

IDCLIC DE FRANCE TELECOM ORANGE, UN EXEMPLE DE MANIPULATION MENTALE PAR L'ENGAGEMENT

Rappelez-vous France Télécom Orange. C'était, il y a quelques années, des dizaines de suicides chez les salariés, sur leur lieu de travail, parfois des tentatives avec leurs outils de travail et en pleine réunion. Une hécatombe. En cause, la décision d'évincer 22 000 personnes en les passant « par la fenêtre ou par la porte » selon les propos de Didier Lombard, alors PDG de l'entreprise. Poussé à la démission, les salariés furent mutés dans les centres d'appel considérés légitimement comme l'enfer de France Télécom Orange, harcelés d'entretiens complètement fous, placardisés (parfois sur des lieux en chantier), détruits par une meute de managers destinés à diviser les rangs, créant une tension insoutenable et instaurant une concurrence de tous les instants (ces mêmes managers ont également énormément souffert de leur rôle).

Didier Lombard, qui décrit ce drame comme une « mode de suicide » fut remplacé, l'entreprise entama une nouvelle transition. Durant cet entre-deux, fut mis en place IDclick, une boîte à idées version intranet. Personne n'est obligé d'y contribuer, mais elle est accessible à tous d'un clic, sans aval nécessaire. Les salariés y déposent leurs idées dans tous les domaines concernant l'entreprise et les idées sont étudiées avec un suivi très clair et encourageant.

122 000 idées sont déposées en sept ans, 12 000 ont été mises en œuvre engendrant **450 millions d'économies** ou de gain et peut être près de 600 millions au total pour l'entreprise. *Magazine Management, mars 2014*

Les salariés sont très engagés en temps et en effort pour faire jaillir cette créativité :

« Ingénieur radio, Julien Leroy optimise la couverture du réseau mobile. Et il sait comment fonctionne une antenne, même s'il n'intervient pas directement dessus. "Quand le siège nous a demandé de déployer le réseau 4G, je me suis demandé s'il fallait vraiment changer les antennes existantes." Il se plonge alors dans les manuels d'exploitation, compare les données des constructeurs avec le cahier des charges d'Orange et découvre qu'il est possible d'adapter certaines d'entre elles. La hiérarchie décide de tester son idée en février 2013. Celle-ci est homologuée le mois suivant, peu avant le déploiement réel, pendant l'été. Économie estimée par Orange : **34 millions d'euros.** » *Magazine Management, mars 2014*

« La dernière idée de Jérôme Rivenez a bluffé son manager. Ce responsable de projet équipement a développé un logiciel qui permet grâce à des algorithmes, de simuler le déploiement de la fibre optique. [...] Orange s'attend à une économie d'au moins **1 million d'euros** par an pendant les dix ans prévus pour installer la fibre. » *Magazine Management, mars 2014*

Formidable ! Enfin quelque chose qui apporte de la joie et de la motivation au pays des suicides ! Sur le Web, au sujet d'Idclic, on ne trouve que du positif, on vante le système qui rapporte gros à l'entreprise, qui émule les salariés.

Mais c'est dans un dossier du magazine management très honnêtement appelé « l'exploitation de la créativité » qui nous a mis la puce à l'oreille :

« Exploiter la créativité des salariés, quels que soient leur niveau hiérarchique et leur métier, c'est ce que font de plus en plus d'entreprises. Et elles ont raison : ouvriers, techniciens, cadres, tous débordent d'idées... dont certaines peuvent rapporter gros » *Magazine Management, mars 2014*

Dans notre monde moderne, ce ne sont plus seulement les ouvriers qui sont exploités, ce n'est plus seulement la force de travail qui est tirée des individus pour enrichir les 1 % : tous les salariés et tout ce qu'ils peuvent avoir/faire sont pompés par l'entreprise. Soit. Mais ça doit bien être rétribué tout ça ! Après tout, même les vieilles organisations du travail mettaient un point d'honneur à permettre une relative confortable vie à leurs salariés (fordisme) ; après tout, qui prendrait le risque de laisser filer des génies en ne les récompensant pas ? Ce serait idiot, non ? et même impossible ! Les génies iraient vendre leur talent ailleurs, non, s'il n'était pas récompensé comme il se doit ? Hum. Préparez-vous à rire jaune :

l'ingénieur radio, Julien dans la citation plus haut a, rappelez-vous, permis par ces idées une économie de 34 millions d'euros à son entreprise: « Pour Julien, ni promotion ni prime **“mais j'ai rencontré mon N+5, ce qui n'était jamais arrivé.”** » *Magazine Management, mars 2014*

