qui travaillent : changer de poste en interne mais aussi changer de métiers, gérer sa carrière ... bref, s'adapter toujours pour survivre (Stiegler, 2019). Cette injonction permanente à la mobilité n'est pas anodine pour l'individu, et peut avoir des conséquences importantes lorsqu'elle est utilisée à des fins de transformation organisationnelle brutale. Notre travail montre que la mobilité interne est porteuse de dangers et peut entraîner chez les personnes le risque non seulement de s'épuiser, mais aussi d'être déstabilisé dans leur compétence et de brouiller leur identité métier. Le rôle du temps est en effet important dans les apprentissages (Sennett, 2010) et la construction des identités professionnelles (Dubar, 2002). Plus généralement, l'exigence de mobilité, qu'elle soit géographique, professionnelle ou personnelle, pourrait conduire à un climat délétère pour l'ensemble de la société. Ce cas rétrospectif de l'acteur historique français des télécommunications semble révélateur de notre société postmoderne caractérisée par un besoin permanent de croissance, d'innovation et d'accélération, sous peine de disparaître. Il incarne, de façon empirique le paradigme mobilitaire et l'injonction permanente au changement dans un monde qui s'accélère (Rosa, 2013).

Pour autant, si l'utilisation d'une étude de cas unique et extrême permet une exploration en profondeur d'un phénomène organisationnel rare ou exemplaire (Yin, 2014 ; Siggelkow, 2007), elle comporte plusieurs limites, notamment en matière de généralisation des résultats. D'abord, sa représentativité reste faible, le cas extrême étant, par définition, peu courant (De la Ville, 2000 ; Moriceau, 2003). Il ne s'agit donc pas de généraliser au sens statistique, mais de proposer une généralisation analytique, en éclairant des mécanismes transférables sous conditions (Yin, 2014 ; Stake, 1995). Ensuite, les données judiciaires mobilisées dans ce travail, bien que riches, sont produites dans un contexte conflictuel, orienté par des enjeux juridiques et stratégiques. Cela impose une posture réflexive pour les chercheurs et une triangulation rigoureuse des sources (Hlady Rispal, 2002). Enfin, l'étude d'un cas extrême peut conduire à une surinterprétation de dimensions de nature souvent exceptionnelles au détriment de dynamiques plus ordinaires et classiques. Il faut donc bien distinguer ce qui relève du singulier de ce qui permet de mettre en avant des logiques plus générales (Moriceau, 2003).

Par ailleurs, ce cas est celui d'une instrumentalisation par le haut de la mobilité, et pourtant, dans de nombreuses grandes entreprises aucun objectif de mobilité n'est fixé en avance, ce qui ne doit pas conduire à opacifier le rôle des professionnels de la mobilité comme les conseillers en évolution professionnelle, dont le volume de mobilité réalisées sur l'année peut être une condition de survie du métier (Pihel, 2022). Ces métiers, plus courants de nos jours, mais pas présents chez France Télécom à l'époque, illustrent les limites de notre cas. Dans cette perspective, les résultats ne valent pas par leur portée universelle, mais par leur capacité à nourrir une réflexion théorique contextualisée et à formuler des gardes-fous pour des cas potentiellement comparables, ce que nous avons essayé de faire dans la discussion des résultats.

Finalement, ce cas extrême pose la question du rythme soutenable de la mobilité tant pour les collaborateurs que pour les organisations. Sur les 24 000 départs entre 2006 et 2011, on

compte 10 000 démissions, et 11 000 pré-retraites, plus ou moins poussées par les pratiques de mobilité et la connaissance des effets de ces pratiques chez d'autres, créant en effet d'aubaine pour les pré-retraites. On peut donc se demander, si les individus peuvent encore résister sans subir de telles conséquences, à cette nouvelle injonction à la mobilité lorsqu'elle est faite idéologie de transformation, et si oui, comment ? Nous sommes peut-être à un point de bifurcation qui nous invite à réfléchir à la cadence et aux conditions d'un changement qui soit soutenable pour les individus comme pour les organisations.

