

## Dominique Decèze : France Télécom, laboratoire du management du privé appliqué au public

Pour cette seconde soirée-débat, d'après rentrée, l'UGICT-CGT avait convié Dominique Decèze, journaliste spécialiste des relations sociales et de la santé au travail, auteur de la « *La machine à broyer, de France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent* ». Dépassant le constat mortifère des méthodes de management, sans le contourner, le débat a porté aussi sur la grande braderie du service public, avec en toile de fond la RGPP.

Les « *Truands du patronat* », « *Gare au travail, malaise à la SNCF* », « *La machine à broyer, de France Télécom à Orange* », Dominique Decèze continue patiemment le détricotage des processus qui introduisent les méthodes de management du privé et leurs conséquences, au cœur des services publics. « *France Télécom*, écrit Dominique Decèze, *apparaît comme le laboratoire où s'établissent les méthodes de transformation de la fonction publique*, et de citer les salariés : « *Aujourd'hui France Télécom, demain La Poste, EDF, Aéroports de Paris et bientôt les ministères comme les Douanes ou les Finances disent les agents* ». « *Ils ont raison* » admet-il. Pour notre invité « *C'est la grande braderie du service public* » avec pour outil opérationnel la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP).

Ces mutations à marche forcée sont mortifères. Pour 25 suicides à France Télécom, « *recensés* » par la presse, combien d'autres restent aujourd'hui ignorés ? Le travail opiniâtre de Dominique Decèze a contribué à populariser et faire accepter auprès du grand public, la notion de souffrance au travail. A présent, minimiser le phénomène voire le nier devient périlleux pour celui qui s'y risque. Tous les acteurs sociaux l'ont pris en compte, mais sans doute n'en donnent-ils pas la même définition. « *La machine à broyer* », réédité en octobre 2009, repose sur 750 témoignages, s'appuie sur des rapports de médecins du travail entre 2002 et 2007, sur des études de laboratoires de grandes universités et sur ce que l'auteur appelle la littérature grise, c'est-à-dire les tracts et autres documents émanant des syndicats. Une démonstration inattaquable qui passe en revue toutes les souffrances physiques et morales, les psychoses, le mal être

et leurs conséquences pathologiques, les accidents et les arrêts de travail. Dans la recherche de la productivité permanente, les méthodes sont brutales. Des études démontrent que sur une minute, 58 secondes sont désormais réellement travaillées contre 48 dans les années 70 : plus de temps mort, de pause café ou de discussions entre collègues. Ces contraintes visent à briser les collectifs de travail, à neutraliser les syndicalistes trop turbulents, à déstabiliser les individus à grand renfort de mutations, de changements de poste à répétition, de destruction de métiers. « *On n'a plus aucune reconnaissance, aucune autonomie, alors qu'elles sont indispensables* » met en garde Dominique Decèze.

« *La stratégie est de se débarrasser du statut de fonctionnaire au profit de contrat de droit privé, analyse le journaliste. En 2010, nous atteindrons le pic des départs à la retraite et ce sera la fin des services publics* ». Comment faire pour changer et discuter de l'organisation du travail ? Une réponse immédiate est apportée à cette question dès la première intervention : « *On ne se suicide pas là où on lutte et c'est grâce à la mobilisation, 200000 grévistes, à La Poste en mai 2005 que les salariés de France Télécom ont gardé leur statut de fonctionnaire. L'état d'esprit change et on voit le personnel descendre des bureaux avec le management. On essaie d'inventer autre chose en réponse à des bilans sociaux truqués. On veut connaître les plans de formation y compris du management. Et à chaque négociation plénière, c'est-à-dire tous les dix jours, l'ensemble du personnel se réunit* », affirme une militante des télécommunications. Pas si simple, car la capacité du patronat à reprendre la main est d'une redoutable efficacité.