Même le journaliste de *Management* s'en offusque discrètement « Seul bémol [a idclic] : la reconnaissance. L'auteur d'une idée validée cumule... **des points cadeaux** et repart au mieux avec un **écran plat** “mais il gagne de la visibilité en interne”, nuance Stéphane Richard, le PDG d'orange. » *Magazine Management, mars 2014*

Eh oui à présent on arrive à exploiter le salarié contre... rien, même si son travail rapporte des millions, et cela sans que cela soulève la moindre manifestation. Comment est ce possible ? Une question du journaliste au dirigeant nous a fait comprendre quel processus était à l'œuvre pour réaliser une telle arnaque au salarié :

« management : certaines idées rapportent des millions d'euros. En rétribuez-vous les auteurs ?

Stéphane Richard (PDG actuel de France Télécom orange) : les salariés sont mis en valeur lors d'opérations comme le marché aux idées, et récompensés par des prix et des cadeaux. Cela peut sembler dérisoire par rapport aux gains parfois considérables pour l'entreprise. **Mais il ne faut pas dénaturer l'idée même du dispositif en instaurant une dimension financière.** [...]» *Magazine Management, mars 2014*

Cette dernière phrase nous a fait tilt : ce dispositif, nous le connaissons bien et il est très connu des psychologues sociaux qui étudient la manipulation mentale. IdClic est un dispositif qui se base sur l'engagement, l'une des façons les plus efficaces de manipuler son prochain.

L'ENGAGEMENT PEUT ÊTRE UN PIÈGE

Mais, c'est bien de s'engager, pourriez-vous me crier ! Oui et non. On peut distinguer deux types d'engagement :

- **L'engagement interne** : on a des convictions, des idées auxquelles on tient, on s'engage donc à les respecter dans des actions prouvant la force et la vivacité de ces idées. Par exemple, dans le *jeu de la mort*, certains candidats ont pour conviction « de ne pas faire mal à autrui » or ils sont plongés dans une situation où ils font du mal à autrui, donc ils quittent la situation en désobéissant. Cette conviction est très forte, car ils sont peu nombreux à avoir la force de dire non. Ce vrai engagement interne est une conviction profonde qui est visible dans les actes : si quelqu'un dit qu'il est préoccupé par les questions environnementales, mais qu'il conduit un 4X4 pour de petits trajets en ville, qu'il ne trie pas ses poubelles, il n'est pas engagé, ce n'est pas une conviction, il dit juste qu'il est préoccupé parce qu'affirmer le contraire serait mal perçu par autrui. Les vraies convictions se voient dans les actes, pas les discours. L'engagement interne est rare.

- **L'engagement externe** : cette fois ce n'est pas l'individu qui s'engage, c'est la situation qui l'engage dans une certaine direction, en le poussant à réaliser des actes engageants. Cela peut être la demande de signer une pétition, de faire un tweet en faveur de telle idée/tel produit, de faire suivre une annonce Facebook sur son mur, d'écrire un texte sur tel sujet, de regarder telle vidéo.... Toutes ces demandes sont des « pieds dans la porte », des portes d'entrée vers l'engagement manipulé, qui conduisent à d'autres étapes d'engagement qui poussent toujours plus loin l'individu dans une direction voulue (rejoindre une association, un parti, une secte ; devenir fan d'une marque; faire des actes qu'on n'aurait pas faits autrement ; être plus soumis à l'entreprise, confondre l'entreprise et soi, en faire encore plus pour l'entreprise, etc.)

L'individu ne fera pas de différence entre l'engagement interne et externe, d'autant plus s'il n'a jamais construit avec réflexion et seul d'engagement interne : il pensera toujours que toutes ses actions, ses convictions proviennent de sa volonté. On a tendance, dans nos sociétés occidentales, à dénier le fait d'avoir été influencé, on dénie l'impact des situations sur nos opinions, choix, actes ; on pense toujours orgueilleusement que si on change, si on fait des actions, c'est qu'on l'a décidé en notre sein. Nous nous croyons libres et indépendants, impossibles à manipuler et maîtres de notre propre vie. Et cette croyance en nos pouvoirs, en notre liberté, est le meilleur état d'esprit pour être manipulé.

