



**Cette revue d'articles doit aussi vous inciter à vous abonner...**

## **Dans l'actualité**

Nouvelle Vie Ouvrière : Les enseignements du procès France Télécom .....	2
L'Humanité : Le modèle Carrefour à la barre.....	4
Alternatives Economiques : La France, championne des dépressions dues au harcèlement moral .....	6
Le Monde : A la Banque de France, le suicide de deux salariés empoisonne le dialogue social .....	9
Le Monde - Tribune de Sophie Binet : « La vérité sort de la bouche des jeunes générations.....	11
Les lignes bougent : Non au hold up sur l'indemnisation des victimes du travail.....	13
Libération : Management toxique : « Tu ne sais pas qui je suis, je suis Stéphane Plaza » .....	14
Le Monde : Face à l'intensification du travail, les jeunes plongent dans un malaise profond .....	18
SUD PTT : Souffrance au travail La direction d'Orange veut casser le thermomètre .....	22
L'Usine nouvelle : La situation sociale se tend chez Orange .....	24
Le Monde Informatique : Le plan de départ d'Orange Business sur le bureau du Ministère du Travail.....	25
France 3 : Un spectacle dénonce les mécanismes qui broient les salariés et mènent au suicide.....	27
Les Echos : IA, formation, diversification : chez Orange Business, la révolution culturelle continue .....	31
Mediapart : Appel aux organisations syndicales, renoncez à détruire le droit des victimes ! .....	35
Médiapart : L'espoir d'une indemnisation équitable des victimes du travail saboté.....	37
Le Monde : Cessons de répéter que les jeunes ne veulent plus travailler .....	40
L'Humanité : Intersyndicale: pourquoi elle tangué, pourquoi elle tient.....	42
20 minutes : Stop ou encore ? Pour ne pas exploser, ces sportifs mettent leur carrière sur pause .....	45
Fondation Jean Jaurès : Un quart des Français n'est pas épanoui au travail.....	48
Le Monde du Droit : La Poste condamnée à renforcer son devoir de vigilance, une première .....	50
Médiapart : Devoir de vigilance : La Poste, première entreprise condamnée.....	52
L'Humanité : La Poste condamnée, mauvaise nouvelle pour les grands groupes.....	55
Médiapart : Dans des concessions Tesla, le management « à l'américaine » fait disjoncter les équipes.....	58
France 3 Paris IdF : fermeture d'Orange Bank, la colère des salariés .....	62
France Info : Suicide d'un anesthésiste à l'hôpital Américain : la famille réclame la nomination d'un juge ...	64
L'Humanité : Santé au travail, des députés de gauche lancent une initiative parlementaire .....	67
Le Peuple : L'aspiration à un travail qui a du sens, un levier pour le syndicalisme ? .....	69

# Les enseignements du procès France Télécom



Par [Christian Mathorel](#) | **Secrétaire général de la CGT Fapt**

Le procès en appel de France Télécom, aujourd'hui Orange, s'est terminé en juillet 2022, mais c'est en 2019, après dix années d'instruction qui ont suivi les faits, que c'était tenu le procès initial à la suite de la crise sociale majeure qui a conduit, notamment de nombreux salariés à mettre fin à leurs jours entre 2005 et 2010. La justice avait condamné l'entreprise Orange et 7 de ses dirigeants à des amendes et des peines d'emprisonnement, pour harcèlement moral institutionnalisé. Six des 7 premiers dirigeants de l'époque qui continuent d'affirmer qu'ils ont fait cela pour le bien de l'entreprise, ont fait appel de la décision refusant d'accepter leur condamnation. Le jugement en appel sera rendu le 30 septembre 2022. La condamnation de l'entreprise est acquise puisqu'elle n'a pour sa part pas fait appel.

Il s'agissait du premier procès du genre, d'une telle ampleur, sur la qualification de harcèlement moral institutionnel dont le jugement ajoute un nouveau sens à l'incrimination de harcèlement moral déjà réprimé par le code pénal.

Les éléments ayant permis la tenue de ce procès sont multifactoriels.

Cette affaire résulte en effet de la conjugaison de nombreux paramètres et de multiples interventions, à savoir :

- Une similitude de faits détectés en grand nombre sur tout le territoire;
- L'intervention et les enquêtes de multiples instances représentatives du personnel en interne (CHSCT, comité d'entreprises et syndicats notamment);
- Une enquête poussée et une grande implication – personnelle – de l'inspectrice du travail;
- Une enquête menée par un organisme extérieur;
- Des signalements de la médecine du travail;
- Une plainte qui a abouti à l'ouverture d'une information, avec l'intervention d'un juge d'instruction qui a poursuivi le travail d'enquête, avec des moyens dont personne auparavant ne pouvait disposer (interrogatoire, saisies, perquisitions, expertises, etc.).

Si tous ces éléments n'avaient pas été réunis, il y a fort à parier que le procès n'aurait pu avoir lieu.

Le jugement, primordial pour les victimes, leur famille et pour les salariés de l'entreprise qui restent à jamais marqué par cette période noire, revêt une importance qui dépasse la seule entreprise concernée.

Les agissements retenus qui ont conduit la juge à prononcer les peines méritent en ce sens d'être portés à la connaissance du plus grand nombre. Les magistrats ont ainsi retenus les réorganisations multiples et désordonnées, les incitations répétées au départ, les mobilités géographiques et/ou fonctionnelles forcées, la surcharge de travail, la pression des résultats, ou à l'inverse, l'absence de

travail, le contrôle excessif et intrusif, l'attribution de missions dévalorisantes, l'absence d'accompagnement et de soutien adaptés des ressources humaines, les formations insuffisantes, voire inexistantes, l'isolement des personnels, les manœuvres d'intimidation, voire des menaces et les diminutions de rémunérations.

Plusieurs facteurs ont été pointés comme de nature à favoriser les dérives dont :

L'abandon de la notion de service public et le passage à une logique de société privée qui a déstabilisé les salariés, créé l'anxiété et par là même la souffrance. Un découpage des IRP particulièrement complexe, en raison, notamment, de l'organisation matricielle de l'entreprise France Télécom.

Réfugié dans le déni permanent la direction s'est évertuée à faire fi des organisations syndicales, et de leur rôle dans l'entreprise, en les éloignant de plus en plus des salariés notamment en agrandissant les périmètres, en supprimant des mandats, en faisant perdre le sens du collectif...

Ainsi, même si en la matière rien n'est jamais acquis définitivement, l'un des enseignements fort du procès est la reconnaissance de la place centrale des organisations syndicales dans l'entreprise, et le besoin de proximité avec les salariés.

Le rôle reconnu comme déterminant des CHSCT renforce également l'exigence de la CGT d'un retour aux CHSCT de plein exercice dans toutes les entreprises.

Si c'est l'addition de ces méfaits qui a permis la condamnation, ces derniers représentent tous une réalité à laquelle des milliers de salariés sont confrontés dans leurs entreprises respectives.

Le procès « France Télécom » représente à ce titre un véritable point d'appui pour tous les salariés confrontés au mal-travail, qui contestent la stratégie managériale de leur direction, et revendiquent le respect de leur dignité, la reconnaissance de leur travail, de lui redonner du sens et une autre finalité.

Organisée sur l'ensemble des sites la CGT première organisation syndicale au moment des faits a joué un rôle premier dans cette période pour gagner la réhumanisation de France Télécom en appelant à la lutte sur tout le territoire, en imposant l'ouverture de négociations et en se portant partie civile dans le procès qui a suivi.

C'est la mise en œuvre de la démarche de la CGT qui a permis aux salariés de relever la tête. En effet, elle a su allier :

- la contestation de la stratégie de l'entreprise en se basant sur des faits précis et à partir du vécu;
- l'expression des salariés avec des centaines de cahiers revendicatifs qui ont été noircis dans les services;
- le rassemblement à partir des salariés qui ont conduit l'ensemble des OS à s'inscrire dans l'action;
- la lutte avec de très nombreux débrayages sur l'ensemble des lieux de travail de manières concertées ou spontanées;
- la négociation avec l'ouverture de chantiers de négociations à partir des revendications des salariés sur l'emploi, les compétences, le développement professionnel, la formation et mobilité, l'organisation du travail, les conditions de travail, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, les organisations syndicales et instances représentatives du personnel.

À l'heure où les entreprises et l'Etat semblent ignorer un procès qui les concerne toutes, Orange en tête, qui recrée les conditions d'une nouvelle crise sociale, (plan d'économie, objectifs de départs, mobilités forcées...), la CGT réaffirme la légitimité de la contestation des stratégies financières. Portons nos propositions pour le travail bien fait, le respect de la dignité, l'arrêt des restructurations incessantes, le respect de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce procès et ses enseignements doivent contribuer à tous les salariés de relever la tête et ensemble de lutter pour porter haut et fort leurs revendications. Il démontre que personne ne peut agir en toutes impunités et que les choix individuels et collectifs peuvent avoir des conséquences.

La période vécue par les salariés dans l'entreprise met également en avant que c'est l'action des salariés qui a été déterminante pour sortir de cette crise. C'est aussi une activité sur le lieu de travail et la présence de la CGT partout qui a créé la dynamique de mobilisation à partir de la construction collective de perspectives. Réaffirmons la nécessité de se syndiquer nombreux à la CGT pour se défendre efficacement, et pour gagner sur les revendications.

[Social et Économie](#)

# Le modèle Carrefour à la barre : comment l'enseigne a taylorisé à l'extrême les tâches de ses salariés

**Ce jeudi 5 octobre, la direction du géant de la grande distribution se retrouve devant la cour d'appel de Paris, accusée d'avoir mis en place une réorganisation du travail dangereuse pour ses salariés.**

Pour Carrefour, les mauvaises nouvelles volent en escadrille. Il y a quelques jours, [un ancien haut cadre de la multinationale](#) a publié un brûlot dans lequel il torpille les pratiques sociales et économiques du groupe. Ce jeudi 5 octobre, selon nos informations, la direction va se retrouver devant la cour d'appel de Paris dans une affaire qui, elle aussi, jette une lumière crue sur le « modèle » Carrefour.

Le premier employeur privé de France est attaqué par la CGT depuis trois ans, pour avoir déployé une nouvelle organisation du travail dans certains de ses magasins, soupçonnée de nuire à la santé de ses salariés<sup>1</sup>.

Tout commence en juillet 2020, lorsque la direction décide d'expérimenter dans certains sites « pilotes » un projet baptisé TOP (pour Team Organization Project), qui vise à parcelliser à l'extrême les tâches de ses employés, dans un souci de productivité. En pratique, les équipes sont divisées par trois.

## Le quotidien infernal des salariés soumis à cette nouvelle organisation

L'équipe « Front » s'occupe principalement de la mise en rayons ; l'équipe « Scan » (ou « Data ») de la gestion des étiquettes et des dates de péremption ; l'équipe « Back » de la réception et de la disposition des palettes en surface de vente.

« C'est Charlie Chaplin dans les Temps modernes, sauf que ce sont des tonnes de marchandises que tu manipules ! » Frank Gaulin, délégué national CGT

À l'époque, Frank Gaulin, délégué national CGT, nous décrivait [le quotidien infernal des salariés](#) soumis à cette nouvelle organisation : « Une première équipe serait dévolue à la gestion des palettes en réserve. Dans un hyper comme le mien (Carrefour de Port-de-Bouc, dans les Bouches-du-Rhône – NDLR), tu as jusqu'à 60 palettes remplies de marchandises qui arrivent chaque nuit. Cette équipe apporterait les palettes dans l'allée centrale du magasin, avec interdiction de revenir ensuite dans les rayons. Ensuite, la deuxième équipe entrerait en jeu, avec pour mission d'éclater les palettes, c'est-à-dire de ranger leur contenu dans les bons rayons... Avec interdiction d'aller en réserve et obligation de mettre les bouchées doubles : en gros, tu ne fais plus que du dépotage et du remplissage à longueur de journée. C'est Charlie Chaplin dans les Temps modernes, sauf que ce sont des tonnes de marchandises que tu manipules ! Viendrait enfin la troisième équipe, chargée de contrôler les étiquettes. »

## Ce mode d'organisation favorise l'apparition rapide de troubles musculo-squelettiques

En pleine expérimentation, la direction commande un rapport à un ergonome consultant, qui se déplace dans le premier magasin à avoir mis en œuvre la réorganisation. L'expert rend son verdict le 18 septembre 2020. Le document, consulté par l'Humanité, est accablant : « Cette organisation sur un nombre restreint de tâches va à l'encontre de l'amélioration des conditions de travail car elle induit des gestes répétitifs, dont on sait par toutes les études internationales sur les conditions de travail qu'ils sont

péjoratifs pour les articulations qui sont sursollicitées avec des gestes toujours identiques. Ce mode d'organisation favorise l'apparition rapide de TMS (troubles musculo-squelettiques) qui sont, pour mémoire, des destructions articulaires et périarticulaires définitives et qui, donc, conduisent le salarié touché à souffrir de pathologie chronique invalidante et handicapante pour la réalisation de ses tâches. »

Le 20 novembre 2020, la CGT fait condamner la direction, par le juge des référés du tribunal d'Évry, [à suspendre la mise en œuvre du projet TOP](#) dans les magasins et à procéder à une évaluation complète des risques professionnels inhérents au projet, en y associant les représentants du personnel. En théorie, le groupe devra verser une astreinte de 30 000 euros par jour en cas de non-respect de la décision. Estimant que le groupe ne se conforme pas à la décision de justice, le syndicat remonte au créneau quelques semaines après.

Le 12 juillet 2022, le tribunal judiciaire d'Évry donne à nouveau raison au syndicat, dans une ordonnance qui condamne la direction à verser la somme de 18 millions d'euros à la CGT. Dans le détail, le juge assure que Carrefour a commis la bagatelle de 3 952 infractions à l'ordonnance de novembre 2020, pointant notamment que le groupe a poursuivi le déploiement du projet TOP dans 33 autres magasins. La direction fait alors appel de la décision. C'est cette affaire qui doit être examinée par la cour d'appel ce jeudi.

## **Un énième avatar de la stratégie de réduction des coûts mis en œuvre par Alexandre Bompard**

Il est extrêmement rare qu'un grand groupe soit ainsi mis à l'amende pour son organisation du travail, et pourtant, l'ardoise aurait pu être encore plus salée. « Sur la base des 30 000 euros d'astreinte par jour, nous réclamions la somme de 118 millions d'euros à Carrefour », précise Karim Berbra, avocat du syndicat. Pour ce spécialiste en droit social, l'affaire TOP revêt une dimension symbolique : « L'enjeu, c'est de dire aux grands groupes français qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi avec la santé de leurs travailleurs, et qu'ils doivent absolument associer les représentants du personnel. Avec la réforme des retraites, on n'a jamais autant parlé de pénibilité et, pourtant, ce problème est toujours invisibilisé dans les faits. »

Pour les syndicats, le projet TOP n'est qu'un énième avatar de la stratégie de réduction des coûts mis en œuvre par [Alexandre Bompard, PDG du groupe depuis 2017](#), sur fond de financiarisation. « Son plan vise actuellement à réaliser 4 milliards d'euros d'économies, souligne Patrick Ait-Aissa, délégué CGT national. Où va-t-il les chercher ? Sur les frais de personnel d'où le passage de nombreux magasins en location-gérance. Sur les frais de matériel, d'où des économies de bouts de chandelle à tous les étages. Un exemple parmi d'autres : il devient de plus en plus compliqué de se procurer des tire palettes électriques, dans les magasins. Je vous laisse imaginer dans quel état est le dos, quand on doit tirer des palettes de 300 kg à la main... »

En attendant, les réductions de coût, associées à une vigoureuse hausse des prix en période d'inflation, [ont dopé la profitabilité](#) du groupe, qui a réalisé 326 millions d'euros de bénéfices au premier semestre (+ 5,1 %). Les actionnaires sont à la fête : la direction a déjà annoncé son intention de racheter 800 millions d'euros d'actions pour cette année.