« *Aujourd'hui, ce sont les directions qui parlent du travail, pas les syndicats qui n'arrivent plus à imposer les ordres du jour* ». Il faut alors « *taper au porte monnaie*, déclare un militant de la sidérurgie, *c'est-à-dire faire reconnaître le stress comme maladie professionnelle, par exemple* ». Il ressort de nombreuses interventions le constat suivant : la volonté du patronat est de mêler l'individu dans son humanité avec l'individu au travail, de construire un fonctionnement à partir de rapports individualisés, en faisant intégrer, par les salariés, la logique du management universel et en imposant sa vérité étayée sur la concurrence et de rivalité entre collègues. « *Face à ce processus, les syndicats se trouvent démunis* constate un militant de la fonction territoriale. *Ils doivent jouer la lutte collective contre l'individualisme imposé* ». Une opinion partagée par un autre intervenant « *C'est sur l'organisation du travail que les syndicats ont le plus de difficultés et la constitution de nouveaux organigrammes ne répond pas à la question* ».

C'est à travers l'analyse d'un agent de la Sécurité sociale que les véritables enjeux prennent toutes leurs dimensions : « *Avec la mise en place de l'Agence Régionale de Santé (ARS), notre caisse régionale en a encore pour trois ans. Pour le moment on écrème, on licencie un senior par semaine. Bientôt, l'ensemble des agents sera sous contrat d'objectifs et rien n'empêchera plus la mise en concurrence, avec Axa par exemple. Région par région, le secteur privé va hériter d'un budget supérieur à celui de l'État* ». Pour lui, c'est un système unique, avec une pensée unique, qui se met en place, avec l'arrivée en force d'une idéologie dont la délation est un des piliers. « *Recevoir un ordre et l'appliquer, c'est une mentalité*

préfasciste » ne craint-il pas d'affirmer. Alors que certains désespèrent des syndicats, pour ce militant, il n'est pas trop tard. En effet, la mobilisation salariale, avec des agents qui ont tous Bac+2 ou Bac+3 qui gagnent 1 200 euros par mois, en dépit du mépris affiché de la direction, a débouché sur une grève de 2 semaines. « *C'est un nouveau collectif qui s'est construit sur la base d'une revendication salariale* ».

Pour Jean-François Bolzinger, secrétaire général adjoint de l'UGICT-CGT, « *ce Wall Street management est cependant parvenu, avec la crise, à ses limites économiques et humaines* », il faut réhumaniser l'entreprise. Un slogan simple sur lequel le syndicalisme peut se reconstruire, d'autant que les jeunes conjuguent l'expression de l'individualité au collectif.

Dominique Decèze voit des signes positifs. Tout d'abord, la reconnaissance de la souffrance au travail a enfin permis l'application d'une directive européenne de 2004 sur les risques psychosociaux. Ensuite, la génération nouvelle qui a poussée sur le « *terreau* » de l'individualisme est aussi capable de se motiver où il faut et quand il faut.

Pour conclure Marie-José Kotlicki, secrétaire générale de l'UGICT-CGT, constate que les critiques sur le nouveau management, véritable rouleau compresseur, ont été entendues. Elles provoquent un questionnement sur le fond et la forme du management nécessitant de repenser les pratiques syndicales, de passer de la réparation à la prévention, avec la nécessité de se doter de nouveaux droits, notamment le droit de refus et d'alternative. ■

« *La machine à broyer, de France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent* » Dominique Decèze. Edition Revue et Augmentée. Jean-Claude Gawsewitch Editeur. Octobre 2009.