MANIPULER LES GENS GRÂCE À LA NOTION DE LIBERTÉ, UN EXEMPLE D'ENGAGEMENT EXTERNE

Certains psychologues sociaux utilisent la manipulation mentale, dont les stratégies d'engagement pour changer les opinions et comportements. Cela donne d'excellents résultats et c'est peu coûteux. Cependant, dans le cadre psychologique, la déontologie empêche d'utiliser ces techniques pour extorquer des idées valant des millions. Les chercheurs en psychologies sont généralement *white hat* et donc manipulent pour le bien-être des personnes, pour les aider. Voici un exemple d'une petite

manipulation efficace *via* l'engagement ; nous l'avons choisi parce qu'elle montre qu'il suffit de pas grand chose pour manipuler et déclencher l'engagement :

L'expérience se déroule dans un centre de formation pour chômeurs de longue durée. Le taux de placement, c'est à dire le nombre de chômeurs ayant un emploi à l'issue de la formation et dans les trois mois la suivant est relativement stable et bas :30 %. On teste deux conditions pour cette formation :

- **une condition contrôle**, où aucune stratégie particulière n'est mise en place. Les formateurs font exactement comme à leur habitude. Ils accueillent les chômeurs, présentent la formation puis terminent cette présentation par cette phrase :« vous connaissez à présent le déroulement de ce stage et son objectif. Il y a des règles strictes que nous tenons à faire observer, pour que les stages se passent au mieux et pour obtenir les meilleurs résultats. Je vous rappelle que les présences sont contrôlées. Je ferais donc circuler tous les jours les feuilles de présence. Je vous rappelle aussi que toute absence injustifiée donne lieu à une retenue sur votre salaire mensuel, conformément à la législation du travail. J'insiste donc sur le caractère obligatoire de votre présence. »

- **une condition expérimentale**, où la stratégie d'engagement est mise en œuvre uniquement à la fin de la présentation, en modifiant le discours du formateur :« vous connaissez à présent le déroulement de ce stage et son objectif. Je suis normalement tenu à un contrôle des présences, puisque, vous le savez, chaque absence injustifiée donne normalement lieu à une retenue de salaire. Mais personnellement, je pense que les stages se passent mieux et que l'on obtient de meilleurs résultats si les participants sont des gens réellement motivés plutôt que s'ils suivent la formation par obligation. Aussi c'est simple, je ne ferais pas d'appel et il n'y aura donc de retenue de salaire pour personne. Je prends sur moi de ne pas observer le règlement sur ce point. C'est à vous de voir si vous souhaitez ou pas tirer profit de cette formation. »

La formation est strictement et rigoureusement la même dans les deux conditions, seuls le discours et le « flicage » en condition contrôlediffèrent. Les sujets dans les groupes n'ont pas de particularité intrinsèque les distinguant des autres groupes. Et pourtant les résultats sont surprenants :

- le taux d'absentéisme est pareil dans les deux conditions :15 %. Qu'on « flique » ou pas, cela ne fait strictement pas de différence, si ce n'est qu'en condition expérimentale, les sujets s'excusaient par avance de leurs absences, contrairement au groupe contrôle. Ce n'est pas anodin. Cela nous apprend également l'inutilité de la surveillance : non seulement elle ne change rien à l'absentéisme, mais elle désengage.

- Pour la condition contrôle, les résultats furent les mêmes qu'habituellement :25 % des sujets trouvèrent un emploi à l'issue de la formation ; **35 %** en trouvèrent un dans les trois mois suivants.

- Pour la condition expérimentale, avec cette petite manipulation de l'engagement, 56 % trouvèrent un emploi à l'issue de la formation et **69 %**après trois mois. Les formateurs n'avaient jamais vu ça, d'autant plus qu'aucun changement n'avait été apporté à la formation en elle-même, seulement sa présentation et la suppression de l'appel.

Les formateurs ont vu l'engagement à l'œuvre : durant la formation, les chômeurs étaient plus volontaires pour réaliser les actions prévues, ils posaient plus de questions, ils se sont donnés beaucoup plus de chance de trouver un emploi (plus d'assiduité dans les démarches personnelles).

Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule, expérience tirée de l'ouvrage « la soumission librement consentie »

Les recherches sur l'engagement manipulé, orienté vers une direction, ne s'arrêtent pas à cette expérience, on pourrait en citer des dizaines d'autres, dans lesquelles les chercheurs arrivent à faire vouloir au sujet d'installer un panneau de 15m2 très inesthétique dans leur jardin, dans lesquelles des ménagères acceptent sans problème que des inspecteurs viennent regarder dans leurs étagères et partout dans leur maison longuement, dans lesquelles des étudiants venant de subir l'assaut injuste et violent de policiers arrivent à défendre néanmoins leur action, dans lesquelles on arrive à rendre extrémiste un individu qui, il y a peu, n'avait pas d'opinion sur le sujet en question... On pourrait prendre des exemples historiques, où comment les autorités Chinoises arrivaient à changer les opinions des prisonniers américains (les faire nier leur patrie pour préférer la cause « rouge »), sans torture, juste avec des techniques d'engagement...

LES MÉCANISMES DE L'ENGAGEMENT

Pour que la personne s'engage dans la direction qu'on a décidé qu'elle prenne, il faut :

- **présenter l'acte engageant comme libre d'être effectué ou non.** Dans l'expérience précédente, c'était toute la différence entre la formation « fliquée » et l'autre « libre ». IdClic est une activité également libre et non fliquée. Parfois, amorcer la liberté, mettre en œuvre un faux contexte de liberté, tient en une phrase « vous être libre de... » et c'est néanmoins efficace. Si un individu à la plage vous demande de surveiller ces affaires, qu'il ajoute à sa demande "mais vous êtes libre de dire non !", vous répondrez oui : la politesse, les normes sociales censurent notre non, donc nous ne sommes absolument pas libre dans cette situation. Mais le choix laissé par l'individu nous fera penser le contraire, donc on s'engagera d'autant à surveiller ces affaires que s'il n'avait pas donné ce faux choix.

- **mettre en relief les conséquences de l'acte :** il s'agit de bien relier l'acte avec l'individu, montrer que c'est son acte à lui, que cela provient de lui, de ces décisions et cela même si c'est faux, car on l'a orienté ; dans la formation, le chômeur a été incité à la suivre à un moment donné ; IdClic n'est en rien un dispositif venant du salarié, si cela avait été le cas, le salarié aurait fait breveter son idée, l'aurait présenté à l'entreprise, aurait négocié, etc. Là on aurait pu réellement parler de vraie décision provenant de l'individu.

- **Choisir un acte de coût élevé.** Il ne faut pas que l'action engageante soit trop facile, il faut qu'elle demande un effort. Les pieds dans la porte (signer pétition, faire un tweet...) sont peu coûteux, mais ils ne sont pas l'acte engageant, il prépare simplement à l'acte engageant. Par exemple, pour engager quelqu'un à la sécurité routière, on lui fait signer une pétition (pied dans la porte), puis on va le

trouver chez lui et on lui propose l'acte engageant, c'est à dire l'installation d'un panneau de 15m2 dans son jardin pour la sécurité routière. La personne défendrait ensuite certainement avec vigueur la sécurité routière (on parle au conditionnel, car l'expérience ne testait que le pied dans la porte, donc le panneau n'a pas été installé même s'il y a eut accord). Dans le cas d'IdClic, l'acte a un coût élevé de temps, de travail, d'investissement de la personne au projet comme en témoigne les exemples de Julien et Jérôme.

- **Rendre l'acte le plus visible possible, lui donner un caractère public.** Dans IdClic, c'est le « marché des idées », les grands y rencontrent les salariés engagés, l'acte est public, visible de tous, tous peuvent témoigner de l'engagement de ces salariés. Il n'est pas tant question de leur « visibilité » pour être embauché en interne que de renforcer leur engagement.

- **éviter toutes justifications d'ordre externe :** c'est à dire pas de promesse de récompense, pas de menace de punition. Et c'est sur ce point qu'IdClic est assurément une manipulation se basant sur l'engagement : d'autres entreprises ont ce genre de dispositifs, mais font gagner de gros prix, donnent des primes, des promotions. Mais pas IdClic. Non, IdClic se contente de points cadeaux, de rencontres avec son n+5 (on espère qu'il a de la discussion si sa rencontre vaut plusieurs millions d'euros ; a ce prix-là, faudrait même mieux faire étalage de supers pouvoirs) et, au mieux, d'écrans TV...