Bibliographie

Argote L. et Ingram P. (2000), Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, pp. 150 - 169.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 28-39.

Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*, Pluriel

Beaujolin-Bellet, R. & Schmidt, G. (2012). *Les restructurations d'entreprises*. Paris: La Découverte.

Benson, A., & Rissing, B. A. (2020). Strength from within: Internal mobility and the retention of high performers. *Organization Science*, 31(6), 1475-1496.

Blanchette, C., & Bencherqui, D. B. (2021). Heureux qui comme Ulysse... Amarrage des ancres de carrière et de l'employabilité dans la carrière protéenne. *Management & Avenir*, 121(1), 149-169.

Boltanski L., Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard

Borja S., Courty G. et Ramadier T. (2013), La mobilité comme mode de domination, *Regards Sociologiques*, n°45-46.

Bourgain, M., Vilette, M-A. & Trouvé, P. (2020). Les cadres en PME – Une étude sur les parcours individuels et contextes d'entreprises. Observatoire de l'Emploi Cadre, 73 p. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/cadres-en-pme.html>

Bournois, F., Point, S., Rojot, J., & Scaringella, J. L. (2007). *RH: Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120*. Editions Eyrolles.

Burke, L. A., & Moore, J. E. (2000). The reverberating effects of job rotation: A theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions. *Human Resource Management Review*, 10(2), 127-152.

Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Ginie, V. (2003). *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert.

Cadet, J-P (2015). La promotion interne fait de la résistance. *Céreq Bref*, n°337, pp.1-4.

Caillaud, S. Flick, U. (2016), "Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche". in. G.Lo Monaco, S. Delouée & P. Rateau. *Les représentations sociales. Théories, méthodes et applications*, Editions de Boeck, 227-240.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542.

Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.

Costas, J. (2013). Problematizing mobility: A metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite. *Organization Studies*, 34(10), 1467-1485.

De la Ville, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? *Revue FCS*, 3(3), 73–99.

Delmas, C., & Merlin, J. R. (2010). L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom : logiques et modes d'action d'une structure originale. *Savoir/Agir*, (2), 35-41.

Dervin, Y. (2009). *Ils m'ont détruit!": le rouleau compresseur de France Télécom*, Michel Lafon, 231 p.

Decèze, D. (2008). *La machine à broyer: de France Télécom à Orange: Quand les privatisations tuent*, J.-C. Gawsewitch

Deharo, G. & Point, S. (2023). Harcèlement managérial : rencontre d'un troisième type ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 129, 18-38

Doublet, J. M. (2009). France Télécom ou comment s'en débarrasser. *Revue française de gestion*, 197(7), 7-8.

Doublet, G. & Diehl, B. (2010). *Orange : le déchirement: France Télécom ou La dérive du management*, Gallimard, 128 p.

Fiol, C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 3, 191-211.

Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42(11), 975-991.

Gatignon-Turnau, A. L. ; Ventolini, S. ; Fabre, C. (2015). « La proactivité de carrière: un processus d'anticipation ou de planification d'événements? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°1, p. 26-43.

Gherardi, L., & Pierre, P. (2010). Mobilités géographiques et écarts de pouvoir au sein de trois entreprises mondialisées. Mobiles, immobiles et «ubiquistes». *Revue européenne des migrations internationales*, 1, 161-185.

Goette, L., Huffman, D., Meier, S., & Sutter, M. (2012). Competition between organizational groups: Its impact on altruistic and antisocial motivations. *Management science*, 58(5), 948-960.

Guerrero S., Cerdin J-L. et Roger A.(Dir). (2004), *Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert.

Guillot-Soulez, C., & Sergot, B. (2010). Qui m'aime me suive! La mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissements. *Revue management et avenir*, (3), 72-95.