1. Contactée, la direction de Carrefour ne nous a pas répondu. [↩](#)

Côté recherche

# La France, championne des dépressions dues au harcèlement moral

**Les risques psychosociaux au travail représentent un fardeau économique, social et mènent à des pathologies, pas toujours reconnues comme des maladies professionnelles.**

Par [Audrey Fisné-Koch](#)



Imaginez... D'un côté, vous craignez quotidiennement de perdre votre emploi, de l'autre, vous développez une maladie cardiovasculaire. Autre scénario : vous avez l'impression de fournir des efforts considérables au boulot, sans jamais être récompensé, et en même temps, vous faites une dépression.

D'emblée, vous ne feriez pas le lien. Et pourtant, les risques psychosociaux (RPS) subis au travail peuvent bel et bien mener à des maladies, qui ne sont pas toujours reconnues comme professionnelles. C'est ce que montrent Hélène Sultan-Taïeb, économiste de la santé au travail (à l'Université du Québec à Montréal) et Isabelle Niedhammer, épidémiologiste (à l'Inserm), dans une [étude menée à l'échelle européenne](#), financée par l'institut de recherche indépendant European Trade Union Institute (ETUI).

Pour calculer la part des pathologies attribuables aux RPS<sup>1</sup>, les deux chercheuses se sont appuyées sur [l'enquête européenne sur les conditions de travail \(Eurofound\)](#) – les chiffres datent de 2015 – et sur une revue de littérature scientifique<sup>2</sup>.

« Nous avons ciblé cinq risques psychosociaux, précise Hélène Sultan-Taïeb. Pour commencer, le "job strain", c'est-à-dire la combinaison de fortes exigences psychologiques et de faibles marges de manœuvre au travail. Ensuite, le déséquilibre entre efforts fournis et récompenses – en termes de salaires, de promotion, de respect de la part de son manager, de ses collègues etc. Troisième facteur, l'insécurité de l'emploi – quand on craint de perdre son emploi dans les six prochains mois. Puis, le temps de travail prolongé (55 heures et plus par semaine) et enfin, le harcèlement moral. »

## (Pas) Cocorico...

Les résultats de l'étude permettent de dire de quels maux souffrent les travailleurs et travailleuses européens à cause des RPS. Et, point intéressant, des spécificités apparaissent selon les pays. Ainsi, la France arrive en tête en termes de dépressions attribuables au harcèlement moral au travail.

« Sur l'ensemble des cas de dépression des 15-64 ans employé-es en 2015, 19 % étaient attribuables au harcèlement moral au travail, souligne Hélène Sultan-Taïeb. C'est impressionnant car la moyenne européenne est d'environ 9 %. Cela semble traduire une spécificité française des modes de management dans les entreprises. »

Connaître ce lien entre risques psychosociaux au travail et maladies est important, puisqu'il implique des conséquences. Economiques d'abord : lorsqu'une maladie professionnelle est reconnue et indemnisée par la branche AT-MP de la Sécurité Sociale, elle est financée par les employeurs via leurs cotisations.

« En revanche, lorsqu'une maladie d'origine professionnelle n'est pas reconnue, elle est prise en charge par la branche Assurance maladie, qui, elle, est financée par les cotisations employés et

employeurs, alerte l'économiste de la santé au travail. Le fardeau économique d'une maladie d'origine professionnelle, mais non reconnue comme telle, est donc porté par l'ensemble des contribuables. »

C'est le cas, par exemple, des maladies cardiovasculaires attribuables au « *job strain* » qui représentent 4 % des maladies coronariennes en France des 15-64 ans en 2015.

« Les médecins sont souvent sensibilisés à l'impact du stress au travail sur les maladies cardiovasculaires, mais on ne fait jamais de déclaration à la branche AT-MP. Quand une personne a un problème cardiovasculaire, c'est rarissime d'y voir une maladie professionnelle. »

## **Des actions de prévention bénéfiques**

Au-delà de l'aspect économique, les conséquences des RPS au travail sont des années de vie en moins pour les personnes exposées. Ce que pointent encore Hélène Sultan-Taïeb et Isabelle Niedhammer en utilisant un indicateur qui synthétise à la fois les années de vie perdues pour les décès et les années où la qualité de vie est diminuée à cause d'une maladie. On parle de DALYs (*disability-adjusted life years*) soit « d'années de vie perdues corrigées de l'incapacité », un indicateur utilisé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Ainsi, à l'échelle des 28 pays que comptait l'UE en 2015, 661 000 années ajustées sur la qualité de vie (DALYs) ont ainsi été perdues à cause des dépressions causées par les cinq RPS cités plus haut.

Si l'on zoome sur la France, on compte 233 années perdues pour 100 000 travailleurs et travailleuses à cause des dépressions liées au harcèlement moral au travail, 214 pour les dépressions dues au « *job strain* » et 102 pour les dépressions attribuables à l'insécurité de l'emploi. Dans ces trois cas, le niveau de l'Hexagone est supérieur à la moyenne européenne !

## **Ces tristes constats étant dressés, il semble urgent d'agir, notent les autrices de l'étude. Car des outils existent pour prévenir les risques psychosociaux au travail.**

« Au niveau organisationnel, dans les modes de management, la répartition des tâches, la définition des objectifs, la gestion des horaires, des équipes, énumère Hélène Sultan-Taïeb. Il faut mettre en place des politiques de tolérance zéro face au harcèlement moral, qui peut se traduire par le fait d'isoler volontairement une personne, la critiquer de façon permanente en public, lui confier des tâches inutiles et peu valorisantes comme mode de sanction, ou la mettre sous une pression insoutenable de façon répétée. »

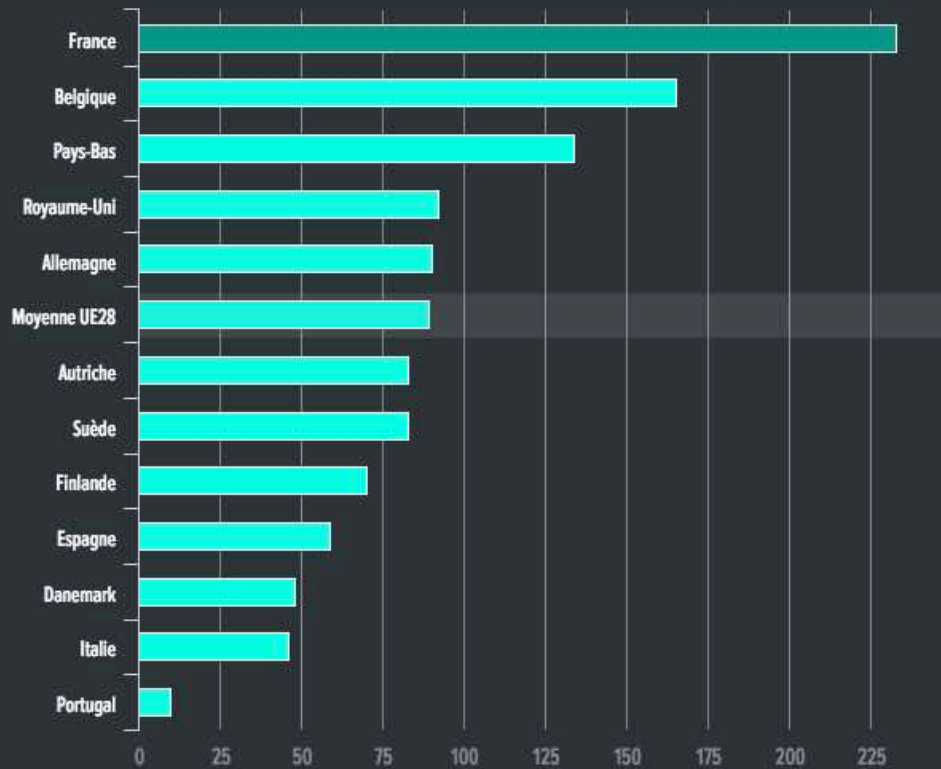
L'économiste reconnaît qu'il est plus complexe d'agir sur les risques psychosociaux car cela questionne les modes de management. La méthode doit être développée en fonction du milieu du travail :

« Il faut établir un diagnostic des causes, identifier les besoins, les comportements, les éléments de la culture d'entreprise, engager une réflexion collective et entamer des changements. »

Ces actions sont efficaces, conclut Hélène Sultan-Taïeb : « Les études montrent que lorsque des actions de prévention des RPS au travail sont implantées, au niveau organisationnel en adéquation avec un diagnostic des besoins établi de façon paritaire, ces dernières sont bénéfiques et rentables en termes de diminution des absences, du présentisme et du taux de rotation du personnel. »

## Le harcèlement moral au travail pèse sur la santé des Français et Françaises

Années de vie perdues corrigées de l'incapacité (DALYs)\* pour 100 000 travailleuses et travailleurs pour cause de dépressions attribuables au harcèlement moral au travail en 2015



\*Les DALYs (*disability-adjusted life years*) synthétisent les années de vie perdues pour les décès et les années où la qualité de vie est diminuée à cause d'une maladie.

Source : Sultan-Taïeb et al, 2022, Eur J Public Health, 32(4)



Alternatives  
Economiques

1. Ce qu'on appelle « fraction attribuable ». Voir Niedhammer et al, 2022, IAOEH, 95.
2. Cette revue de littérature a permis d'estimer le risque relatif, c'est-à-dire la probabilité de développer une maladie quand on est exposé à un RPS, par rapport à la probabilité de la développer quand on n'est pas exposé. Voir Niedhammer et al, 2021, SJWEH, 47(7).



# A la Banque de France, le suicide de deux salariés empoisonne le dialogue social

**Sur fond de réduction d'effectifs et à la suite de deux suicides, les syndicats de l'institution bancaire devraient voter une expertise « pour danger grave et imminent ».**

Par Béatrice Madeline

Le climat social se tend à la Banque de France. Au cours d'un comité social et économique (CSE) qui se réunit mercredi 11 octobre, les représentants des salariés devraient voter une demande d'expertise « *pour danger grave et imminent* ». L'enquête serait confiée au cabinet Technologia. Cette demande d'expertise intervient après que deux salariés ont mis fin à leurs jours en juin, deux drames qui n'auraient pas, selon les représentants syndicaux contactés, suscité de réponse adaptée de la part de la direction de l'établissement. Sollicitée, celle-ci n'a pas souhaité s'exprimer officiellement en amont du CSE.

Les deux salariés en question travaillaient pour la filière fiduciaire, qui est chargée de l'impression des billets de banque d'abord, et de leur tri ensuite, opération qui vise à retirer de la circulation les exemplaires abîmés ou les faux billets. Tous deux étaient élus du personnel : l'un était en poste dans le Nord, l'autre au centre de La Courneuve (Seine-Saint-Denis). « *Ces deux suicides n'ont pas eu lieu sur le lieu de travail, mais l'un des deux collègues décédés a laissé une lettre incriminant ses conditions de travail* », explique un document de la CGT-Banque de France.

A la suite de ces deux drames, la Banque de France a mis en place une cellule psychologique et lancé une enquête paritaire en interne sur le deuxième suicide, et dont les conclusions sont attendues pour fin octobre. L'affaire, déjà dramatique en soi, a pris un tour plus socialement sensible le 11 septembre.

## « Une forme de mépris »

Ce jour-là se tenait un CSE extraordinaire consacré aux conditions de travail, en présence de l'inspection du travail. Or, ni le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, ni aucun des deux sous-gouverneurs, Denis Beau ou Agnès Benassy-Quéré, n'étaient présents. « *Nous avons vu cela comme une forme de mépris, de désintérêt* », explique Yannick Guillemaud, élu du Syndicat national autonome du personnel de la Banque de France (SNABF-Solidaires) et représentant des salariés au conseil général de la banque – l'équivalent du conseil d'administration. « *On voulait donner sa chance au dialogue* », regrette Benoît Chauvet, secrétaire général du SNABF-Solidaires, deuxième syndicat de la Banque de France, derrière la CGT. Les deux organisations rassemblent environ 70 % des voix, la CFE-CGC représentant environ 23 % des suffrages exprimés lors des dernières élections, en mars.

« *Entre juin et septembre, la banque n'a fait aucune communication générale* », fait également remarquer Hugo Coldeboeuf, délégué syndical de la CGT-Banque de France. Ce dernier n'hésite pas à faire le parallèle avec la situation qui a mené 35 salariés de France Télécom à se donner la mort entre 2008 et 2009. « *L'épuisement du corps social est très palpable, ça craque* », insiste-t-il.

Une comparaison qui, pour d'autres élus, est « prématurée ». « Je ne franchis pas ce cap pour le moment », souligne M. Guillemaud du SNABF. « Mais depuis l'arrivée du gouverneur François Villeroy de Galhau

Galhau en 2015, l'établissement a perdu 25 % de ses effectifs – soit 3 093 équivalents temps plein – et nous avons subi des réformes au pas de charge : tout cela est indéniable, et plusieurs rapports ont alerté sur la situation sociale. » En effet, une alerte sur les risques psychosociaux avait été lancée, dès 2017, et une enquête menée par le cabinet Altéo avait conclu, en 2019, à un « risque de suicide avéré ». Les syndicats réclament aujourd'hui « de faire une pause dans les réformes et de cesser l'instabilité permanente ».

### « Un exemple de transformation publique »

Ces réformes sont plutôt un motif régulier de satisfaction pour le gouverneur, qui cite souvent en exemple le plan stratégique Ambitions 2020, qu'il a mis en place en 2016 : « *La Banque de France constitue, modestement, un autre exemple de transformation publique* », disait-il notamment dans une conférence prononcée le 19 juin 2023 devant l'Académie des sciences morales et politiques. « *Nous y combinons depuis des années davantage de services, moins de coûts et une présence territoriale maintenue et nous avons accru les services que nous rendons.* » Sur la période 2015-2022, « *les efforts de productivité menés par la Banque ont permis de réduire le coût des services qu'elle rend à l'Etat de 22 %* », précise également le rapport annuel 2022.

Interrogé sur ces suicides sur France Inter le 23 septembre, M. Villeroy de Galhau s'est « *refusé à incriminer telle ou telle cause avant le résultat de l'enquête* ». Il doit normalement assister au CSE de ce mercredi. Si le vote de l'expertise se confirme, la direction a la possibilité d'en refuser le bien-fondé en intentant un recours juridique.

**Béatrice Madeline**

## Débats

### Que sait-on du travail ?

## Tribune

# Sophie Binet : « La vérité sort de la bouche des jeunes générations tristement obligées de bifurquer pour trouver un travail qui ait du sens »

**La secrétaire générale de la CGT propose, dans une tribune au « Monde », l'ouverture de cinq chantiers pour permettre aux salariés de retrouver la maîtrise du sens et du contenu de leur travail.**

La mobilisation contre la réforme des retraites a mis sur le devant de la scène la dégradation des conditions de travail et le fait qu'une large majorité de salariés ne se voient pas « tenir » à leur poste jusqu'à 64 ans, voire 67 ans. Pourtant, à l'image des « premières de corvées » découvertes avec le Covid-19 et aussitôt oubliées, la question du travail est de nouveau sortie des radars. Le politique a abandonné le sujet de longue date quand, côté syndical, nous peinons à trouver des leviers d'action, tant les moyens et prérogatives des représentants du personnel ont reculé ces dernières années.

Résultat : alors que le travail occupe une place centrale dans nos vies, son organisation et sa finalité sont abandonnées au patronat, comme si le lien de subordination donnait les pleins pouvoirs à l'employeur. Le travail et son organisation sont au centre d'une question démocratique majeure. Permettre aux salariés de retrouver la maîtrise du sens et du contenu de leur travail, c'est reprendre la main sur le progrès technologique et donner les moyens à notre force de travail de répondre aux besoins sociaux et environnementaux plutôt qu'à dégager toujours plus de valeur pour les actionnaires. Pour cela, il faut ouvrir cinq chantiers.

D'abord, celui du sens du travail. La vérité sort de la bouche des jeunes générations tristement obligées de bifurquer pour trouver un travail qui ait du sens, notamment d'un point de vue environnemental ! L'intelligence artificielle (IA) rend désormais possible le remplacement de nombreuses tâches intellectuelles : [si les scénaristes d'Hollywood peuvent désormais être remplacés par des machines](#), peut-être faut-il remettre en cause la pauvreté de leurs scénarios ? Que certains puissent imaginer remplacer les aides à domicile par des robots confirme à quel point leur véritable travail est occulté.