Utiliser une stratégie de la sorte pour France Télécom Orange et qu'elle réussisse se comprend si on observe le passé : comment les salariés pourraient se sentir bien, avoir confiance après de tels drames ? La seule façon est donc que l'entreprise deviennent eux, qu'ils se sentent liés à l'entreprise, qu'ils soient engagés, c'est-à-dire qu'ils croient avoir volontairement donné de leur personne pour l'entreprise, parce qu'il n'y avait pas de récompense à la clef, donc qu'ils l'ont fait parce que cette entreprise, ils y tiennent.

Mais évidemment, cela n'en reste pas moins une belle arnaque. Si les psys manipulateurs jouent avec l'engagement de façon positive, généralement pour des causes qui servent ensuite les personnes (l'emploi, l'écologie, l'humanitaire, la sécurité routière, la prévention sida, la sécurité au travail, etc.) ici France Télécom orange exploite à la fois le salarié en ne lui payant pas ces idées de génie qui rapportent pourtant des millions et exploite aussi la tristesse du passé de la boîte, la volonté des employés de voir l'avenir plus « positif », même si cela nécessite de faire une croix sur de l'argent qu'ils auraient pourtant bien mérité.

IdClic exploite aussi le besoin de reconnaissance, là aussi sans doute exacerbé par le passé de l'entreprise : elle remercie, met sur un piédestal les salariés génies à son marché aux idées (marché où l'échange est unilatéral d'ailleurs, c'est "je prends, je ne te donne rien en retour"), elle le paye en reconnaissance fictionnelle. Fictionnelle, car, en entreprise, on est dans un contrat défini « je travaille, tu me donnes de l'argent pour le travail », la vraie reconnaissance s'exprime donc par le matériel : primes, augmentation de salaire, avantages liés aux horaires, etc. Si cela ne s'exprime pas en actes concrets, cette reconnaissance reste du vent, certes doux, agréable, surtout quand on a connu la tempête, mais cela reste néanmoins du vent. Un profit qui se compte en millions grâce à une idée d'un salarié mériterait plus que du vent. Surtout après la tempête...

QUE FAIRE ?

Il est extrêmement difficile de lutter contre les manipulations liées à l'engagement. Pour bien prendre la mesure du problème, il faut s'imaginer la conviction des adeptes d'une secte ou de partis extrémistes. Les adeptes pensent qu'ils ont choisi en toute liberté, or les recherches sur l'engagement nous apprennent que c'est cette croyance en notre liberté est la première exploitation du manipulateur. Un exemple qu'on peut tous constater dans la vie courante est le « sans engagement » apposé à des abonnements, à des services : généralement ce sont des services qui sont engageants, c'est pourquoi le prestataire signale le contraire. Les adeptes engagés extérieurement pensent que ce sont leurs convictions profondes, or c'est la secte/le parti extrême/l'entreprise qui s'est emparée d'un vide quelconque (manque de reconnaissance, frustration, ennui, tristesse, perte de sens, etc.) et qui lui a donné une consistance, une orientation pour la transformer en engagement. Acte après acte, voici un être normal orienté et défendant corps et âme une position qui n'aurait pas été la sienne si les tactiques d'engagement n'avaient pas été mises en œuvre. L'engagement « externe » peut être dramatique, grave, autant pour l'individu que pour ceux qui l'entourent, voire même la société...

Dans le cas d'IdClic, le seul problème, c'est l'arnaque monétaire faite à l'employé, qui transforme un projet qui pourrait être beau (donner la chance à tous de changer l'entreprise) en un piège à l'engagement sans contrepartie concrète.

Pour éviter ce genre de piège, mieux vaut se vacciner mentalement au préalable :

- **en ayant des engagements internes forts, décidés par soi-même, et mis en acte par soi-même et qui bénéficient à tous.** Un engagement qui fait des dommages collatéraux sur des innocents n'est pas bon et doit être repensé. Si par exemple « dénoncer la surveillance » passe par « humilier des surveillés naïfs », il y a incohérence, cela trahit avant tout un désir de lâcher ses pulsions, montrer son pouvoir, mais certainement pas régler le problème qu'on dénonce. On précise cela parce que beaucoup se font passer pour « engagés » dans des causes, or dans les actes on ne voit que la frustration à l'œuvre, par l'agressivité, l'attaque, la violence, la vengeance. Cela décrédibilise complètement l'engagement et on ne résout rien par la colère ou la haine.

- **avant de faire quoi que ce soit, il faut se demander à qui profitera cet acte, est ce qu'on est vraiment d'accord avec cet acte, qu'est ce que sous-entend cet acte.** Un acte peut être un "j'aime", un tweet, une signature sur une pétition, la participation à un questionnaire : quel que soit votre engagement ou non-engagement vis à vis de ceci, l'observateur y verra un engagement. Vous dites « j'aime coca », c'est sur votre mur facebook, la connaissance-ami vous verra comme un con-sot-mateur irréfléchi qui clique sans réfléchir, et coca se vantera de ses troupes de fans, en fera un argument de vente qui agira sur d'autres con-sot-mateur. Changer maintenant le mot « coca » en n'importe quel parti/mouvement extrémiste et imaginez les conséquences : certaines causes bienfaites d'apparence (sauver les animaux, trouver des solutions à la crise, par exemple) sont colorées politiquement, donc réfléchissez à deux fois avant de vous engager à liker une page.

- **il faut savoir changer d'avis, se désengager, ne pas tenir parole, désobéir, parce que la nature de l'engagement peut changer.** Les manipulateurs sont friands des gens qui tiennent parole, car ils

foncent droit dans leurs pièges : il suffit, à la place du « pied dans la porte », de faire un leurre. Imaginons : un ami vous demande si vous pouvez l'aider un samedi après-midi à monter une armoire, vous répondez ok en bon ami. Il demande « tu es sûr ? » et vous répondez « t'inquiètes pas, je tiens mes promesses ! » et il répond « ok, cool ! l'armoire peut-être que je l'aurais monté d'ici là, mais comme ça on pourra aller tracter ensemble pour la cause du saucisson, allez, à samedi ! » Et vous voilà engagé à aller faire quelque chose que vous ne voulez absolument pas faire, parce vous êtes "un homme qui tient sa parole", qui sait "respecter ses engagements", qui "tient ses promesses".

-il faut rester humble et conscient d'être assailli d'influences extérieures, donc de ne pas être totalement libre : seule cette position permet d'être conscient des manipulations, donc de pouvoir les quitter quand il est encore temps ou, encore mieux, de les éviter. À l'inverse, se croire maître de ses décisions, libre et s'attribuer toutes les responsabilités de ce qui nous arrive (enfin, surtout les trucs bien) est le meilleur moyen pour devenir le pion d'un manipulateur et se faire bernier d'un bout à l'autre sans jamais en prendre conscience. Imaginez que vous êtes un petit poisson qui se fait balader par des courants : si vous restez humble vous direz « tiens je suis parti vers la droite, qu'est-ce qui s'est passé ? » vous regarderez ce qui vous entraîne dans cette direction et vous déciderez s'il faut ou non changer de trajectoire. L'important n'est pas tant le fait de se faire influencer, mais d'être conscient de l'influence pour pouvoir accepter ou non l'influence. Si vous persistez à vous croire totalement libre de vos mouvements, vous direz « tiens je vais à droite. C'est donc que je l'ai décidé, j'aime cette direction, c'est vers là que je vais aller, parce cela me ressemble, c'est moi. » Et les "courants d'eau" vont s'en donner à cœur joie.

Pour IdClic spécifiquement, le problème est plus délicat :

On aime tous avoir des idées, avoir les moyens de les voir se réaliser, les voir à l'œuvre, qui plus est réussir la mission qu'on avait imaginé. Rien que pour cela, il est difficile de dire « non » à IdClic, par passion pour l'activité en elle-même. De plus, le dispositif est facilitant pour les génies en herbe : pas besoin de faire des démarches pour breveter l'idée, puis pour la vendre à quelqu'un ou trouver une équipe pour la réaliser, etc. Mais le problème subsiste : comment faire pour récupérer le bénéfice engendré par l'idée qu'on a soi-même produite, que l'entreprise s'est accaparée contre nous ?

Il est difficile pour nous, hors contexte, avec peu d'information, de trouver des solutions détaillées. Seuls ceux qui sont confrontés à la situation sont les plus à même de trouver le « truc » qui fera changer la donne. Cependant, on ne veut pas conclure sans imaginer quelques solutions possibles :

- **la médiatisation.** Quand on a fait des recherches sur idclic, nous n'avons trouvé que des articles dont les sources provenaient de la direction, de la communication, du marketing. Il serait intéressant de rétablir l'équilibre avec des témoignages concrets de salariés sur ce qui se passe réellement et non, et pas seulement des chiffres ou statistiques. Beaucoup de sites, bien plus en vue que nous, accueillent avec joie les témoignages : on pense à [rue 89](http://rue89.nouvelobs.com/)<http://rue89.nouvelobs.com/>, et voilà le travail <http://voila-le-travail.fr/>... Une contre-médiatisation pourrait peut-être changer la donne.