## ● Éditorial

### Quelle Europe pour demain ?

*Le Traité de Lisbonne est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et avec lui d'importants changements institutionnels ; mais pour quelle Europe ? On peut être circonspect lorsqu'on sait que dans une intervention à la commission de l'industrie du parlement européen, un commissaire a déclaré ces jours-ci : « Il n'y a pas de politique industrielle européenne, seul le marché doit décider de qui va vivre et de qui va mourir ». A l'opposé de cette logique, les militants de l'UGICT-CGT luttent pour une autre gouvernance des entreprises, pour un nouveau mode de management qui n'oppose pas les salariés européens entre eux et pour une reconnaissance des qualifications dans toute l'Union. Le dernier sondage CSA-CGT montre que les salariés français pensent que des avancées sociales sont possibles au niveau européen. N'hésitons pas à nous emparer de tous les outils démocratiques à notre disposition pour que l'Europe acquière une véritable dimension sociale et ne soit pas seulement un marché dont les citoyens paieraient les soubresauts.*

**William Lys**  
Membre de la Commission exécutive  
UGICT-CGT

## Cadres Infos sera dès janvier 2010 diffusé par mail

Ceci permettra, outre l'aspect financier non négligeable, de gagner en délai d'acheminement (actuellement une dizaine de jours entre le « bouclage » et l'arrivée aux destinataires) et d'élargir le champ de diffusion.

Nous vous invitons à nous transmettre sans délais, si ce n'est déjà fait (p.lelepvrier@ugict.cgt.fr) l'adresse électronique à laquelle vous souhaitez le recevoir pour éviter toute interruption de diffusion.

Merci de nous signaler tout problème éventuel.

## ● ÉDITO

*Quelle Europe pour demain ?*

## ● POLITIQUE INDUSTRIELLE

*Refonder une politique industrielle*

## ● SOIRÉES-DÉBATS

*Dominique Decèze : France Télécom, laboratoire du management du privé appliqué au public*



# Refonder une politique industrielle

A l'initiative de l'UGICT-CGT, s'est déroulée, le 10 novembre dernier, une journée de débats sur le thème : « Refonder une politique industrielle ». Les deux tables rondes qui se sont succédées, devant des ingénieurs, des cadres, des techniciens, des chercheurs ont permis de nombreux échanges dont la qualité a été saluée par l'ensemble des participants.

## Quel est l'avenir de l'industrie en France ?

Dans un paysage économique en plein bouleversement, l'avenir de l'industrie est plus que jamais soumis à la concurrence et à sa productivité. Quels sont les choix stratégiques ? Quel peut être le rôle de l'État et jusqu'où peut-il arbitrer ? Quelle place pour un management participatif ?

Olivier Marembaud, du CESE a ouvert le débat. Il souligne l'offensive des pays émergents qui, aujourd'hui, produisent des biens à haute valeur ajoutée. « Bientôt Airbus et Boeing auront un concurrent chinois », anticipe-t-il. Dans ce contexte, la perte de compétitivité de la France est aggravée par la crise. Olivier Marembaud insiste sur la nécessité du rapprochement de la recherche-développement et de l'industrie, favorable aux ruptures technologiques porteuses d'innovations. Il préconise de mettre en œuvre un management, plus participatif et pointe l'incohérence des financements en l'absence de projets structurés. Pour Olivier Marembaud, l'État a le devoir d'initiatives et la France, avec l'Allemagne, doit reprendre la main, pour concevoir trois ou quatre autres grands projets de type Airbus.

Deuxième intervenant, Cyrille du Peloux, détaille les problématiques industrielles de Veolia dont les activités conjuguent des obligations de résultats, dans l'intérêt général national et l'exigence de la compétitivité à l'international. Mais, « l'exigence économique n'interdit pas la recherche de l'efficacité. Il n'y a pas de contradiction entre le dégelage de cash-flow et les exigences de l'intérêt général », affirme Cyrille

du Peloux qui exprime, par ailleurs, sa confiance dans une relance verte. Pour Gilles Leblanc, la politique industrielle connaît depuis 2004

industrie et les services se mélangent. Mais la prise en compte de cette nouvelle réalité industrielle se heurte au manque d'information », constate Gilles Leblanc. Jean-Christophe Le Duigou, pour sa part, insiste sur la volonté de la CGT d'ouvrir des débats concrets. « L'accueil », affirme le secrétaire confédéral, est de se retrouver avec un tissu industriel minimum et une seule variable d'ajustement : les salariés dont les cadres. L'industrie n'est pas une fin en soi, car aujourd'hui on assiste à une hybridation ».

Il estime qu'aligner les formules magiques, comme le grand emprunt, ne sert à rien, à l'instar du crédit recherche qui ne change pas

part du temps des problématiques plus générales. Qu'est ce qu'une véritable politique industrielle ? Quelle est la validité des mesures actuelles ? Quels sont les liens entre la recherche et la finance ? L'investissement et l'exigence des actionnaires ?

« L'industrie pharmaceutique demande au public de travailler sur la recherche principes actifs, c'est-à-dire de nouvelles molécules, une des plus dévoreuse de crédits. Elle devient sous traitante avec un financement inférieur à 4 milliards », analysera un chercheur de l'Inserm. Un cadre de chez Alcatel dénoncera le licenciement régulier des ICT et la faiblesse des efforts sur l'innovation. « Nous constatons l'absence de politique industrielle en France et en Europe sauf le crédit impôts recherche. Mais en fait n'est-ce pas la multiplication de dispositifs bidons ? » s'interrogera-t-il.

Olivier Marembaud confirme que les salariés ne sont pas impliqués dans une innovation participative et déplore le manque de moyens de la recherche de la fonction publique pour une « innovation radicale ». Il admet aussi qu'il faut surveiller les crédits d'impôts qui n'accompagnent pas les PME-PMI et bénéficient surtout aux grandes entreprises.

Revenant sur le rôle de l'État, décrié par les tenants du libéralisme, Jean-Christophe Le Duigou fait remarquer que le miracle californien s'est construit sur de nombreuses aides publiques, comme c'est aussi le cas pour l'aéronautique américaine. Pour le secrétaire confédéral, argent public, argent privé : « Les logiques ne visent pas les mêmes objectifs. Les aides publiques, contrôlées, sont des leviers pour infléchir les décisions de l'entreprise ». Effectivement, répond Gilles Leblanc, « la question de l'aide différenciée se pose ».

Ainsi, l'aide à la formation, 60 milliards d'euros, c'est-à-dire trois points de PIB, favorise les grands groupes, ce qui pose des problèmes à l'échelle de Union européenne. Il penche pour un système indirect d'aides et d'allègement de charges ou d'impôts. Poursuivant l'analyse, un

ingénieur d'EADS constate que la perte de savoir faire est à mettre en relation avec les choix stratégiques des entreprises basés sur la financiarisation qui malgré les enseignements de la crise n'est pas remise en question. « Il faut de nouveau faire rentrer la démocratie dans les entre-

prises et réinvestir les IRP », conclut-il. Un avis partagé par un salarié de France Télécom qui souligne que le taux d'investissement productif a été divisé par deux en 10 ans chez l'opérateur, alors que l'investissement en terme de rachat est passé à 65 milliards d'euros.

Pour conclure Jean Christophe Le Duigou souligne : « L'Europe n'est pas en situation globale de besoins, mais il y a des problèmes d'arbitrage, encore faut-il savoir de quels outils on se dote pour financer autrement ? »

## Compétitivité industrielle et emplois qualifiés

A un moment où l'emploi des cadres connaît une régression, où les entreprises rechignent à embaucher des jeunes diplômés et se débarrassent de leurs seniors les plus compétents, la question de la qualification dans le public comme dans le privé devient majeure.

Pierre Lamblin, de l'APEC donne le « La » de cette deuxième table ronde : « Nous assistons à la plus importante dégradation de l'emploi jamais connue. Le 10 mai 2009, on notait une baisse de 30% par rapport à 2008, ce qui nous renvoie à la situation de 2004. L'importance de la chute est deux fois supérieure à ce qu'elle était en 90-93 et 2002-2003 ». Il note la forte corrélation entre la chute de l'investissement et celle de l'emploi des cadres et ne prévoit pas d'amélioration avant 2012-2013. L'embauche d'un jeune ne serait plus considérée comme un investissement, mais plutôt comme un risque analyse-t-il. Pourtant, 40% des cadres expriment le souhait de changer d'entreprise, une proportion plus élevée qu'en Grande Bretagne ou en Allemagne.