## Le tabou de la « pénibilité »

L'IA pourrait être l'occasion de mettre fin à la taylorisation du travail intellectuel et relationnel en le centrant sur les aspects réellement humains, de rendre visible la richesse du travail réel par rapport au travail prescrit. Définir ce qui doit être automatisé ou non nécessite un vrai débat démocratique, de l'entreprise à l'Assemblée nationale ! La mise en place d'une information-consultation annuelle des

représentants du personnel sur les méthodes de management permettrait également de combattre le management par les nombres qui, malgré les suicides de France Télécom, continue à faire des ravages.

Deuxième chantier, celui des conditions de travail. Chaque jour, plus de deux ouvriers meurent au travail et 2 500 salariés sont victimes d'un accident de travail. En silence. La France détient le triste record européen, et le ministre du travail prétend répondre à cette hécatombe par une énième campagne de communication... Il n'est pourtant pas besoin de voyager bien loin pour trouver ce qui permet de changer la donne. A Paris, sur les chantiers des Jeux olympiques, les accidents ont été divisés par quatre.

Comment ? En multipliant les contrôles de l'inspection du travail, en augmentant les moyens et prérogatives des représentants du personnel et en responsabilisant les donneurs d'ordre. A quand le rétablissement des CHSCT, un plan de recrutement dans les inspections du travail et la limitation du nombre de niveaux de sous-traitance ? Si le travail tue, il limite aussi directement l'espérance de vie. La mise en place de vrais départs anticipés pour pénibilité est plus que jamais d'actualité.

Las ! Le mot « pénibilité » est désormais tabou – patronat et gouvernement parlent désormais pudiquement d'« usure » –, et les départs anticipés concernent moins de 3 000 salariés chaque année... Pourtant, dix critères de pénibilité font consensus depuis quinze ans et pourraient permettre, dans chaque branche, de définir les métiers ouvrant droit à des départs anticipés. Exit le « casse-tête » du relevé individuel d'exposition à fournir pour chaque salarié !

## Rentes et bas salaires

Troisième enjeu : le collectif de travail, explosé du fait de la financiarisation de l'entreprise. Morcelé entre salariés titulaires et précaires – 20 % des ouvriers sont des intérimaires ! –, fractionné entre une multitude d'entreprises donneuses d'ordre – 43 % des salariés font partie d'une chaîne de sous-traitance et 27 % travaillent dans un établissement preneur d'ordres selon la [Dares](#) [direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques] –, fragilisé par le télétravail, le collectif de travail doit être reconstitué. Il peut l'être en inventant la notion d'entreprise élargie, responsabilisant le donneur d'ordre et donnant les droits et moyens aux représentants du personnel d'intervenir sur toute la chaîne de valeur.

La quatrième question, centrale, est celle de la reconnaissance du travail et de sa rémunération. Dans le pays de l'homme le plus riche du monde, dans le pays aux 2,8 millions de millionnaires, la moitié des salariés gagnent moins de 2 000 € net par mois et ne peuvent ni épargner ni faire des projets d'avenir. La France est un pays de bas salaires et de rentiers ! Indexer les salaires sur l'inflation, dynamiser les négociations salariales en conditionnant les aides publiques à leur réussite, sanctionner enfin les entreprises ne respectant pas l'égalité salariale, seraient autant de leviers pour rendre au travail toute sa « valeur ».

Enfin, cinquième chantier, le progrès technologique et le défi environnemental imposent de lancer une nouvelle phase de réduction du temps de travail, sur la semaine avec les 32 heures, sur l'année avec la sixième semaine de congés payés et sur la vie entière avec la retraite à 60 ans. Réduire le temps de travail sans perte de salaire permet de mettre les gains de productivité au service du progrès social et sociétal, de travailler à temps plein tout en s'occupant de ses proches ! Voilà une perspective qui rassemblerait le pays et remettrait la question du travail au centre de l'attention publique.

**Sophie Binet** est secrétaire générale de la CGT.

# Non à l'article 39 du PLFSS 20, non au hold up sur l'indemnisation des victimes du travail

Destinataire(s) : Parlementaires

Auteur : Annie THEBAUD-MONY



**Non au hold up sur les droits à l'indemnisation des préjudices subis par les victimes de cancers du travail et autres maladies professionnelles**

**Les chercheurs et enseignants chercheurs, juristes, médecins, militants syndicaux et associatifs, réunis lors de la conférence conclusive du colloque des 20 ans du GISCOP 93 (Groupement d'Intérêt Scientifique sur les Cancers d'Origine Professionnelle) à l'Université Sorbonne-Paris-Nord lancent un appel aux parlementaires pour la suppression de l'article 39 du PLFSS 2024.**

Alors que les cas de cancers professionnels reconnus sont en constante diminution depuis au moins dix ans en dépit d'une épidémie de cancer en croissance continue, l'article 39 du PLFSS 2024 s'attaque de front aux droits à réparation des victimes de cancer professionnel.

Dans son arrêt du 20 janvier 2023, l'Assemblée plénière de la Cour de Cassation reconnaissait enfin le droit à une réparation judiciaire améliorée des victimes de faute inexcusable de l'employeur, toujours en attente de la « réparation intégrale » des préjudices subis. L'article 39 cherche à briser ce revirement récent de jurisprudence.

S'il est adopté, l'article 39 mettra en place des mécanismes d'exclusion de certaines catégories de victimes dont en particulier les retraités et d'une partie de l'indemnisation aujourd'hui en vigueur.

Les changements introduits sont, pour les retraités, une quasi-disparition des droits à la rente et, pour tous, de l'indemnisation des souffrances endurées, lorsque la faute inexcusable de l'employeur est reconnue. Par ces mesures, l'article 39 allégerait considérablement la charge financière de l'employeur fautif, ce qui affaiblit encore le lien déjà ténu entre réparation et prévention des atteintes liées au travail.

## MANAGEMENT

## TOXIQUE

# « Tu ne sais pas qui je suis, je suis Stéphane Plaza »

**Menaces de licenciement abusif, egotrip... Après les accusations de trois femmes visant l'animateur star de M6 pour violences conjugales, «Libération» a enquêté sur son comportement au travail. Un portrait bien loin de son image publique.**

## ENQUÊTE



« Je suis à 80% comme on me voit à l'écran. Les autres 20%, ce sont mes failles... »

En février 2019, Stéphane Plaza évolue au firmament lorsqu'il livre dans la presse ce ratio introspectif. Cette année-là, il détrône pour la première fois l'hyper populaire Médecin Michel Cymès au classement des animateurs préférés des Français par *TV Magazine*. A la télé, la star de la chaîne M6, à la tête d'une palanquée d'émissions consacrées à l'immobilier, dont l'originel et iconique *Recherche appartement ou maison* (première diffusion en 2006), apparaît empathique, gouailleur et gaffeur. Toujours là pour aider l'autre. Bref, tellement sympa. Mais Stéphane Plaza est-il vraiment comme il le dit une fois les caméras éteintes? Quatre ans et demi plus tard, c'est un tout autre portrait qui se dessine.

Le tableau a commencé à se craqueler le 21 septembre avec la publication d'une enquête réalisée par Mediapart révélant que trois anciennes compagnes de l'homme de 53 ans l'accusent de violences conjugales. Les faits, désormais devant la justice depuis l'ouverture d'une enquête préliminaire et les plaintes déposées par deux d'entre elles, sont en total décalage avec l'image publique que ce dernier a patiemment construite depuis près de vingt ans. Pour son avocate, Me Félence Plumet, cette enquête ne contient que les «allégations de trois femmes qui se sont liguées contre lui pour lui porter préjudice par tous les moyens». Auprès de Mediapart, elle a argumenté qu'il s'agissait de faits relevant de la « vie privée » de son client.

## « S'IL APPREND QUE JE VOUS AI PARLÉ... »

Libération (à qui ni Me Plumet ni Stéphane Plaza n'ont souhaité donner suite) s'est plongé dans l'univers professionnel de l'animateur. Pendant un mois, nous avons interrogé des collaborateurs, actuels et anciens, à tous les stades de la hiérarchie et dans tous les secteurs occupés par un Plaza cumulard. Salarié de M6, dont les émissions sont réalisées par Réservoir Prod, société qui évolue sous le pavillon du puissant groupe audiovisuel Mediawan, il est aussi comédien pour des prime-times diffusés sur la chaîne, dans des pièces de théâtre et réalise des chroniques pour RTL, où il participe également aux Grosses Têtes de son

ami Laurent Ruquier. Sans parler de son monumental réseau d'agences immobilières (plus de 600 en France), cofondé en 2014 et dont M6 est devenu actionnaire majoritaire début 2022.

Qu'ils l'aient donc croisé ici ou là, qu'ils soient puissants ou plus vulnérables, sur le devant de la scène ou dans les coulisses, qu'ils soient hommes ou femmes, personne n'a souhaité s'exprimer sans la promesse de respecter l'anonymat. Après s'être confiée longuement, une de nos sources fait même marche arrière, comme tétanisée par la peur : « S'il apprend que je vous ai parlé, je crains pour ma vie. Il est capable de me faire du mal. » Une crainte qui fait écho à ce que l'une des femmes accusant Plaza de violences conjugales a rapporté, selon nos informations, à la justice. Cette dernière raconte dans sa plainte qu'un soir son compagnon est rentré après avoir consulté une voyante qui lui aurait mis en tête qu'elle voyait d'autres hommes. « Je te préviens, je vais te buter st tu me trompes », l'a alors menacée Plaza selon elle. La même ajoute, toujours dans sa plainte: « Il me disait que je si le quittais, il se suiciderait, qu'il sauterait de son balcon, que je porterais ça toute ma vie ». Deux autres femmes présentes dans le dossier judiciaire racontent des faits similaires, entre pression psychologique et chantage au suicide. Grâce aux témoignages recueillis par Libération, mais également à des pièces figurant dans le dossier judiciaire et à des captures d'écran de conversation WhatsApp entre Stéphane Plaza et certains protagonistes que nous avons pu consulter, c'est le portrait d'un homme habité par un sentiment de toute-puissance qui se dessine. « Il manque de surmoi. Comme il n'a pas conscience de sa façon d'être, il déborde régulièrement », psychologise aimablement un collaborateur ponctuel. Stéphane Plaza est le plus souvent décrit comme « exubérant », « extravagant » voire « complètement agité du bocal », faisant « beaucoup de bruit » et « de grands gestes théâtraux ». Une personnalité qui cherche à s'imposer partout, en toutes circonstances. Qui parle fort, rit fort, passe certains coups de fil sur haut-parleur, même s'il est en train de recadrer son interlocuteur.

« Il est très sûr de lui et se sent intouchable », résume un collaborateur.

## « IL VEUT FAIRE CROIRE QUE LES GENS SE JETTENT SUR LUI »

Un besoin de s'imposer au point que la star cathodique n'hésite pas à forcer ceux qu'ils le croisent à faire un selfie avec lui, qu'ils soient des inconnus dans la rue ou qu'ils pèsent dans le milieu, comme cette agent d'artistes à qui il lance à chaque fois qu'il la voit: « *Elle veut son petit selfie ? Elle veut son petit selfie ?* » Et ce, malgré les « non » répétées de l'intéressé. A des passants, à des collaborateurs passagers sur les tournages, il lance à la volée: « *Faites des photos ! Faites des photos !* » Un témoin de ce cirque: « *Il veut faire croire que les gens se jettent sur lui et que les femmes atterrissent sur lui, mais ça ne lui tombe pas du tout dessus comme ça, c'est lui qui provoque* ».

En boucle, Stéphane Plaza répète les mêmes rengaines d'auto-célébration. « Je suis l'animateur préféré des Français », « Je suis au top », « Je suis le numéro 1 », Et lorsqu'il s'énerve, menaçant : « Tu ne sais pas qui je suis, je suis Stéphane Plaza ». Conclusion d'un ancien collaborateur: « Il se prend pour le roi de l'immobilier, le roi de M6, le roi de la France. » Un trip égotique sévère forcément pénible à vivre, mais en rien répréhensible. En revanche, de nombreux témoignages décrivent un management toxique, un comportement qui pourrait confiner au harcèlement moral au travail, défini par le code pénal comme des « agissements répétés pouvant entraîner pour la personne qui les subit une dégradation de ses conditions de travail pouvant aboutir à une atteinte à ses droits et à sa dignité ou une altération de sa santé physique et mentale ou une menace pour son évolution professionnelle ».

## UN ENJEU FINANCIER CONSIDÉRABLE

A écouter nos interlocuteurs, Stéphane Plaza a l'habitude de menacer ceux qui travaillent pour lui de les renvoyer ou de les faire renvoyer. Parfois en face, parfois dans leur dos. « Les gens ne savent pas l'enfer derrière le décor, Tous ceux qui bossent pour lui vont un jour être punis. À la moindre contrariété, comme un retard par exemple, qu'on soit photographe, maquilleuse ou régisseur, on peut être écarté d'un tournage un jour ou plus », raconte un observateur. « Je l'ai vu parler à une assistante comme à une merde, il lui disait : "Règle-moi ce problème, sinon t'es virée". Or, le problème en question était totalement anecdotiques », rapporte une autre de nos sources.

Ainsi un jour, une petite main chargée de compiler les archives de ses émissions est priée de se dépêcher en ces termes: « Si tu ne me les retrouves pas dans les dix minutes, je vais te faire virer ». Un autre, c'est ce salarié du groupe M6, un peu éberlué, qui s'entend dire: « Si tu ne viens pas me voir au théâtre, je vais dire à Nicolas de Tavernost [président du groupe M6, ndr] de te virer. » Un troisième, c'est un agent immobilier des Hauts-de-Seine qui présente lors d'un tournage un bien qui ne plaît pas à Plaza.

« Il s'en est pris à lui, il ne voulait plus de lui sur les tournages », raconte la cliente en quête d'un toit, qui dit avoir été « mal à l'aise de cette réaction ».

Autre lieu, autre histoire. Même comportement abusif, la maison d'édition Indépendante Jungle a édité une bande dessinée à la gloire de Stéphane Plaza. « Il était content de se retrouver en personnage de BD, c'est toujours satisfaisant », raconte un protagoniste de cette collaboration avec le groupe M6. Après la publication du troisième tome en 2020, Jungle veut tout arrêter, Plaza est furieux et enjoint l'équipe sur le projet de ne pas lâcher, « ils étaient gentiment insistants », se souvient un salarié de la maison d'édition d'abord diplomate, qui se corrige: « ils ont fait un forçage de malade. » Problème, la BD ne marche plus du tout, au point que le troisième tome n'a été distribué que dans les agences du groupe Plaza immobilier. Jungle ne cède pas. Et voilà Plaza qui, rebelote, cible deux coupables - qui n'y sont pour rien - et qu'il raconte à la cantonade vouloir faire virer. Précisons qu'aucun des concernés n'a eu le sentiment qu'il pouvait s'agir d'une blague. Au mieux, ils ont relevé un ton faussement badin qui ne les a pas du tout fait rire. Au pire, ils ont perçu une réelle menace., Même si aucun n'a été renvoyé.