- Hall, D. T. (1996). *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- Janand, A., & Jardat, R. (2021). La commutabilité comme compétence. Une analyse des mobilités internes par le contrat psychologique. *Management & Avenir*, 121(1), 79-101.
- Janand, A., & Notais, A. (2017). Apprendre en bougeant - Enjeux d'apprentissage et types de mobilité. @GRH, n°25, p. 61-87
- Janand, A., & Notais, A. (2018). A reassessment of mobility through the lens of Bateson's learning theory. *The Learning Organization*, 25, 2, 113-122.
- Janand, A., & Voynnet-Fourboul, C. (2015). Mobilité interne : ce sera avec les motivations intrinsèques ! A la recherche de Sens, Choix, Compétence et Progrès. @GRH, 14, 11-45.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- Loriol, M. (2022). Le harcèlement moral institutionnel. Une notion nécessaire mais pas suffisante. *Les Mondes du travail*.
- Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité: essai de clarification de leur articulation. @ GRH, (2), 13-4
- Miles, M. B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks.
- Moriceau, J.-L. (2003). La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas. *Revue Sciences de Gestion*, 36, 113–140.
- Notais A. et Perret V. (2012), La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel, *Revue française de gestion*, Volume 38, n° 226, p. 121-135.
- Ouriemmi, O., Khaled, W. B., & Fanchini, M. (2021). Lanceurs d'alerte ou délinquants? Approche judiciaire du whistleblowing, le cas de l'affaire LuxLeaks. *M@n@gement*, 24(4), 1-49.
- Pihel L. (2006). La relation d'emploi durable : approche d'une dynamique d'implication singulière : analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don contre-don, Thèse de Doctorat, Université de Nantes.
- Pihel, L. (2022). La fabrique de « l'individu acteur de son projet professionnel ». Plongée au cœur du travail réel des conseillers internes en mobilité ! *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 147(1), 37-48.
- Pascal, M. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne 1. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 18-31.
- Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don: de la validation aux enseignements d'un paradigme. *Relations industrielles*, 63(3), 502-528.

Plane, J. (2008). Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme. *Le Journal des psychologues*, 259(6), 49-53.

Roger, A., & Tremblay, M. (2004). Le plafonnement de carrière dans la gestion des carrières in S. Guerrero, JL. Cerdin et A. Roger (coord.). *La gestion des carrières—enjeux et perspectives*.

Roques, O., & Roger, A. (2004). La gestion de la mobilité géographique des salariés. *Revue française de gestion*, (3), 71-85.

Rosa, H. (2013). *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.

Sagie, A., Krausz, M., & Weinstain, Y. (2001). To move or not to move: Factors affecting employees' actual relocation when an entire plant moves. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 343-358.

Sardas, J. & Gand, S. (2011). Les transitions professionnelles contraintes par des restructurations : dynamiques individuelles et modalités d'accompagnement. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 103, 26-37

Schmidt, C., Robert-Demontrond, P., (2012), Territoire et mobilité géographique infranationale. Étude des représentations et des trajectoires des salariés, *Revue française de gestion*, 226, pp. 107-120.

Schmidt, G., Gilbert, P., & Noël, F. (2013). Gérer les mobilités en contexte de mutations: l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 3-16.

Sengupta, K., Abdel-Hamid, T. et Van Wassenhove, L. (2008), The experience trap, *Harvard Business Review*, février, 94-99

Sennett, R. (2010). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Albin Michel, Paris

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage.

Stiegler B. (2019). *Il faut s'adapter, Sur un nouvel impératif politique*, nrf Essais, Gallimard.

Uzan O., Bonneveux, E., Bories-Azeau I., Condomines B., Delattre, M., Houessou B, Hulin A., Loubes A., Raulet-Croset N., 2017, De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales, *Revue de gestion des ressources humaines*, 103, pp. 20-39.

Valcour, P. M., & Tolbert, P. S. 2003. Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 768-787.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 1st Ed., 1984, Beverly Hills: Sage.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage.