



MEDIAPART  
LE JOURNAL

Directeur de la publication : **Edwy Plenel**

ARTICLE

## «Les Impactés»: une pièce prémonitoire sur la crise de France Télécom-Orange

Article publié le lun, 16/11/2009 - 20:00, par [Mathieu Magnaudeix](#) - [Mediapart.fr](#)

«*Impacté*». A France Télécom-Orange, c'est ainsi que le jargon managérial désigne le salarié concerné par une restructuration. Il n'est pas «*concerné*», encore moins «*victime*». Dans la communication interne, le mot est censé adoucir la violence des réorganisations permanentes à l'œuvre dans l'ancienne entreprise publique de télécommunications. Il est pourtant emprunté au vocabulaire de la guerre, de la violence, des armes. C'est ce mot-symbole que la compagnie Naje (acronyme de "Nous n'abandonnerons jamais l'espoir") a choisi pour nommer la pièce de théâtre qu'elle fait tourner depuis deux ans. Evidemment, le même mot a donné son titre au documentaire tiré de cette pièce que Mediapart a choisi de vous montrer.



[Cliquez sur l'image.](#)

L'aventure a commencé il y a bien longtemps : début 2007 exactement, alors que personne ne parlait des suicides à France Télécom – il y en avait pourtant, et cette année fut sans doute marquée par un pic, impossible à mesurer exactement puisqu'ils n'étaient pas recensés comme aujourd'hui. Dans l'entreprise, certains tentaient bien d'alerter sur le grand désordre en cours. En vain. On les accusait de casser l'ambiance, on les taxait de Cassandres motivées par des intérêts inavouables. En 2007, France Télécom vient de lancer Next, vaste plan industriel qui s'accompagne d'une profonde restructuration interne. Objectif : faire partir 22.000 salariés, les moins expérimentés, les moins adaptables, et en recruter 6000 sur les métiers en croissance.

Le comité d'établissement de la direction territoriale Ile-de-France de France Télécom a l'idée de commander à la compagnie Naje une pièce de théâtre sur les mutations en cours. Fabienne Brugel et Jean-Paul Ramat, les deux animateurs de la compagnie, rencontrent une centaine de salariés. Peu à peu, le texte des «Impactés» prend vie tandis que s'accumulent confidences, anecdotes, angoisses.

«*Ces entretiens ont parfois été très difficiles, se souvient Fabienne Brugel. Les gens arrivaient souvent dans des états terribles. En me parlant, certains pleuraient, criaient, s'effondraient.*» Fabienne Brugel et Jean-Paul Ramat montrent la pièce aux élus du comité d'entreprise. «*Ils n'ont changé qu'un seul mot, un détail, dit Brugel. Ils étaient surtout très émus.*» La première a lieu à Paris, en novembre 2007. Depuis, la pièce a été jouée une vingtaine de fois, en Ile-de-France, en Bretagne, dans l'Est. A chaque fois, quelques centaines de spectateurs pour un spectacle qui en mérite beaucoup plus.

Car bien avant que toute la presse ne s'empare du sujet à la faveur de la série de suicides de ces derniers mois, *Les Impactés* disséquait le système France Télécom. Le documentaire que nous vous proposons en reprend les scènes principales.

Rideau. Lumière. Une femme en tailleur bordeaux (le grand patron) débarque sur scène. Embarrassée. «*Je me retrouve à la tête d'une entreprise composée essentiellement de fonctionnaires.*» Un homme en noir – son conseiller – lui souffle : «*Vos fonctionnaires, supprimez-les.*» En deux mots, tout est dit : emporté par la mondialisation et la concurrence, France Télécom change. Ceux qui ne peuvent pas accompagner le mouvement doivent déguerpir. Le reste : les restructurations permanentes, les ostracismes organisés, la séparation des individus, jusqu'à la suppression progressive des pots de départs qui atomise les individus..., tout découle de ce mot d'ordre originel.

Bien sûr, le propos est parfois exagéré. Dans la pièce, les méchants sont vraiment de gros méchants. Les traits sont grossis à dessein : «*Notre boulot ne consiste pas à renvoyer chacun à sa propre souffrance en mettant en scène des anecdotes ou des situations vécues*, explique Fabienne Brugel, formée à l'école d'Augusto Boal, le père (décédé récemment) du Théâtre de l'opprimé, théâtre de la contestation par excellence, puisqu'il est né de la résistance à la dictature au Brésil. *Il s'agit de donner une vision globale du système. C'est bien une stratégie globale de l'entreprise qui est à l'œuvre. Le dire, et le montrer, permet de déculpabiliser les salariés, qui pensent souvent qu'ils sont seuls responsables de ce qui leur arrive. En préparant la pièce, j'ai rencontré tellement de salariés résignés, défaits. Comme s'ils avaient déjà perdu.*»

### «Transvasement» et «challenges» ineptes

La pièce met au jour les techniques maison pour se débarrasser des salariés jugés moins performants, ceux qui plombent les résultats des équipes, ceux qui veulent toujours bien faire alors qu'on leur demande de faire plus vite. Le «*transvasement*», par exemple, métaphore de la façon dont France Télécom désoriente ses salariés à coup de mobilités forcées, de délocalisations ou de fermetures de site.

L'adjoint du patron, le fameux homme en noir, théorise, cynique, cette technique non écrite mais pourtant à l'œuvre. «*Vous avez un verre plein d'eau, vous le transvasez dix fois très vite. A chaque fois, vous perdez un petit peu d'eau. La dixième fois vous avez perdu la moitié de l'eau. Avec les salariés c'est pareil. Vous fermez un site, vous envoyez les salariés très vite le plus loin possible, y en a toujours qui ne pourront pas suivre.*» Un écho aux documents, ceux-là bien réels, délivrés aux managers pour encadrer ce grand dégraissage et qui stipulent, noir sur blanc, que «certains» salariés n'«*arriveront jamais au bout*» de la grande transformation en cours...

Le documentaire que nous vous proposons donne à voir des scènes édifiantes. Comme ce «*challenge*» d'une équipe d'un centre d'appel, encouragée à fourguer du «*8 megas*» aux clients – on ne sait pas de quoi il s'agit, après tout peu importe, les salariés eux-mêmes le savent-ils? «*Le thème, c'est le foot!*», crie le manager, déguisé en Zidane d'opérette, maillot orange sur le dos et sifflet strident à la bouche. La récompense : quelques dizaines d'euros pour le meilleur vendeur. Gloire éphémère du vainqueur auprès des collègues. Dans un coin, larmes solitaires de celui qui n'a pas voulu se prêter au jeu.

De la science-fiction?

Marie-José Blain, employée d'un centre d'appel marseillais, racontait récemment à Mediapart comment son responsable organisait de tels «*challenges*», dont le vainqueur remporte des sacs à dos estampillés Orange, des places pour le stade Vélodrome ou... «*des Chamallow*», disait-elle, la gorge serrée. Marie-Josée parlait d'«*humiliation*»...

Autre scène. Pas au bureau, ni au travail : dans l'intimité du foyer. Un couple fait la vaisselle. La dame, salariée chez France Télécom, est au bout du rouleau. Elle sent bien qu'on veut la faire partir. Son mari craque. «*Faut que ça change! J'en peux plus!*

*Ça se répercute même sur les enfants.»*

Et puis il y a d'autres histoires. Des salariés persuadés d'être nuls. Des managers qui font comme ils peuvent, sommés à la fois d'appliquer les ordres venus d'en haut, de manager les troupes, de régler les problèmes et de sauver leur peau. La solitude absolue de Marcelle, qui fête son pot de départ à la retraite toute seule parce que personne ne trouve le temps de lui claquer une dernière bise. Elle dit: *«Je n'aurais pas dû faire ce pot. C'est trop triste.»*

Ces scènes sont entrecoupées de témoignages. Témoignages de salariés, qui confirment la dureté du système. Paroles de comédiens de la compagnie, qui racontent l'âme de leurs personnages : la détresse de ceux que le système oppresse, celle des managers qui voient bien que ce système auquel ils adhèrent ne tourne pas rond. Récits de syndicalistes, également, un peu insistants tout de

même lorsqu'il s'agit de défendre leur chapelle – mais il s'agit d'un documentaire de commande. Du reste la pièce ne les épargne pas, les montrant souvent désarmés, très décalés par rapport à la base.

Le documentaire se termine par

un rituel. La lumière se rallume. Des spectateurs sont encouragés à monter sur scène, à rejouer certaines situations. Ça se passe ainsi à chaque représentation. Comment auraient-ils fait, eux? Que peuvent-ils dire, eux, pour contrer le système? *«C'est du théâtre-forum. On propose aux gens de remplacer les protagonistes, dit Fabienne Brugel.*

*Qu'ils soient salariés de France Télécom ou pas, il s'agit de leur montrer qu'ils peuvent faire autrement, dire non, proposer des alternatives. C'est drôle de voir alors combien ils utilisent des stratégies différentes : la séduction, le rappel à la loi, le soutien, la référence à l'action syndicale.... Certains nous ont dit que ça les avait un peu aidés au quotidien.»*

Leçon lumineuse par temps morose : même dans le pire des systèmes, la résistance est toujours une option.

**URL source:** <http://www.mediapart.fr/journal/france/161109/les-impactes-une-piece-premonitoire-sur-la-crise-de-france-telecom-orange>

**Liens:**

[1] <http://www.mediapart.fr/contenu/les-impactes-la-crise-de-france-telecom>

[2] <http://www.orange.fr/>

[3] <http://www.naje.asso.fr/>

[4] <http://www.observatoiredestressft.org/>

[5] <http://www.silicon.fr/fr/silicon/news/2005/06/29/plan-next-ambitions-france-telecom-2008>

[6] <http://www.theatrons.com/impro-augusto-boal.php>

[7] <http://www.mediapart.fr/journal/economie/021009/didier-lombard-aux-salaries-d-orange-la-peche-aux-moules-c-est-fini>

[8] <http://www.mediapart.fr/journal/economie/210909/comment-france-telecom-forme-ses-cadres-l-art-du-degraissage>

[9] <http://www.mediapart.fr/journal/economie/230909/orangefrance-telecom-un-medecin-du-travail-avait-donne-l-alerte>

[10] <http://www.mediapart.fr/journal/economie/021009/france-telecom-ce-que-dit-le-suicide-de-michel-d>

[11] <http://www.mediapart.fr/journal/economie/051009/orange-stresse-un-livre-au-coeur-du-systeme-france-telecom>

[12] <http://www.canalmarches.org/>