À la direction du groupe M6, on affirme n'avoir jamais eu aucune remontée de la sorte. «Qu'il aille dire à Tavernost de virer quelqu'un ? Il n'oserait jamais aller au bout de cette démarche. Ce serait lunaire. Je rappelle que Stéphane Plaza ne serait rien sans lui », s'étrangle un cadre. L'un des concernés par ces menaces justifie ainsi cette ambiance d'omerta : « Plaza instaure un climat de peur. Il faut être parti pour parler. Sinon c'est trop risqué. » Une enquête interne a été diligentée dans la foulée des révélations de Mediapart, menée par les ressources humaines (Réservoir Prod aussi a réalisé la sienne, par un cabinet extérieur cette fois), comme l'oblige le code du travail en pareil cas. Il s'agissait d'interroger tous ceux qui sont en contact avec lui. Beaucoup souhaitent répondre sincèrement en évoquant les problèmes de comportement dont ils avaient été témoins, mais auraient fini par se rétracter en voyant que Plaza gardait le soutien total de la direction. Et qu'il était toujours programmé à l'antenne, et pas qu'un peu. Une soirée spéciale le 10 octobre, de 21 heures à minuit. Du Plaza non-stop : un Inédit de Recherche appartement ou maison suivi dans la foulée d'un doc intimiste mettant en scène l'animateur et son père. Pourquoi un tel soutien ? D'où qu'elle vienne au sein du groupe, la réponse est unanime : « Plaza est un actif pour la boîte. » Pas d'affect, du réalisme. Au-delà même des courbes d'audience ou des recettes publicitaires drainées par les shows de l'animateur, en étant propriétaire à 51% du groupe Stéphane Plaza Immobilier, M6 est face à un enjeu financier considérable. « Nicolas de Tavernost agit comme un patron de groupe industriel. Ce qui est important pour lui, c'est de sauver le business. Il y a un décalage entre son éthique personnelle d'être humain et ses décisions pour la boîte », explique un de ceux qui connaissent l'homme d'affaires. « La grande crainte, c'est la fuite des franchisés. Ceux qui vont dire "je vous paie pour avoir le nom de Stéphane Plaza sur ma vitrine, pas pour avoir le nom d'un type qui casse les doigts des dames" », admet-on à la direction. Certes, l'immobilier va mal et certains pourraient profiter de ce bazar pour trouver un coupable idéal à l'effondrement de leur business. Mais un conseiller en communication qui s'est occupé d'un des multiples projets de Plaza conclut: « Ce sont des enjeux tentaculaires, mais lorsque tout ramène à la réputation d'une seule personne, c'est un modèle d'une fragilité considérable.»

## « TROP CONTENTS DE LUI BOURRER LA GUEULE »

Surtout qu'en réalité, des alertes, il y en a eu. Stéphane Plaza admet lui-même publiquement et depuis un moment avoir un problème avec l'alcool. Sur son compte Instagram, dans des interviews, sur le plateau des Grosses Têtes, il livre le décompte de ses jours d'abstinence. « J'avais un alcool mondain. Un petit verre de rosé ça va, mais quand c'est tous les jours après le théâtre ou une vente ce n'est pas possible ! » racontait-il par exemple en mai à Télécâble Sat. D'après plusieurs témoignages, c'était plus que cela. Les plateaux de tournage étaient embués d'effluves d'alcool, du rosé, de la vodka, dont il fallait ravitailler régulièrement la loge. « Certaines personnes étaient trop contentes de lui bourrer la gueule, ça les plaçait au centre du jeu, et lui était trop content de boire », raconte un témoin qui n'a rien oublié ni de la drague insistante pratiquée par l'animateur sur certaines participantes de ses émissions, qui s'avérait parfois concluante, ni de ses sautes d'humeur. L'ambiance hypersexualisée sur le plateau, encore une fois, Plaza lui-même l'a largement documentée. Un jour vêtu d'un simple tablier pour préparer un barbecue à des clientes sous l'œil des caméras, un autre totalement nu dansant au bord d'une piscine sur son compte Instagram. En février 2017, lorsque M6 diffuse en prime time l'émission Chasseurs d'appart : le choc des champions, le concentré de sexisme à l'antenne est tel que le show est épinglé jusqu'au plateau de Touche pas à mon poste. émission de Cyril Hanouna qui n'est pourtant pas un modèle de vertu. Lors de sa diffusion en Belgique quelques mois plus tard, le CSA belge ouvre une procédure à l'encontre de l'émission. Motif : « *De nombreux passages du programme posent question en*



*termes de sexisme et de représentation des femmes. » Défense de Plaza dans une interview au Parisien, en février 2017 ? « Les femmes sont les plus belles choses du monde. »*

# Face à l'intensification du travail, les jeunes plongent dans un malaise profond : « Je m'enfonçais dans le travail, je n'avais plus de distance »

ENQUÊTE

**Tâches absurdes, rythme intense, précarité de l'emploi, absence de seniors pour les guider... les transformations du monde professionnel génèrent de la souffrance chez les jeunes salariés. Le nombre d'arrêts-maladie explose chez les moins de 30 ans.**



PAUL BOUTEILLER

Lorsque Robin (certains prénoms ont été modifiés) se rend chez son médecin, courant 2022, il ne pense pas en ressortir avec un arrêt de travail. A seulement 27 ans, cette option ne semble même pas pouvoir traverser l'esprit de ce chef de projet dans une agence de création de sites Web. « *J'avais poussé la porte de son cabinet pour avoir des somnifères, dans l'espoir de retrouver le sommeil et de continuer à fonctionner au boulot.* » Mais le fait est qu'il ne peut plus continuer, l'alerte alors le professionnel de santé. Robin a été essoré par le surcroît de travail dans la start-up où il est salarié, qui connaît alors une croissance fulgurante, au point d'avoir vu ses effectifs tripler en quelques mois et son portefeuille clients s'étoffer plus encore.

Face à la pression mise sur son équipe, très jeune comme lui et peu accompagnée par des seniors, il a développé des symptômes d'anxiété professionnelle de plus en plus invalidants. Sans « *les outils adéquats* » et surtout « *sans le temps nécessaire* » pour répondre aux demandes grandissantes de clients au profil nouveau, il passe ses nuits à se repasser les difficultés éprouvées dans la journée, et se

rend le matin au travail la boule au ventre. Avant son arrêt, il se surprend à fondre en larmes à plusieurs reprises après des rendez-vous clients. « *Dans le bureau du médecin, j'ai mesuré que la situation avait vraiment dérapé* », souffle Robin, qui a dû être arrêté durant un mois.

Etre contraints de se mettre sur pause dès le début de leur vie professionnelle : de nombreux jeunes diplômés y sont désormais confrontés. La santé au travail se dégrade ces dernières années, et en particulier pour les plus jeunes. Alors que le nombre d'arrêts-maladie atteignait un niveau record en 2022, comme le constataient deux études parues cet été, la progression la plus frappante concerne en effet les moins de 30 ans. Selon l'une d'elles, [publiée par le cabinet de conseil WTW en août](#) à propos du secteur privé, le taux d'absentéisme – un indicateur RH qui prend (notamment) en compte les arrêts-maladie, les accidents de travail, les absences injustifiées – dans cette tranche d'âge a augmenté de 32 % en quatre ans, avec un bond important chez les cadres.

## **Anxiété, dépression, épuisement**

Si aucune de ces études ne détaille les motifs de ces absences, la Sécurité sociale note que les premières causes des arrêts longs prescrits en 2022 relevaient de troubles psychologiques, comme l'anxiété, la dépression ou l'épuisement. Et, en la matière, d'autres enquêtes concordent : les jeunes sont bien touchés de plein fouet par une dégradation. Chez les 18-34 ans, [les arrêts liés à la souffrance au travail ont ainsi bondi de 9 %, en 2016, à 19 %, en 2022, selon un baromètre du groupe mutualiste Malakoff Humanis](#). La consommation de somnifères, d'anxiolytiques ou d'antidépresseurs par les salariés de moins de 30 ans a également doublé entre 2019 et 2022, précise cette étude.

Comment en est-on arrivé là ? D'abord, les conditions d'entrée sur le marché du travail ont fragilisé ces jeunes au fil des décennies. Tout particulièrement la précarisation de leur insertion, note Dominique Lhuillier, professeure en psychologie du travail. « Le très long parcours par lequel ils doivent désormais passer pour se stabiliser dans l'emploi confine au parcours du combattant : il faut tenir dans la durée dans des emplois précaires, voire [des dispositifs précaires, avec des services civiques, des stages qui s'empilent](#) », explique-t-elle. Plus d'un jeune de moins de 25 ans sur deux en activité occupe ainsi un emploi précaire, selon les chiffres de 2019 de l'Insee, alors qu'ils étaient moins de 20 % dans les années 1980.

« Ces étapes leur donnent une mauvaise image du monde du travail, où ils sont conviés à passer en courant d'air, poursuit Dominique Lhuillier. Cette réalité, très insécurisante, use. Cela implique des projets qui doivent être différés, un logement qu'on peine à trouver sans stabilité. » Cette situation encourage aussi à un fort « présentisme » au moment de l'insertion. « Ce n'est pas durant les premières années de précarité qu'ils vont accepter d'être mis en arrêt, même quand ils sont amenés à trop tirer sur la corde. Beaucoup disent que s'arrêter était alors risqué et que, bien qu'ils aient senti des premiers signes de dégradation de leur santé, ils ont continué à aller travailler, développant parfois des invalidités précoces et durables. »

La manière dont s'organise le travail a aussi connu des mutations majeures, qui complexifient l'entrée dans la vie active. « Dans les interventions que je fais en entreprise, j'ai à chaque fois des aînés qui pointent du doigt une jeune génération qui serait trop "fainéante" ou "fragile", alors qu'eux, "à leur âge", ne bronchaient pas. Mais il faut bien comprendre que le monde du travail de leurs débuts n'était pas ce qu'il est aujourd'hui, et se trouvait par nombre d'aspects moins usant », souligne Dominique Lhuillier.

## **« Management par le chiffre »**

La jeune génération s'insère notamment dans un monde professionnel où le travail est devenu plus intense ces vingt dernières années. « Il y a eu une montée en puissance d'un "management par le chiffre", explique en effet la socio-économiste Coralie Perez, coautrice de Redonner du sens au travail (Seuil, 2022). Les organisations sont dans une quête d'optimisation permanente, procèdent à des changements récurrents souvent parachutés d'en haut, et demandent surtout, à effectifs constants, toujours plus de tâches à accomplir. Ce phénomène d'intensification du travail génère énormément de stress. »

Il est resté à Arthur, commercial de 29 ans, l'impression de n'être « *considéré que comme une ligne de chiffre d'affaires* ». Dans l'entreprise, qu'il a quittée il y a peu après avoir été arrêté à plusieurs reprises

pour épuisement, il a tenté désespérément de coller à des objectifs de ventes selon lui « *inatteignables* ». « *Les réunions collectives prenaient l'allure d'un name and shame ["nommer et faire honte"] éprouvant : les chiffres de chacun étaient détaillés l'un après l'autre et comparés* », relate le jeune homme, qui avait choisi cette entreprise, spécialisée dans le renouvelable, pour l'utilité sociale qu'il y percevait initialement.

« Ces process instaurent une pression constante : tout devait être source de rentabilité, avec toujours moins de moyens, et quitte à enchaîner les rendez-vous forcément mal préparés avec des clients, déplore Arthur. Comme c'était ma première expérience, je n'identifiais pas la source du problème. J'en venais à me dire que j'étais juste nul. »

Si toutes les générations sont confrontées au phénomène d'intensification du travail, ce dernier peut être davantage préjudiciable pour celle qui débute. Notamment parce que la mise sous tension des équipes entrave les temps de transmission et d'accompagnement, plus qu'essentiels pour les nouveaux entrants. « *On sent que les managers peinent eux-mêmes à s'adapter aux changements de fonctionnement constants dans les boîtes, accélérés par la crise Covid, et n'ont pas trop la possibilité de prendre sous leur aile ceux qui arrivent* », constate Marine, juriste de 29 ans.

Durant son premier CDI, au sein du service juridique d'une entreprise florissante de la pétrochimie, Marine voit ses collègues s'arrêter les uns après les autres, sous la pression d'un « *sous-effectif chronique* ». La jeune recrue doit récupérer leur charge de travail et découvrir son poste, sans responsable à ses côtés – « *ce qui n'était pas du tout ce qui m'avait été vendu lors de l'embauche, où l'on avait insisté sur le travail d'équipe* », précise-t-elle. Alors que son service s'avère aussi peu intégré à la dynamique générale de l'entreprise, elle souffre d'être coupée de tout collectif de travail. Fatiguée et anxieuse, elle s'efforce de prendre sur elle, jusqu'au jour où elle fait un malaise sur son lieu de travail.

## Difficile de trouver sa place

L'essor récent du télétravail renforce cette difficulté. [Quoique réclamé par de nombreux jeunes diplômés](#), le distanciel, en plus de compliquer la coupure avec le travail, participe à « *un effilochement du lien dont ils sont les premiers à pâtir, alors déconnectés de toutes les ressources informelles qui se partagent au bureau* », remarque Philippe Zawieja, chercheur spécialiste de la santé au travail et coauteur de la bande dessinée [Les Rescapés du burn-out](#) (Les Arènes, 128 pages, 20 euros). Robin s'est senti pour cette raison très isolé face aux difficultés qu'il expérimentait auprès des nouveaux clients. « *Je venais au bureau, mais mes managers et collègues restaient chez eux, ce qui empêchait tout échange et soutien* », dit-il.

Dans un univers de travail fragmenté, difficile donc de trouver sa place. D'autant plus quand l'entrée même dans l'âge adulte s'accompagne de nombreuses incertitudes, dans un contexte particulièrement anxiogène pour la jeunesse. « Ces jeunes doivent se propulser dans une vie adulte marquée par le péril climatique, des grandes crises, des guerres toutes proches, note Rosalie Chassot, psychologue à Versailles. Ces réalités interrogent ce que veut dire construire son existence aujourd'hui, se projeter dans l'avenir, avoir ou non des enfants, quelle contribution apporter à la société : la difficulté à se positionner dans le monde se répercute alors forcément sur le travail. »

Les jeunes recrues doivent malgré tout sans cesse prouver leur valeur sur un marché concurrentiel, ce qui les expose aussi à l'épuisement. « Il y a l'idée que, après avoir mis tellement de temps à trouver un boulot relativement stable, il leur faut faire la démonstration qu'elles sont la bonne personne : tout accepter, ne pas poser de limite », décrypte Dominique Lhuillier. « Je cherchais à atteindre la perfection : il fallait que je fasse mes preuves, surtout en tant que femme dans un univers professionnel très masculin, où j'étais régulièrement dévalorisée et sentais que je n'avais pas le droit à l'erreur », témoigne Cassandre, ingénieure de 28 ans.

D'ailleurs, être mis en arrêt-maladie n'a, pour ces nouveaux venus dans le monde du travail, rien d'évident. Les jeunes interrogés évoquent tous un « *sentiment d'échec* » et de « *culpabilité* ». « *C'est comme si notre propre valeur était mise en cause, car on met souvent beaucoup d'enjeux sur notre travail en début de carrière* », explique Malima, ingénieure agronome dans la Drôme, actuellement arrêtée pour épuisement. Loin d'être désinvestis, ainsi qu'ils sont souvent présentés, les jeunes, « *plus que tous les autres, placent d'immenses attentes dans le travail* », [comme le souligne la sociologue Dominique Meda](#). C'est en voyant ces attentes « *se fracasser sur la réalité des conditions d'exercice* » qu'un malaise émerge.

## Perte de sens

Tâches administratives absurdes, inflation des pratiques de reporting, décalage entre la communication de l'entreprise et les pratiques internes... Ces désillusions peuvent engendrer des pertes de sens, « *qui débouchent souvent sur de la souffrance au travail* », analyse Coralie Perez. C'est le cas de Camille, 26 ans, qui avait accepté un poste de chargée de mission dans une association luttant contre la précarité, par besoin de sens. Elle voit néanmoins très vite une contradiction entre les horaires infernaux auxquels elle est soumise et son salaire, qui lui permet à peine de vivre dans une métropole. « *Alors même que mon travail consistait à me battre au quotidien contre des salaires indignes, souvent supérieurs au mien* », précise-t-elle.

« *Avoir parfois honte aussi de ce qu'on fait, quand on n'est plus aligné avec le contenu de son job, peut mener à s'isoler. Or, l'isolement est extrêmement pathogène pour un jeune* », ajoute Dominique Lhuillier. De manière générale, leur vie moins réglée et les premiers emplois nécessitant souvent de déménager exposent les jeunes à la menace d'un isolement nocif pour la santé mentale. Contrainte pour son premier CDI de se rendre à Paris, où elle ne connaissait personne, Marine s'est retrouvée sans plus aucune soupape pour décompresser le soir ou le week-end. « *Je m'enfonçais dans le travail, je n'avais plus de distance* », raconte-t-elle. Depuis son long arrêt de travail, Marine a quitté Paris pour revenir dans le Sud, plus proche de ses amis et de sa sœur. Attentive à sa fatigue, elle apprend aussi désormais à écouter ce qu'elle appelle son « *système d'alerte* ».

# Souffrance au travail

## La direction d'Orange veut casser le thermomètre

### Une veille sanitaire qui fait autorité

Poussée par la médiatisation des suicides de l'été 2009 à France Télécom, la direction, sous « *la période Lombard* », avait été contrainte d'instaurer une veille sanitaire, consistant en une enquête triennale par questionnaire sur les « *risques psychosociaux* » (RPS). Cette enquête est fondée essentiellement sur 6 indicateurs qui font aujourd'hui autorité : les « *facteurs psychosociaux de risque au travail* » du rapport GOLLAC de 2011<sup>1</sup>.

### Une enquête qui met à mal deux mesures phares des politiques d'entreprise

Pour la première fois, l'enquête de 2021 a permis de mettre en évidence des liens statistiquement significatifs entre politique d'entreprise et dégradation de certains facteurs de risque : 1° « *recours à la sous-traitance* » et « *conflits de valeurs* » ; 2° « *baisse des effectifs* » et « *intensification du travail* ». Les conséquences sur la santé des salarié.es sont désormais bien documentées : pathologies anxio-dépressives, maladies cardio-vasculaires et troubles musculo- squelettiques (TMS).

### Manœuvres grossières

Lors du dernier Comité national de prévention du stress (CNPS)<sup>2</sup> consacré au renouvellement de l'appel d'offres en vue de l'enquête de 2024, la direction d'Orange a usé d'une manœuvre grossière pour tenter d'évincer le cabinet agréé qui avait réalisé l'enquête de 2021, en proposant l'institut de sondage BVA, nullement agréé santé et conditions de travail. Une manière de se débarrasser des indicateurs GOLLAC reconnus par les DRIEETS (ministère du travail), et d'avancer des facteurs de stress externes tels que ceux évoqués récemment par Christel Heydeman lors du suivi du dispositif d'indemnisation et de réparation du harcèlement moral institutionnel de la période Lombard : les guerres, le climat, l'inflation...

Autre stratagème employé par la direction : multiplier les « sondages flash » sur le « bien-être au travail » ou la « QVT » (Qualité de Vie au Travail), considérations managériales qui n'ont aucune valeur scientifique, pour dégouter les salarié.es des questionnaires et décrédibiliser l'enquête du CNPS.

### Une veille pour la santé et les conditions de travail qui inquiète le capitalisme financiarisé

Pour SUD, ces mystifications éhontées résultent d'un lobbying patronal qui vise à se soustraire à ses obligations de santé, de sécurité et de prévention au travail pour satisfaire les intérêts de la finance. Elles ont le vent en poupe et opèrent la casse du Code du Travail et de ses jurisprudences, à l'instar de l'*article 39 du PLFSS 2024* (projet de loi de financement de la Sécurité sociale), qui ferme la possibilité aux travailleur-se-s d'une meilleure indemnisation en cas notamment de Faute Inexcusable de l'Employeur.

Tous les subterfuges du patronat, comme cette dernière tentative d'Orange visant à échapper à ses responsabilités civiles et pénales, devraient alerter et engager l'ensemble des organisations syndicales ainsi que tous les autres acteurs de la santé publique.

*Contact SUDPTT M. Pascal VITTE au 0670191223*

1) Réuni à la demande du ministère du travail via L'institut national de statistiques et des études économiques (INSEE), un collège de scientifiques animé par Michel Gollac a élaboré 6 indicateurs de facteurs de risques au travail : l'intensité du travail ; les exigences émotionnelles ; l'autonomie ; les rapports sociaux au travail ; les conflits de valeurs ; l'insécurité de la situation de travail.

2) Le CNPS est une instance nationale comprenant 12 représentant.es du personnel désigné.es par leur organisation syndicale, la direction, et un cabinet agréé « santé et conditions de travail ». Il a été créé à France Telecom par un accord d'entreprise du 6 mai 2010.

## La situation sociale se tend chez Orange

**Selon nos informations, les syndicats et le comité social et économique d'Orange Business porteraient devant la justice la qualification du plan de départs volontaires. Le spectre des risques psychosociaux, particulièrement sensible chez Orange, est à nouveau agité.**



La situation se crispe autour du plan de départs volontaires d'Orange Business. La justice serait saisie.

Les relations sociales au sein d'[Orange](#) deviendraient-elles à nouveau tendues ? Un faisceau d'indices le laisse penser. Mardi 24 octobre, la direction de l'entreprise publiait les résultats du troisième trimestre. A cette occasion, Christel Heydemann, la directrice générale du groupe, indiquait notamment dans un communiqué : "nous maintenons la dynamique d'amélioration de notre efficacité à travers l'exécution de notre plan de réduction des coûts pour au global accélérer la croissance de notre EBITDAaL au troisième trimestre (+1,4% vs. 1% au deuxième trimestre) « .

### **La direction contestée**

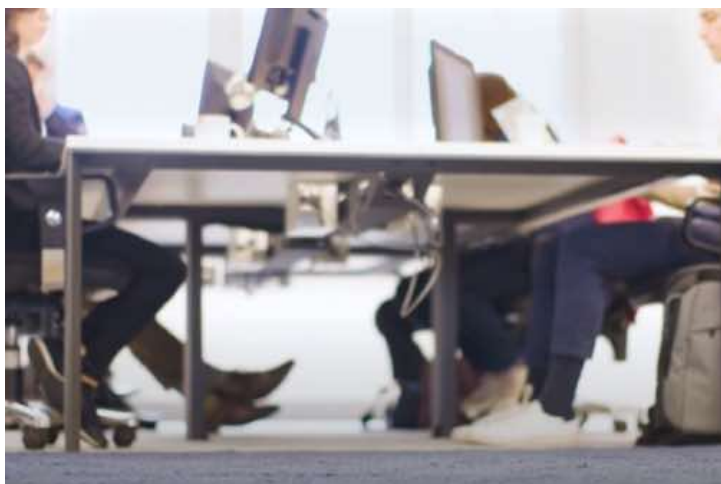
Réservé aux abonnés



[Toute l'actualité](#) / [Emploi](#) / Licenciement

## Le plan de départs d'Orange Business poussé sur le bureau du Ministère du travail

**La CFE-CGC et le comité social économique de la branche B2B d'Orange ont alerté le Ministère du travail sur la légitimité du plan de départ volontaire imposé par la direction. Les deux organisations demandent une requalification de la procédure actuellement en cours d'homologation en plan de sauvegarde de l'emploi.**



Le plan de départ volontaires d'Orange Business est contesté par les organisations syndicales. (Crédit : Orange Business)

Un plan de licenciements déguisé. C'est ce que dénoncent le syndicat majoritaire et le comité social économique (CSE) d'Orange Business France, selon les informations publiées dans [la Lettre du 26 octobre](#). En février dernier, la direction du groupe avait présenté aux représentants des salariés du groupe ce [modèle organisationnel](#) comme un plan de départ fondé uniquement sur le volontariat. Le CSE et la CFE-CGC de la branche B2B d'Orange contestent la validité de ce dispositif en cours d'homologation qui doit concerner 643 postes. Si la procédure est homologuée par les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), le réseau territorial du ministère du travail, les deux organisations contesteront le projet et demanderont sa qualification en Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Sébastien Crozier, président de la CFE-CGC Orange dénonce une soi-disant transformation qui ne vise qu'à délocaliser les emplois de près de 700 personnes dans des pays comme l'Inde, l'Île Maurice ou Madagascar.

« Le plan de départs volontaires, par son intitulé même, pourrait en effet, presque faire oublier qu'il s'inscrit nécessairement dans le cadre de suppressions d'emploi devant, le plus souvent, se traduire par un licenciement économique et par la nécessité de mettre en place un plan social », nous confie le

représentant syndical. Pour lui, cette procédure basée sur le volontariat moins contraignante pour l'entreprise est largement simplifiée par rapport à un PSE et ses contours sont flous. De plus, le départ volontaire n'est pas considéré comme un licenciement inévitable, et n'oblige pas à procéder à un reclassement du personnel. « La mise en place d'un PDV apparaît d'autant plus défavorable pour les salariés d'Orange Business qui n'ont pas reçu de formations depuis deux ans ni aucun service d'accompagnement vers des nouveaux métiers », alerte Sébastien Crozier. Ce dernier ajoute également que Alette Mousnier-Dupré, directrice générale d'Orange Business « dont le but est assurément d'affaiblir la représentation sociale en vue des prochaines élections professionnelles de novembre, refuse tout dialogue constructif avec les partenaires sociaux ».

## **L'ombre des risques psychosociaux pointée du doigt**

Pour la CFE-CGC, la remontée des tensions sociales et l'inquiétude du personnel illustrent bien l'absence d'un projet d'avenir et fait remonter le spectre des risques psychosociaux. Cette stratégie de pilotage par la réduction des coûts n'est pas sans rappeler [la politique de Didier Lombard](#). Après la privatisation de France Télécom, la direction avait mis en place deux plans de restructuration (de 2007 à 2010) prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres, sur les 120 000 employés du groupe. Plusieurs dizaines de [salariés s'étaient suicidés](#) durant cette période. Le comité social économique d'Orange Business s'est joint à la CFE-CGC et a signalé la mise en place de ce PDV au Procureur de la République.

Ces réductions d'effectifs s'inscrivent dans la continuité du plan « Lead the future » [annoncé en février dernier](#) par la directrice générale d'Orange, Christel Heydemann. Ce mardi 24 octobre, la dirigeante a présenté les résultats du groupe pour le troisième trimestre 2023, et a confirmé ses objectifs financiers de l'année, notamment une « légère croissance » de l'EBITDA. Si l'Espagne et les autres marchés européens restent stables, le chiffre d'affaires de l'opérateur historique est toujours en repli en France (-0,5 %), avec une baisse toutefois moins marquée que lors des derniers trimestres. Sur la période, la division Orange Business affiche des revenus en légère hausse (0,6 %).

## Souffrance au travail

# Un spectacle dénonce les mécanismes qui broient les salariés et mènent au suicide



DANS LA PIÈCE "L'ENTRÉE EN RÉSISTANCE", L'ACTEUR JEAN BODIN EXPRIME LA SOUFFRANCE D'UN GARDE FORESTIER FACE À L'EXPLOITATION CHIFFRÉE DE LA FORÊT  
© ERIC MOLODTZOFF/ FRANCE TÉLÉVISIONS

**La pièce "l'entrée en résistance" fait salle comble à Tomblaine. Elle met en scène un garde forestier contraint de sacrifier la forêt au nom de la rentabilité. Elle met à nu, pour mieux les combattre, les mécanismes qui poussent les salariés des entreprises au désespoir**

L'espace Jean Jaurès de Tomblaine (Meurthe-et-Moselle) a fait salle comble mardi 7 novembre 2023 pour la représentation de la pièce "[l'entrée en résistance](#)". Elle est l'œuvre du chercheur Christophe Dejourné, du comédien Jean-Pierre Bodin et l'auteure-réalisatrice Alexandrine Brisson.

Jouée à l'invitation des syndicats CGT, FSU et Solidaires, cette pièce raconte comment la gouvernance des chiffres et les impératifs de rentabilité engendrent la souffrance au travail. Souffrance qui mène tout droit aux pathologies mentales et aux pensées suicidaires, voire à l'acte ultime.

"l'entrée en résistance" raconte la descente aux enfers et la lente aliénation d'un garde forestier joué avec une saisissante humanité par l'acteur Jean Bodin. Cet agent territorial de [l'Office national des forêts \(ONF\)](#), soucieux de mener une gestion harmonieuse de la parcelle de forêt dont il a la charge, se voit contraint de "faire du chiffre" en exploitant au maximum les bois au détriment du fragile équilibre qu'il a su entretenir au fil des années. **La loi du marché passe par la tronçonneuse.**



LA SOUFFRANCE  
TOUT DROIT AUX  
MENTALES ET AUX  
SUICIDAIRES,

AU TRAVAIL MÈNE  
PATHOLOGIES  
PENSÉES  
VOIRE À L'ACTE

ULTIME. • © ERIC MOLODTZOFF/ FRANCE TÉLÉVISIONS

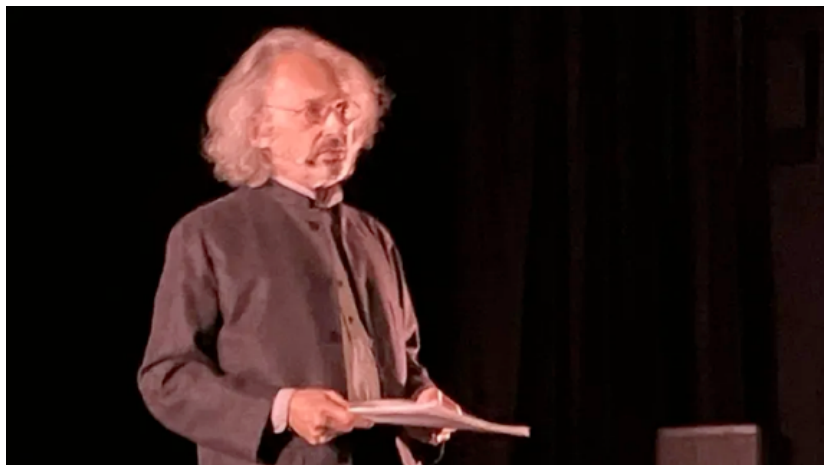
Présent sur scène, [le psychologue clinicien et chercheur Christophe Dejours](#), spécialiste des rapports entre l'homme et le travail, intervient à intervalles réguliers pour expliquer les mécanismes délétères qui sont à l'œuvre et comment ils agissent sur les agents contraints par la hiérarchie à faire des choses que leur morale réproouve : *"j'explique comment le travail peut amener les gens au suicide. Comment les formes d'actions revendicatrices deviennent difficiles, voire impossibles à mener. Comment ceux qui s'opposent aux directives subissent des formes de représailles. On les persécute, on les pousse à la faute et cela a parfois des conséquences tragiques. »*

Selon le chercheur, la souffrance éthique commence quand j'accepte de commettre des actes que je réproouve avec, au bout, le risque de déclencher une pathologie mentale et même le désir de se supprimer. Pour échapper à la souffrance, le forestier sur scène va pratiquer l'arrêt de la pensée. **Il met son sens moral en veilleuse.** En un mot, il s'éteint au sens propre comme au sens figuré.

Les arbres sont un peu ma famille.

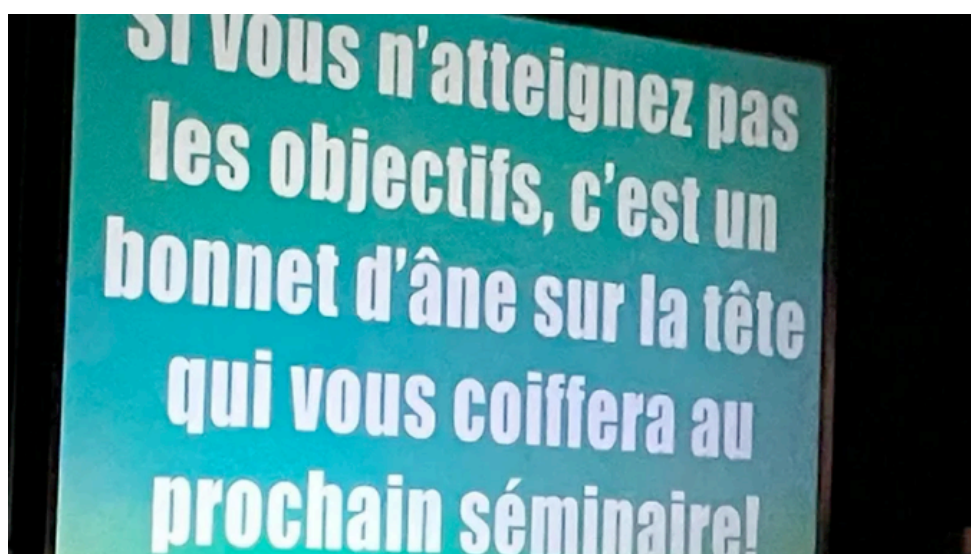
*Extrait du monologue du garde forestier*

Le système qui permet la mise à contribution de la forêt pour la rentabilité néolibérale au détriment de l'humanité porte un nom : [le New Public Management](#). Cette doctrine se manifeste par ce que Christophe Dejours nomme : [l'acrasie sthénique](#). Il s'agit d'une pensée sans pensée, ce sont des slogans truffés d'anglicismes relayés par les directions de la communication au sein des entreprises qu'elles soient publiques ou privées.