- **la solidarité.** On comprend parfaitement que cela soit dur de dire non, d'entrer en conflit, à France Télécom. Personne ne doit avoir envie de mettre le feu au cimetière, même si ce feu peut être légitime. Cependant, les managers et autres chefs devraient se donner le devoir de soutenir ses salariés aux idées géniales, les soutenir concrètement. C'est-à-dire faire en sorte qu'ils soient plus

récompensés, qu'on les promeut, bref qu'on les paye pour ce qu'ils ont apporté à l'entreprise. Il faut rétablir l'équilibre d'une manière ou d'une autre, et cela passe par la solidarité au quotidien, hors du circuit hiérarchique/bureaucratique.

- **le désengagement.** Là encore, cela passe par la solidarité des chefs de niveaux intermédiaires, mais les subordonnés peuvent agir là dessus. Quelqu'un qui a rapporté des millions et qui ne touche pas une miette doit pouvoir se reposer, se désengager de l'entreprise qui l'a ainsi exploité. Il faut faire en sorte de l'amener à ne plus se tuer au travail dans cette entreprise, à ne pas trop user de sa personne. Il faut lui apprendre à glander, penser à autre chose, à profiter de la vie : même l'agent d'entretien peut aider à cette tâche. Il faut le libérer de son engagement, lui faire amener son génie ailleurs, là où il sera plus profitable pour lui et les autres. Cette mission de désengagement est délicate, peut prendre du temps, mais on peut imaginer des conséquences assez intéressantes en terme de hacking social. À la base du désengagement, c'est un truc que tous les élèves connaissent : on pose des questions hors sujet au prof, on l'amène à s'emballer sur des sujets d'actu qui n'ont rien à voir avec le cours. Pendant ce temps, le cours n'avance pas, les élèves se reposent ou sont contents d'entendre autre chose, le prof se détend, peut rire. La technique fonctionne aussi sur les chefs désagréables : il faut qu'un des subordonnés les plus proches de lui commence à discuter avec lui, l'emmène à disserter sur des questions hors sujet. Pendant ce temps-là, les autres subordonnés sont tranquilles, le chef se détend. Cependant, le désengagement sur le long terme que nous proposons demande un peu plus d'assiduité, d'astuce et de sympathie envers celui qui mérite d'être désengagé de l'entreprise qui l'a exploité.

- **le contre-engagement.** Il me semble que les amis ou les collègues-amis sont les plus à même de contre-engager la personne trop engagée. Il s'agit d'engager l'engagé dans d'autres engagements, plus honnêtes pour lui, plus profitable pour son futur. Là, tout dépend des passions de la personne à contre-engager. C'est moyennement moral, cependant il est plus profitable qu'une personne dépense son quota de génie gratuitement pour la SPA, Emmaüs, les restos du cœur, Greenpeace, Anonymous, médecin du monde ou que sais je, que dans une entreprise qui l'exploite et finira par le presser comme un citron pour le laisser vide (ce que ne ferons pas, en principe, les associations bénévoles honnêtes). Pour la méthode, vous pouvez relire cet article, notamment les passages sur l'engagement, et renverser le ton ;)

Note : Si vous êtes de France Télécom Orange, n'hésitez pas à me contredire, me souligner tout détail que j'aurais pu omettre, m'exprimer votre désaccord ou accord ; je serais enchantée de modifier cet article en fonction, même de revoir mes positions si on me donnait des arguments solide qui remette en question cet idée idcllic=stratégie d'engagement. Bref, » vous êtes libres de vous exprimer » ;)

SOURCES :

sur l'affaire de la réorganisation de France Télécom :

- Ils m'ont détruit, Yonnel Dervin
- Ils ont failli me tuer, Vincent Talaout

[la liste est loin d'être exhaustive mais c'est ceux qu'on a lus]

Sur l'engagement et la manipulation :

- influence et manipulation, Robert Cialdini
- la soumission librement consentie, Jean Leon Beauvois et Robert-Vincent Joule
- Psychologie de la soumission et de la manipulation, Nicolas Guéguen

[Liste non exhaustive également, mais cette sélection est la plus sérieuse question manipulation, les quatre auteurs, psychologues, ayant réalisé dans leur cadre de recherche des expériences utilisant la manipulation avec succès]