Pierre Mangin affirme que la RATP a une carte à jouer dans le domaine industriel : (2<sup>e</sup> employeur en Ile-de-France avec 45 000 salariés), d'autant que la loi sur la protection du service public est eurocompatible. Transport, maintenance, ingénierie à l'échelle nationale et internationale, la régie, tient-il à souligner, offre une grande mobilité aux jeunes. « La RATP est devenue un acteur international, matrice de développement industriel. Les entreprises publiques sont devenues des champions mondiaux. Bien que discrète, la réussite semble au rendez-vous » se plaît à rappeler Pierre Mangin. Pierre-Alexandre Teulé, de Carrefour s'interroge : « Comment

innover tout en restant compétitif ? », il affirme : « pour grandir, l'entreprise doit faire le pari de la connaissance et donc investir dans les hommes ». Le grand distributeur recrute de nombreux non diplômés. 80% d'entre eux recevraient une formation permettant à 2/3 des cadres d'être issus de la base. Quant à la Gestion Prévi-

les enjeux environnementaux et sociaux. Elle constate que l'emploi qualifié est nié aux deux bouts de la chaîne : « Les entreprises n'embauchent plus et se débarrassent des seniors ». Conséquences : pas de renouvellement du salariat. Les questions essentielles sont posées : « Quels efforts de formation dans les entreprises pour garantir les compétences ? Quelle politique d'avenir pour les jeunes diplômés ? »

La question du rapport entre la compétitivité industrielle et les emplois qualifiés a suscité de très nombreuses réactions, même si la problématique de la financiarisation restait la toile de fond des débats. Le respect des critères sociaux, environnementaux est-il compatible avec la compétitivité de grands groupes privés ? De quels moyens disposent les cadres pour être épa-

sonnel travaille dans un rayon de 5 Kms) même si les jeunes cadres responsables de magasins sont plus mobiles.

« L'innovation est nécessaire pour développer la compétitivité et préserver le modèle de notre service public », assure Pierre Mongin. En avançant un taux de formation, le plus fort de France, de 7%. D'après lui, à la régie, « les cadres ont une place privilégiée dans les unités opérationnelles, jouent un rôle essentiel dans la structuration de l'entreprise. Nous sommes notamment attentifs au ressenti des cadres intermédiaires ».

Pierre Lamblin, table sur les pôles de compétitivité (25 000 emplois qualifiés dans les années à venir) pour fidéliser des collaborateurs auprès de plusieurs entreprises mutualisées (start-up). Pour la secrétaire générale de l'UGICT-CGT : « Si l'industrie n'est pas compétitive, elle disparaîtra. Quant aux services publics, ils veulent jouer leur rôle et répondre aux attentes des usagers dans une performance plus pointue ».

Quelle finalité et quel sens donner à la compétitivité et à l'innovation ? Comment articuler les besoins de la société ? interroge t-elle tout en insistant sur la volonté des cadres à participer aux choix stratégiques des entreprises.

Elle aborde ensuite la question de la discrimination des femmes toujours plus diplômées, à poste égal, que leurs homologues masculins. « Les postes à haute responsabilité leur sont refusés. Un vrai gâchis économique. Quelles dispositions prend-on pour modifier la donne ? ». Le problème se conjugue, aussi effectivement, au féminin.

Pour restructurer, non pas, pour, mais, par l'industrie, « il faut reposer la question de la culture managériale réduite à son aspect technique » déclare t-elle. Elle pose aussi la question des transformations syndicales, de la construction de lieux de gouvernance et de la « Sécurité sociale professionnelle » défendus par la CGT. ■