## Quand le grotesque le dispute au tragique

Sur scène, Jean Bodin endosse le costume du consultant-bonimenteur et du [happyness manager](#) sautillant. La salle éclate de rire devant les propositions de tournois de baby-foot, de crêpes parties proposés à des agents désabusés. On sent le vécu partagé par de nombreux spectateurs. Mais le rire est aussi amer, car derrière le Grand-Guignol, des arbres et des hommes tombent. Le garde forestier menace de tomber lui aussi au milieu de sa parcelle lorsqu'il sort son arme de service du coffre. Il n'ira pas au bout de son geste de colère et finira par sortir transformé de cette expérience ultime. **Il entre en résistance.**



## Prudence et discrétion

Cette résistance est une voie fertile. Elle emprunte d'autres chemins que les actions revendicatives de masses frontales qui n'ont plus prise sur les événements. Le rapport de force n'est plus en faveur des salariés. La résistance doit s'exercer dans la discrétion et la prudence.

Christophe Dejours s'avance sur scène et explique : "à ce stade, on passe du niveau éthique au niveau politique. Des îlots de résistance s'installent dans toutes les entreprises privées et publiques. Des magistrats, des avocats du travail aussi entrent en résistance. Il faut tout de même donner le change à la dictature du chiffre, à la gouvernance par les nombres. »

**Désobéir à plusieurs dans ces collectifs crée de l'entraide, de la prévenance et même de l'admiration les uns pour les autres. Cela protège la santé des gens et crée une fraternelle compagnie.**

*Christophe Dejours, psychologue clinicien*

En clair, il faut parfois laisser brûler le garage pour sauver la maison. La résistance s'exerce toujours dans la discrétion et à plusieurs : sur le terrain, au

fond d'une salle de café, dans le partage des expériences individuelles et l'élaboration de stratégies collectives.

LA SALLE DE L'ESPACE  
TOMBLAINE  
COMBLE POUR LA  
RÉSISTANCE »  
© ERIC MOLODTZOFF/



JEAN-JAURÈS DE  
PIÈCE "L'ENTRÉE EN  
FRANCE TÉLÉVISIONS

Dans la salle, des spectateurs reconnaissent des situations vécues et sont particulièrement touchés par le drame et la renaissance de ce garde forestier au bout du rouleau. C'est le cas de Fabrice [le prénom a été changé. NDLR], victime d'un burn-out. En 2010, il y a eu une réforme à l'issue de laquelle, l'agent s'est vu imposer la gestion de trois communes supplémentaires, soit 1700 hectares de forêt répartis sur trente-trois cantons. Sa santé n'y a pas résisté.

**J'étais dans mon véhicule de service et je  
n'avais qu'une idée en tête, c'était de précipiter  
la voiture dans un arbre.**

*Fabrice, garde forestier*

Yannick Baraban, militant  
au syndicat Snupfen- Solidaires en tire une leçon : **ne jamais rester seul avec sa souffrance et résister**. Le prix en sera peut-être une évolution de carrière bloquée, mais ce n'est pas cher payé pour conserver intacte son intégrité physique et morale. Selon le syndicaliste, ces quinze dernières années, cinquante-deux agents se sont suicidés pour raisons professionnelles.



EN 2022, ORANGE BUSINESS A RÉALISÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 7,9 MILLIARDS D'EUROS ET UN EBITDAAL DE 804 MILLIONS, EN BAISSÉ DE 19 %. (SHUTTERSTOCK)

## IA, formation, diversification : chez Orange Business, la révolution culturelle continue

**La filiale B to B d'Orange, touchée par le déclin de ses métiers historiques à forte marge, a enclenché une transformation d'ampleur. Presque un an après, Orange Business en tire les premiers fruits.**

Encore un nouveau rôle pour Aliette Mousnier-Lompré ! L'ex-joueuse de foot semi-professionnelle du PSG, devenue directrice générale d'Orange Business en 2022 à seulement quarante ans, va se muer en « super-DRH ». La filiale B to B d'Orange, qui vend de la connectivité, du cloud et de la cybersécurité aux entreprises pour 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, a officiellement lancé cette semaine un vaste processus pour former 5.000 salariés, soit 16 % de ses effectifs. Le but est de les faire pivoter vers les nouveaux métiers, notamment ceux de l'IA.

Cette requalification, qui s'accompagne d'un plan de départ volontaire touchant 643 postes, est l'un des nombreux chantiers pharaoniques enclenchés par Orange Business pour revenir à une croissance de la rentabilité d'ici à 2025, comme promis aux marchés. Autrefois vache à lait du groupe, la filiale est touchée par le déclin de ses activités traditionnelles à forte marge, notamment la téléphonie fixe dans les entreprises, à l'ère de Teams. Son profit brut d'exploitation (Ebitdaal) baisse depuis 2017, selon Bank of America. Il a encore reculé de 16 % au premier semestre, pour des ventes stables (+0,8 %).

## Un rôle de conseil et de chef d'orchestre

Dans ce contexte, Christel Heydemann, la directrice générale d'Orange, avait fait du redressement d'Orange Business sa priorité lors de son arrivée à la tête de l'opérateur au printemps 2022. Un plan sur trois ans est lancé. Objectif : passer d'un simple opérateur B to B à un véritable intégrateur multiservices, avec un rôle de conseil et de chef d'orchestre auprès des clients pour les aider à gérer la complexité technologique, réglementaire et géopolitique du moment.

La bascule est en marche, 44 % des ventes étant déjà générées par les services numériques. Et l'objectif de retour à une croissance de la rentabilité devrait être atteint en 2025. Mais elle se fait au prix d'une révolution culturelle. « C'est un vrai défi. Il faut transformer notre business model, notre structure de coût et notre culture », résume Aliette Mousnier-Lompré.

## Orange Business se réorganise mais ne veut plus coter ses activités cyber

En résumé, la stratégie consiste à s'appuyer sur l'avance d'Orange dans les réseaux, mais de monter en puissance sur les services digitaux aux entreprises. Le groupe veut s'adresser en priorité aux PME françaises en retard dans leur numérisation et aux professionnels de santé, avec le développement de la télémédecine et la télé-imagerie. Un domaine sur lequel Orange Business s'est renforcé récemment en rachetant NEHS Digital et Xperis.

D'ores et déjà, les projets « données et IA », bien qu'encore marginaux en volume d'affaires, enregistrent une croissance de 35 % par an. Dans ce domaine, Orange aide ses clients à consolider et sécuriser leurs données, à customiser et tirer profit de leurs logiciels... « Les grands éditeurs américains comme Microsoft veulent vendre des solutions standards, pas les intégrer. Quand un client a un problème, il appelle Orange, pas Microsoft, Cisco ou VMware », résume Aliette Mousnier-Lompré.

## Une logique de plateforme

Mais Orange Business veut aussi changer la façon dont il vend ses services. Exit les bons de commande à l'ancienne, place à une logique de plateforme, sur laquelle les clients achètent en un clic. Les équipes commerciales, historiquement dédiées à tel ou tel produit, ont aussi été réorganisées pour répondre aux besoins de façon plus transverse. « Notre industrie a du retard en matière d'expérience client. Il y a encore beaucoup de manuel. Il faut basculer sur un mode numérique », plaide la dirigeante.

## Un an après, Christel Heydemann a bousculé la maison Orange

Parallèlement, Orange Business simplifie son catalogue. Le but est de supprimer la moitié des offres, notamment dans le segment déclinant de la voix. D'ici la fin de l'année, 100 produits auront été retirés de la vente et 70 à nouveau en 2024. « Nous arrêtons ce qui était obsolète, redondant ou peu voire pas profitable », explique Aliette Mousnier-Lompré.

La route va cependant être longue. En 2023, l'Ebitda devrait encore chuter de 12 %, selon les analystes de Bank of America. Ce traitement de choc questionne aussi les syndicats. « Aliette Mousnier-Lompré détruit massivement l'emploi à Orange Business », alertait la CFE-CGC d'Orange en mai. Le syndicat déplorait alors que les « directions successives aient renoncé [...] aux opérations de croissance externe qui auraient permis de prendre des positions de leader », notamment... dans la santé.

## Raphaël Balenieri



# Le climat social se tend chez Orange

**Réseaux : Plan de départs volontaires dans la division entreprise, fermeture d'Orange Bank, réduction du nombre de sites... la CFE-CGC dénonce « une politique de violence sociale aux analogies troublantes » avec celle de Didier Lombard, qui avait conduit à la crise dite des suicides.**



*Par la fenêtre ou par la porte*, le film documentant [la crise dite des suicides de France Télécom](#), est sorti dans les salles de cinéma le 8 novembre. Son titre renvoie à la tristement célèbre phrase prononcée par Didier Lombard. Lors d'un séminaire de cadres en octobre 2006, le PDG de l'opérateur enjoignait ses équipes à faire partir « par la fenêtre ou par la porte », quelque 22 000 salariés, à défaut de les convaincre de se porter volontaires au départ.

Ce management toxique aura entraîné une vague de suicides inédite, soit 35 gestes désespérés pour les seules années 2008 et 2009. Sans parler de la recrudescence de crises cardiaques, d'AVC, de cas de dépression et d'arrêts maladie. Si les dirigeants ont depuis été pénalement condamnés, cette crise a laissé un traumatisme indélébile au sein de l'opérateur historique. Les réorganisations qui se multiplient depuis l'arrivée à la direction générale de Christel Heydemann en avril 2022 ont, selon les syndicats, ravivé de mauvais souvenirs.

## **Plan social déguisé, délocalisations, pression sur les salariés**

« La nouvelle équipe, mise en place progressivement depuis deux ans, maîtrisant assez mal la culture et les métiers d'Orange, adopte une politique de violence sociale aux analogies troublantes avec celles de l'époque Lombard », estime la CFE-CGC. « L'obsession de la réduction des coûts, la volonté

de recourir aux délocalisations, à la sous-traitance, et de supprimer des emplois en France est de retour. »

La nouvelle direction a tout d'abord restructuré sa branche entreprise déficitaire, Orange Business, en lançant [un plan de départs volontaires](#) (PDV) touchant 643 postes. Pour la CFE-CGC, il s'agit en fait d'un plan social (PSE) déguisé afin de « bénéficier d'avantages sociaux et fiscaux pour diminuer le coût des départs », la direction ayant annoncé aux personnels que, quoi qu'il en soit, les postes identifiés pour le PDV seraient supprimés.

Pour la première organisation syndicale chez Orange, « les emplois ne sont nullement supprimés en raison d'une forte décroissance de l'activité, mais font l'objet d'une délocalisation à l'Ile Maurice, à Madagascar ou en Inde ». Faisant à nouveau un parallèle avec le management sous Didier Lombard, la direction utiliserait « la faille qui existe dans le statut de la fonction publique pour organiser la mobilité forcée, tant fonctionnelle que géographique, des fonctionnaires dont le poste est supprimé ».

Selon le syndicat, « les personnels visés par une suppression de poste se verront soumis à de très fortes pressions : partir avec un chèque via le plan de départs volontaires, choisir un poste de moindre intérêt – aucun dispositif de reclassement digne de ce nom n'étant prévu – ou être licencié ».

## **Vente d'Orange Bank, plan immobilier d'ampleur**

Le climat social se tend dans d'autres divisions. A commencer par [Orange Bank](#), dont le rachat devrait conduire à un PSE « au rabais » et « visant à licencier au moindre coût ». Les employés du centre de relation client, basé à Amiens, seraient « particulièrement angoissés par la fermeture de l'activité et peu d'entre eux s'imaginent devenir de simples vendeurs de téléphonie ».

Le personnel en boutique, justement, voit d'un mauvais œil la fin de cette activité bancaire qui constituait une part de leur rémunération variable. Et ce, « sans qu'aucune compensation ne soit prévue. Ce qui crée, en cette période d'inflation, une baisse significative de revenu les mettant en situation de stress ». Pour ajouter à l'inquiétude, [Orange prévoit de transférer une partie de ses vendeurs en boutique](#) dans une filiale à la convention collective moins-disante.

Enfin, la CFE-CGC évoque l'objectif de la direction de réduire ses surfaces tertiaires de 26 % d'ici 2025. En réduisant le nombre de sites et en densifiant ceux qui seront conservés, ce plan immobilier d'ampleur va, selon le syndicat, dégrader les conditions de travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. « Les temps de transports vont exploser et l'inconfort des bureaux va s'accroître. »

## **Une dizaine de suicides en 2022 et 2023**

Pour toutes ces raisons, la CFE-CGC a décidé de relancer l'Observatoire du stress et des mobilités forcées qu'elle avait créé avec le syndicat Sud en 2007. « Il est à l'origine des travaux qui ont permis de comprendre les mécanismes de violence sociale mis en œuvre chez France Télécom, qui ont conduit certains collègues à mettre fin à leur jour », rappelle l'organisation.

De fait, le spectre d'une nouvelle crise des suicides a ressurgi ces derniers mois. Selon une enquête de [Marianne](#), une dizaine de salariés auraient mis fin à leurs jours en 2022 et 2023. Si les raisons qui poussent à ce geste désespéré sont complexes et multifactorielles, trois de ces drames auraient d'ores et déjà été reconnus par l'entreprise comme des « accidents de service ».

D'après le magazine, ces salariés ont tous la cinquantaine et la plupart le statut fonctionnaire, comme sous l'ère Lombard. L'article énumère les parcours heurtés d'ingénieurs ou de techniciens qui ont mis fin à leurs jours à la suite d'une surcharge de travail ou un avenir professionnel bouché. Des enquêtes indépendantes ont été réalisées par le cabinet Technologia, spécialiste de la prévention des risques psychosociaux. Il était déjà intervenu... lors de la crise des suicides de France Télécom.



**Maladies professionnelles :**

## **Appel aux organisations syndicales, renoncez à détruire le droit des victimes !**

**Après une bataille opiniâtre des avocats des victimes d'atteintes à la santé liées au travail, une décision de la cour de cassation a enfin ouvert la voie à une possible réparation « intégrale » des victimes. Celle-ci permettra d'indemniser l'ensemble des préjudices et souffrances. Vent debout contre cette décision, les organisations patronales ont réussi à convaincre les confédérations syndicales de signer l'accord national interprofessionnel du 15 mai 2023. L'association Henri Pézerat leur lance un appel solennel.**

### **[Association Henri Pezerat](#)**

Après une bataille opiniâtre des avocats des victimes d'atteintes à la santé liées au travail, une décision de la cour de cassation du 20 janvier 2023, opérant un revirement de jurisprudence, a enfin ouvert la voie à une possible réparation « intégrale » des victimes d'accident du travail et maladies professionnelles. Celle-ci permettra d'indemniser l'ensemble des préjudices et souffrances endurées, comme c'est le cas pour un accident ou une maladie hors travail.

Vent debout contre cette décision, les organisations patronales ont réussi à convaincre - on ne sait pas trop comment - les cinq confédérations syndicales, de signer l'accord national interprofessionnel du 15 mai 2023 relatif aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, dans lequel il est clairement indiqué que les partenaires sociaux demandent au gouvernement que les effets de la décision du 20 janvier 2023 ne remettent pas en cause le compromis historique reposant sur la réparation forfaitaire du préjudice subi par les victimes.

S'appuyant sur cette position unanime assez incroyable, le gouvernement a prévu, dès cette année, de s'opposer de front aux décisions de la plus haute juridiction française, en introduisant un article 39 dans le Projet de Loi du Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS – 2024). Cet article oppose en quelque sorte le droit à la rente à l'action en faute inexcusable de l'employeur. Cela amputerait ainsi gravement l'indemnisation due aux victimes. Sous la pression de la mobilisation associative, syndicale et parlementaire qui a suivi, le gouvernement a renoncé à son funeste projet et retiré l'article 39.

Aujourd'hui, nous sommes indignés d'apprendre que, sans consultations des victimes du travail et des associations qui les représentent, sans débat à l'intérieur des organisations syndicales, une démarche des partenaires sociaux a été entreprise proposant au ministre du Travail, Olivier Dussopt, de réintroduire dans le PLFSS 2024 l'article 39 modifié. Ce nouveau projet est identique au précédent, la définition des notions est toujours aussi floue (renvoyé à une commission et non plus au pouvoir réglementaire). Les partenaires sociaux veulent empêcher l'indemnisation au titre de la Faute Inexcusable de l'Employeur au nom d'une prétendue revalorisation de la rente. Par courrier aux partenaires sociaux, Olivier Dussopt a opposé une fin de recevoir à cette démarche, tout en appelant les partenaires sociaux à poursuivre leurs discussions sur le sujet.

Composée de nombreux collectifs associatifs et syndicaux de victimes de l'amiante, des pesticides, de la radioactivité, et de très nombreuses substances toxiques, cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques, l'association Henri Pézerat était réunie en Assemblée générale, les 17 et 18 novembre 2023. Ses membres tiennent à exprimer leur indignation devant cette initiative à laquelle participent les organisations syndicales de [travailleur.es](https://travailleur.es).

Parmi les militants engagés depuis des décennies dans le mouvement social des victimes de l'amiante, Josette Roudaire (Amisol) et Jean-Marie Birbès (Eternit) expriment leur indignation en ces termes : « *Cette démarche est un véritable coup de poignard dans le dos des travailleuses et travailleurs victimes de crimes industriels, crimes commis en toute impunité. Que des organisations syndicales ouvrières - nos syndicats - soient engagées dans une telle démarche régressive suscite l'indignation des victimes du travail.* »

Au nom des victimes de l'amiante en particulier, l'association Henri Pézerat lance cet appel solennel à toutes les organisations syndicales de [travailleur.es](https://travailleur.es) pour qu'elles se désolidarisent de l'offensive patronale contre l'indemnisation des victimes de la faute inexcusable de leur employeur. L'association et les collectifs qui la composent sont disponibles pour les rencontrer afin de donner les éléments qui justifient cette indignation.

Il faut que le mouvement syndical s'unisse au mouvement associatif de défense des victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles pour soutenir les victimes dans l'action en faute inexcusable de l'employeur, mais aussi pour mener campagne afin d'obtenir une évolution radicale des lois, de 1898 sur les accidents du travail et de 1919 sur les maladies professionnelles. Sans remettre en question l'immense progrès de la présomption d'imputabilité des maladies et accidents de travail, cette évolution doit mener à la réparation intégrale des préjudices, comme c'est le cas pour les accidents de la route, les accidents domestiques ou les victimes d'attentats.



# L'espoir d'une indemnisation équitable des victimes du travail saboté

**Le 20 janvier, la Cour de cassation « élargit le périmètre d'indemnisation d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, en cas de faute inexcusable de l'employeur. Les victimes seront mieux indemnisées... ». Les employeurs vont s'acharner à détruire les fondements de la décision via le PLFSS et vont obtenir l'appui incompréhensible de la quasi-totalité des organisations syndicales.**

## LES MANŒUVRES AUTOUR DE L'ARTICLE 39 DU PROJET DE LOI DE FINANCEMENT DE LA SECURITE SOCIALE

### L'INDEMNISATION FORFAITAIRE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES : LE COMPROMIS HISTORIQUE DE 1898.

Avant la loi du 9 avril 1898 le seul recours en cas d'AT et de MP devait être effectué dans le cadre d'un préjudice civil dans lequel il fallait prouver la responsabilité directe et factuelle de l'employeur. La jurisprudence était très défavorable car l'obligation de sécurité n'était pas une obligation réglementaire.

La loi du 9 avril 1898 crée un régime spécial de responsabilité, en marge des principes définis par le Code civil. Le salarié victime d'un accident du travail peut alors demander une réparation, sans avoir à prouver la faute de son employeur. C'est donc un régime spécial **de responsabilité sans faute**, étendu aux maladies professionnelles (MP) en 1919.

Cet accord, traduit dans la loi, a été négocié par le patronat d'alors car, en 1893, une loi novatrice, La loi du 12 juin 1893, relative à l'hygiène et la sécurité des travailleurs dans les établissements industriels est la première à reconnaître un droit à la santé à tous les salariés de l'industrie en France. Son objectif est la mise en place de "*conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé du personnel. Imposant une prévention des risques professionnels* » ce qui justifiait des recours devant les tribunaux civils en cas d'atteinte à la santé. Ainsi, c'est pour faire la « part du feu » que fut inventée la « réparation forfaitaire » en substitution des plaintes au civil.

Du point de vue de la victime, le caractère « forfaitaire » est le versant « négatif » de l'accord. Son versant « positif » est la « présomption d'imputabilité » c'est-à-dire l'automatisme de l'indemnisation si l'accident se produit au travail<sup>[1]</sup>. Cette réparation est calculée sur la base du salaire et destinée à indemniser ce qu'on appelle alors et depuis « l'incapacité » et non « l'invalidité ». Cela signifie qu'on indemnise uniquement l'incapacité de travail induite par l'accident<sup>[2]</sup>.

Dès 1898, la loi prévoit que le recours aux juridictions de droit commun est toujours possible pour la victime (article 7 de la loi). Elle évoque également la notion de « *faute inexcusable du patron (sic)* », circonstance dans laquelle l'indemnité pourra être majorée (article 20 de la loi). Cela ouvre la possibilité d'une indemnisation au-delà de la réparation forfaitaire par l'intermédiaire de la preuve que l'employeur a commis une « faute inexcusable ».

## L'ÉVOLUTION JURISPRUDENTIELLE DE LA FAUTE INEXCUSABLE DE L'EMPLOYEUR (FIE) : VERS LA RÉPARATION INTÉGRALE

Longtemps, jusqu'en 2002, la jurisprudence imposait pour que soit reconnue la FIE que soit prouvée l'intention de ne pas prévenir la cause de l'AT ou de la MP.

En 2002, une décision de la Cour de cassation rappelait que l'employeur est tenu à une « obligation de sécurité de résultat » ce qui signifie que toute survenue d'un AT ou d'une MP relève de la FIE.

Les employeurs se sont mobilisés contre cette mesure, bien que **le montant des indemnités pour FIE soit restée, jusqu'alors, bien inférieur à la réparation des dommages non professionnels imputés à un tiers**. L'une de leur stratégie était de mettre en avant le coût économique de la FIE, voire de tenter de circonvenir certains membres de la Cour de cassation. Bien évidemment, les entreprises ont recours à des dispositions assurantielles qui protègent leur bilan financier impacté par les éventuelles procédures de FIE.

Tout a changé le **20 janvier 2023**. Une décision de la Cour de cassation faisant jurisprudence, et commentée en réunion plénière de la Cour :

- Rappelle que La réparation forfaitaire se limite aux conséquences de l'incapacité de travail et ne répare pas les autres préjudices ;
- Indique dans un communiqué que « La Cour de cassation élargit le périmètre d'indemnisation d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, en cas de faute inexcusable de l'employeur. Les victimes, comme leurs ayants droit, seront mieux indemnisées, notamment celles qui ont été exposées à l'amiante.»
- Cela explique la virulence de la réaction des employeurs et de leurs alliés de l'exécutif.
- Les employeurs proposent alors un accord national interprofessionnel (ANI) aux organisations syndicales, dont une des propositions est d'affirmer que la réparation forfaitaire prend en compte des préjudices couverts par la FIE.
- Cette proposition est servilement reprise par leurs alliés de l'exécutif sous forme d'un cavalier législatif, l'article 39 du PLFSS.
- Mais, sous la pression des associations de victimes et de certains députés, l'article 39 est retiré.
- C'est alors que, le 14 novembre, les « partenaires sociaux » invite l'exécutif à réintroduire une nouvelle version de l'article 39 qui étend, techniquement, le mode de réparation forfaitaire à d'autres indemnisations.
- L'exécutif invite à la prudence, par l'intermédiaire d'un courrier de réponse du 16 novembre, de son missi dominici, le ministre du travail.
- En effet, sa promulgation serait périlleuse :
- Il s'agit, tout d'abord, de l'utilisation d'un cavalier législatif qui pourrait être retoquée par le conseil d'état.
- Il s'agit, ensuite, d'une atteinte au principe d'égalité des citoyennes et des citoyens devant les atteintes à leur santé par des tiers, quelles qu'en soient les causes.
- Il s'agit enfin de l'invalidation, de fait, d'une décision de la haute cour de justice, c'est-à-dire une illégalité, notamment de l'exécutif, car constituant une atteinte inadmissible à la séparation des pouvoirs.

On peut se demander légitimement ce qui justifie une telle obstination contre l'indemnisation équitable des victimes ?

## UN FONCTIONNEMENT PROBLÉMATIQUE DES ORGANISATIONS SYNDICALES

En effet, le corolaire de cette crise est un questionnement critique sur l'obstination des organisations syndicales signataires non seulement d'approuver mais aussi, et surtout, de soutenir activement ces dispositions, proposées par les employeurs dans leur unique intérêt.

Déjà, plusieurs fédérations de ces organisations syndicales contestaient auprès de leur confédération la signature de l'ANI, et plus particulièrement l'article 39 qui en découle. Elles dénoncent notamment l'absence de toute consultation des syndiqué.es ou de leurs structures syndicales avant la prise de décision.

En particulier, elle signalent le caractère particulièrement dangereux de la reconnaissance du caractère « duale » de l'indemnisation forfaitaire : En effet, alors que l'opportunité d'une réparation intégrale, de même niveau que les indemnités civiles, est à portée de main et qu'elle repose sur l'indemnisation unique de l'incapacité de travail par la réparation forfaitaire, nier cette unicité rend inapplicable la décision de la Cour de cassation et maintient l'indemnisation à la hauteur d'une aumône, au mépris de toute justice.

Il est incompréhensible que les organisations de défenses des intérêts des travailleuses et des travailleurs aient objectivement choisi l'intérêt des employeurs au détriment de celles et de ceux qu'elles représentent.

Choisir d'appuyer les employeurs dans cette destruction de l'indemnisation entraînerait des répercussions sur le fonctionnement des organisations syndicales et la syndicalisation.

Comment, en effet, comprendre cette alliance hétéroclite contre les victimes, et à terme destructrice de la prévention des risques du travail : l'investissement des entreprises dans ce domaine étant étroitement lié au coût financier des indemnités des atteintes à la santé.

Nous appelons ici à un sursaut du mouvement syndical afin qu'il sorte de l'emprise des employeurs et refuse cette alliance contre-nature au détriment des travailleuses et des travailleurs.

[1] De nombreuses jurisprudences vont permettre de déterminer cette notion

[2] Actuellement le coefficient professionnel vient compléter cette indemnisation de la perte de capacité de travail

# « Cessons de répéter que les jeunes ne veulent plus travailler »

[Chronique](#)



DOMINIQUE MÉDA, SOCIOLOGUE PROFESSEURE DE SOCIOLOGIE, DIRECTRICE DE L'INSTITUT DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCES SOCIALES [UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE-PSL]

**Enquêtes et sondages démontrent l'inanité des jugements portés sur « la jeunesse », dont les attentes et les opinions sont aussi diverses que celles des autres générations, affirme la professeure de sociologie dans sa chronique.**

L'idée semble largement partagée : les jeunes n'accorderaient plus d'importance au travail, ne voudraient plus travailler, en un mot, seraient des flemmards – témoignant ainsi du déclin de la « valeur travail » dans notre société. Les générations Y et Z seraient dotées de caractéristiques spécifiques, porteuses d'aspirations radicalement différentes de celles des générations précédentes.

La réalité est nettement plus complexe et nuancée, comme l'ont montré les travaux présentés lors des [rencontres organisées par l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire](#) (Injep), le 21 novembre.

Ceux-ci ont d'abord permis de rappeler que les critiques envers la jeunesse ne sont pas nouvelles : en 1972, une enquête menée par des chercheurs du Centre d'études de l'emploi et du travail rapportait déjà que les employeurs se plaignaient de ne plus trouver chez cette main-d'œuvre « *les qualités d'amour du travail, d'ambition et de sérieux qui, à les en croire, caractérisaient les générations précédentes* ».

En 2008, [une vaste recherche européenne](#) avait permis de constater l'existence de stéréotypes et de préjugés identiques à l'endroit des jeunes de la part des employeurs et des générations plus anciennes. A presque quarante ans d'intervalle, les deux enquêtes avaient pourtant mis en évidence que les jeunes accordaient plus d'importance au travail que les plus âgés, que leurs attentes étaient similaires – tout comme ces derniers, ils souhaitaient un travail intéressant, une bonne ambiance de travail et bien gagner leur vie –, mais que ces attentes étaient encore plus fortes.

## Groupes hétérogènes

C'est toujours le cas aujourd'hui, contrairement à ce qu'affirment les discours soutenant que le Covid-19 aurait provoqué une rupture. En octobre, une [enquête Harris Interactive](#) a posé aux moins de 30 ans la question classique des sondeurs lorsqu'il s'agit de rendre compte de l'importance accordée au travail : « *Que feriez-vous si vous n'aviez pas besoin d'argent pour vivre ?* » 77 % continueraient à travailler. Parmi ceux-ci néanmoins, 28 % changeraient de métier.

Cette réponse invite à s'intéresser aux conditions concrètes d'emploi et d'insertion des jeunes sur le marché du travail, ce que permet de faire la très riche [enquête « Génération 2017 »](#) du Centre d'études et de recherches sur les qualifications. Ses résultats, présentés par Dominique Epiphane et Julie



Couronné lors des rencontres de l'Injep, ont permis de mettre en évidence un autre élément essentiel : loin d'être une catégorie uniforme, la jeunesse est constituée, au contraire, de groupes très hétérogènes, dont le rapport au travail dépend étroitement des conditions d'emploi.

Certes, une majorité de jeunes attachent de l'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il s'agit en réalité d'une revendication commune à toutes les générations, que l'on voit monter depuis plusieurs décennies à mesure que le taux d'emploi des femmes se rapproche de celui des hommes, que les difficultés de conciliation sont de plus en plus fortement ressenties et que le travail s'intensifie.

Mais la sécurité de l'emploi est bien plus mise en avant par les jeunes actifs que par les étudiants : en effet, bien que le niveau de formation des jeunes n'ait jamais été aussi élevé, leurs conditions d'insertion sur le marché du travail restent, pour une partie d'entre eux, difficiles, voire très difficiles. Pour rappel, le taux de chômage des jeunes de 18 à 24 ans est deux fois plus élevé que celui de la population active (17,6 %, contre 7,4 %) ; plus de la moitié des jeunes salariés de 15 à 24 ans sont en CDD, intérim, contrat aidé ou apprentissage ; le taux de pauvreté des jeunes est plus élevé que celui de toutes les autres classes d'âge, et la durée nécessaire pour trouver un emploi stable est de plus en plus longue.

## Le critère du climat

C'est pour les non-diplômés que la situation est la plus grave. Ils composent une partie importante de ceux que l'on appelle les NEET (« Not in Education, Employment or Training »), soit 12,8 % des 18-24 ans. Pour eux, la durée d'obtention d'un emploi stable est encore beaucoup plus incertaine. Au point que, [dans une recherche récente](#), l'économiste Bernard Gazier et ses collègues ont invité la France à prendre des mesures radicales et à revoir en profondeur son système d'éducation, en s'inspirant des pays qui font mieux qu'elle en Europe et parviennent à rendre plus faciles les transitions entre l'école et l'emploi, comme l'Allemagne ou la Suisse.

La diversité des trajectoires scolaires et d'accès à l'emploi interdit en réalité de parler d'une jeunesse homogène qui aurait les mêmes attentes vis-à-vis du travail et le même rapport à celui-ci. Les aspirations sont en effet conditionnées (et trop souvent limitées) par la position scolaire et les moyens financiers des familles. Yaëlle Amsellem-Mainguy a ainsi montré dans *Les Filles du coin* (Presses de Sciences Po, 2021) combien les aspirations des jeunes femmes de milieu rural étaient contrariées, y compris par l'éloignement des centres universitaires.

Elles sont aussi conditionnées par l'existence (ou l'inexistence) des types d'emploi espérés. L'enquête Harris Interactive citée plus haut révélait ainsi que sept jeunes sur dix pourraient renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux. De fait, la grande masse renonce à ce critère, faute de postes appropriés en nombre suffisant.

Cessons de répéter que les jeunes ne veulent plus travailler. Alors que leur niveau d'éducation n'a jamais été aussi élevé, les attentes légitimes qu'ils placent dans le monde du travail ne sont pas satisfaites, d'où une véritable désillusion. N'ajoutons pas aux angoisses que suscite le changement climatique des reproches infondés. Tentons plutôt de créer les emplois qui permettront à tous les jeunes de participer à ce gigantesque chantier qu'est la réparation de notre monde.

**Dominique Méda.**

# Intersyndicale: pourquoi elle tangué, pourquoi elle tient

Annoncée ce vendredi avec "du plomb dans l'aile" par l'AFP ou bientôt "en sommeil" par le Monde, l'intersyndicale, mise sur pied par les huit syndicats contre la réforme des retraites, traverse des turbulences. Analyse.



L'INTERSYNDICALE EN TÊTE DE CORTÈGE  
LORS DE LA MOBILISATION DU 31 JANVIER 2023 À PARIS. ©THOMAS SAMSON / AFP

Il a fallu une dépêche AFP et un article du Monde ce vendredi matin pour que les suiveurs du mouvement syndical entrent en ébullition. La bonne entente qu'ont su créer la CFDT, la CGT, FO, la CFE-CGC, la CFTC, l'UNSA, Solidaires et la FSU pour mener le mouvement historique contre la réforme des retraites, "à du plomb dans l'aile", selon l'agence de presse, va être mise "en sommeil", écrit le quotidien du soir.

Les leaders de l'intersyndicale sont censés acter la nouvelle situation vendredi 1er décembre prochain, lors d'un rendez-vous fixé au lendemain de la journée de manifestation du 13 octobre, à l'appel de la Confédération européenne des syndicats (CES), consacrée vendredi 13 octobre aux salaires, à l'égalité femme-homme et contre l'austérité budgétaire. Une réunion qui doit organiser la nouvelle salve de mobilisations européennes le 12 décembre prochain.

Les sources de division pèsent-elles désormais plus lourd que les revendications communes? Les huit centrales syndicales sont-elles en passe de renouer avec leurs anciennes divisions, avec d'un côté les "réformistes", de l'autre les "contestataires"? La situation est bien plus nuancée.

## Les raisons de la désunion

« Je pense que le moment est venu d'éclaircir les choses entre nous (...). Rien ne justifie aujourd'hui que l'intersyndicale perdure », explique François Hommeril, le président de la CFE-CGC, au Monde. « On a eu du mal à trouver la date et on s'était déjà vus beaucoup. Je crois qu'on n'avait pas tout à fait envie de se voir tous », ironise Frédéric Souillot, numéro un de Force ouvrière à l'AFP à propos du rendez-vous de vendredi prochain. Dans ces articles, les deux responsables se montrent les plus tranchés quant à l'avenir de l'intersyndicale. Mais pas pour les mêmes raisons.

A Force ouvrière, Frédéric Souillot a été élu en juin dernier pour succéder à Yves Veyrier, avec le mandat d'augmenter l'audience syndicale de la confédération. « FO n'a pas vocation à rester sur la dernière marche du podium », derrière la CFDT et la CGT, avait expliqué Yves Veyrier en préambule du congrès de Rouen, alors que le syndicat avait vu ses résultats stagnés lors des dernières élections professionnelles dans le public (18,1%, -0,5%, en 2018) comme dans le privé (15,24%, -0,36% en 2021).

A l'heure où 70% des instances représentatives des personnels sont en passe d'être renouvelées d'ici février 2024, FO doit donc montrer ses différences avec la CFDT et la CGT, lors des campagnes pour les élections aux comités sociaux et économiques dans les entreprises. Des campagnes qui, forcément, tendent les relations entre syndicats sur le terrain.

La CFE-CGC a elle-aussi des enjeux de représentativité. Le syndicat des cadres doit faire sa place parmi toutes les autres confédérations inter-catégorielles. A ce sujet, elle vient [de frapper un grand coup dans l'énergie](#). Mais à cela s'ajoutent [les suites de l'accord sur l'Assurance chômage](#). Trouvé mi-novembre et signé par les trois organisations patronales d'un côté, la CFDT, la CFTC et FO côté salariés, le texte a provoqué la colère de l'organisation présidée par François Hommeril qui, une fois n'est pas coutume, a quitté la table des négociations avant le terme des discussions.

Objet de l'ire : la dégressivité de l'allocation-chômage. Le syndicat demandait la suppression de cette mesure instaurée par les précédentes réformes de l'Unédic pilotées directement par le gouvernement, qui imposent une diminution des indemnités journalières supérieures à 91,02 euros par jour. Principaux visés: les salariés percevant un salaire brut de 4850 euros, avant perte d'emploi. Soit les cadres.

L'accord final ne propose qu'un gain minime, avec l'arrêt de cette mesure d'économie à 55 ans au lieu de 57 ans. « Il y avait une opportunité pour faire disparaître cette mesure injuste et inefficace », note dans son communiqué la CFE-CGC qui regrette: « Il y avait tant à gagner et à améliorer dans l'intérêt de toutes et tous, avec un budget en excédant à près de 8 milliards par an sur la période. Mais encore aurait-il fallu que cette volonté soit partagée par tous et résiste aux pressions extérieures ! Pour la CFE-CGC, ce type de négociation n'a aucun sens. » Les autres syndicats dits réformistes ont pourtant paraphé l'accord.

## Les raisons de l'union

Nul donc que ce contexte tendu ne corse les relations entre centrales syndicales. Mais les raisons de ne pas tout casser sont réelles.

La première est que cette entente a déjà muté dès après l'adoption définitive à coup de 49.3 de la réforme des retraites. D'un front commun unanime sur ce sujet face à l'exécutif, à un format de discussion pour trouver les plus petits communs dénominateurs en terme de revendications.

Cheville ouvrière pour la CFDT de l'union des 8 syndicats, lors des six mois de mobilisations contre la réforme des retraites, Marylise Léon avait déjà acté ce changement de nature des relations entre les confédérations. Ce qu'[elle avait résumé à la Fête de l'Humanité](#): « Nos organisations sont différentes. Mais après avoir été contre, l'idée est désormais de produire du positif pour les travailleurs, de donner des perspectives, de nouveaux droits. [L'égalité salariale femmes-hommes](#) nous rassemble.

Les salaires, l'augmentation du pouvoir d'achat, bien sûr aussi, tout de suite. On doit aller chercher les employeurs sur le sujet. Et nous ne pouvons pas connaître en 2024 une année blanche pour [les salaires des fonctionnaires](#).”

Si ces champs revendicatifs demeurent, les prochaines négociations sur “le nouveau pacte de vivre au travail”, queue de comète de la réforme des retraites, arrivent vite. La CFDT peut certes voir certaines de ces revendications exaucées, à l'image de la création d'un compte épargne temps universel permettant aux salariés de stocker leurs jours de congés. Mais la centrale de Belleville a besoin comme ses homologues de faire un minimum front commun face aux [envies du ministre de l'économie, Bruno Le Maire](#), d'aller plus loin dans la casse du modèle social pour parvenir à l'objectif des 5% de chômage, alors que le taux de privés d'emploi augmente.

La secrétaire générale de la CFDT reste donc très modérée quant à l'avenir de l'intersyndicale. Il y “aura un débat sur les prochaines étapes, sur ce qui est possible de faire ensemble ou pas”, explique-t-elle à l'AFP. “On a toujours dit que l'intersyndicale telle qu'elle existait pendant les retraites était utile et importante. On est dans un autre moment aujourd'hui.”

A la CGT, “l'attachement à l'unité” demeure forte. Citée par l'AFP, Sophie Binet estime qu'il faut “garder la dynamique unitaire, ne pas revenir aux tensions qui préexistaient”. “L'intersyndicale ne continue évidemment pas sous la même forme puisqu'on n'est plus sur cette temporalité”. Mais, lors de la conférence sociale du 16 octobre sur les bas salaires, “tous les syndicats sont arrivés unis, et tous les syndicats sont sortis unis. On a eu des mots différents mais globalement la tonalité était très partagée”, relève la secrétaire générale qui souligne “qu'il y a une demande d'unité très forte” de la part des salariés.

Ces citations ne dépareillent pas de [ce que déclarait Sophie Binet à l'Humanité Magazine](#) mi-octobre: “Le gouvernement est au service du patronat. L'extrême droite n'a jamais été aussi puissante et se nourrit de la violence des politiques néolibérales. Les travailleurs sont pris en étau. Pour empêcher la catastrophe fasciste, le syndicalisme doit être fort et rassemblé. Dans cette période troublée, l'intersyndicale est une boussole. Malgré nos divergences et différences de démarches, nous sommes unis sur l'essentiel. C'est la seule façon pour se faire entendre face au gouvernement.”

Signe des temps, la confédération de Montreuil a joint sa signature à celles de la CFDT, de la CFTC, de FO et de la CFE-CGC, sur l'accord fixant les nouvelles règles de gestion des retraites complémentaires Agirc-Arrco. Celles-ci ne satisfaisaient pas pleinement l'organisation. “La CGT signe pour s'opposer à la ponction du gouvernement sur l'argent des [salarié.es](#) et des [retraité.es](#)”, affirmait son communiqué.

Vendredi 1er octobre, les huit syndicats auront à peser tous ces pour et ces contre. Mais ils se retrouveront unanimes pour soutenir le second appel de la Confédération européenne des syndicats pour l'augmentation des salaires et la lutte contre l'austérité budgétaire.

## Stop ou encore ? Pour ne pas exploser, ces sportifs mettent leur carrière sur pause

**Grosse fatigue** Plusieurs athlètes font le choix de s'arrêter plus ou moins longtemps afin d'éviter la blessure ou le burn-out. Mais encore faut-il pouvoir s'offrir ce « luxe »



GRÉGORY ALLDRITT LORS DE FRANCE - AFRIQUE DU SUD AU STADE DE FRANCE LE 15 OCTOBRE, EN QUART DE FINALE DE LA COUPE DU MONDE. LE DERNIER MATCH DU 3E LIGNE TRICOLORE AVANT SA PAUSE QUI DURERA JUSQU'EN JANVIER 2024. — EMMANUEL DUNAND

- De Florent Manaudou à Grégory Alldritt, en passant par Simone Biles ou Perrine Laffont, des athlètes décident depuis plusieurs années de s'offrir une pause dans leur carrière, avant de replonger.
- Cet arrêt momentané doit leur permettre de recharger les batteries et d'éviter une blessure ou des problèmes de santé mentale, alors que les calendriers de certaines disciplines ne cessent de s'alourdir.
- L'encadrement des sportifs se montre plus compréhensif qu'auparavant, mais tous ne peuvent pas se permettre de « geler » leur carrière.

Ils et elles ont dit « stop », pour quelques semaines ou pour plus longtemps. Le corps usé, l'esprit lassé, ces athlètes de haut niveau en ont plus qu'assez. Alors ils ont décidé de mettre leur carrière sur « pause ». De descendre pendant un moment d'un manège aussi enivrant qu'épuisant, qui ne s'arrête jamais, ou si peu. On ne parle pas ici des « fausses » [retraites](#) suivies de retours plus ou moins bien réussis, comme dans les cas de [Michael Jordan](#) ou de Björn Borg par le passé. Ou bien des athlètes qui ont décidé de devenir mères, telles Cléopâtre Darleux ou [Amel Majri](#).

Il est question du rugbyman Grégory Alldritt, le taulier du XV de France et de La Rochelle, au repos depuis la Coupe du monde et jusqu'en janvier, ce qui pourrait inspirer Antoine Dupont après les Jeux de Paris. Ou encore de la championne olympique de ski de bosses Perrine Laffont, qui a fait une croix sur les compétitions du prochain hiver, de la joueuse de tennis espagnole Garbine Muguruza, à l'arrêt depuis février et pour une durée indéterminée...

Toutes et tous espèrent imiter un Florent Manaudou ou une [Simone Biles](#), la reine de la gym qui a vite retrouvé un niveau époustouflant malgré deux ans loin des praticables, une éternité à l'échelle d'un sport aussi juvénile. « Il faut vraiment prendre une pause mentale, sinon votre corps décidera pour vous », lâchait l'Américaine de 26 ans, quadruple médaillée d'or olympique, après son retour triomphal en août dernier, lors de l'US Classic à Chicago.

S'il n'a pas vraiment le même gabarit que la « puce » Biles, Alldritt a repris ses arguments lundi à Paris lors de la Nuit du Rugby. [Le bulldozer des Bleus](#) s'est félicité de pouvoir s'octroyer « une plage de récupération » et d'en profiter pour soigner un corps meurtri par les chocs, « plutôt que d'être contraint par la blessure au repos forcé pendant six mois ou plus ». Directeur général de Provale, le syndicat des joueurs de rugby, Mathieu Giudicelli applaudit : « C'est une stratégie hyperintelligente de la part du Stade Rochelais. Greg Alldritt a été très sollicité ces dernières saisons. Contrairement à ce qui se faisait jusqu'à présent, on anticipe, on se repose avant de se blesser. »

### « Certains athlètes s'entraînent sept jours sur sept »

La parole se libère peu à peu autour de la santé des sportifs, physique comme mentale (les deux étant très liés), après avoir été trop longtemps confondue avec de la faiblesse, surtout dans des sports aussi estampillés « muscles et testostérone » que le rugby. Mais l'herbe n'était pas forcément plus verte ailleurs.

« Quand j'ai démarré le tennis, ce genre de choses était mal perçu, indique Pier Gauthier, ancien professionnel [désormais préparateur mental](#). Auparavant, les sportifs serraient peut-être davantage les dents et prenaient plus de risques. J'explique à mes athlètes qu'il vaut mieux prendre une semaine régulièrement plutôt qu'être tout à coup arrêté pendant un mois parce que ton genou est éclaté. Il y a des cas d'athlètes qui ne prennent pas de vacances, s'entraînent sept jours sur sept. C'est du grand n'importe quoi. Et il y a des entraîneurs qui valident ça. »



L'ANNÉE 2023 A ÉTÉ FASTE POUR PERRINE LAFFONT (ICI À PARK CITY, ETATS-UNIS, LE 2 FÉVRIER), VICTORIEUSE DU GROS GLOBE DU GÉNÉRAL DE LA COUPE DU MONDE ET DOUBLE CHAMPIONNE

Dans les cas qui nous intéressent, se mettre sur pause ne signifie pas se poser dans son canapé avec une canette et des chips pour regarder ses collègues suer à la télé. « J'ai envie de m'entraîner, de passer plus de temps sur les skis, chose que l'on a très peu le temps de faire d'habitude, affirme Perrine Laffont. On court tout le temps après le temps. Je veux aussi reprendre de la fraîcheur mentale. » La skieuse ariégeoise avait évoqué ses moments de « détresse » et de « dépression » [dans le documentaire STRoNG, aussi forts que fragiles](#), disponible sur Prime Video.

Finaliste olympique à Sotchi en 2014, à 15 ans à peine, Laffont en a aujourd'hui 25 et [elle a absolument tout gagné](#). Alors, elle profite d'un hiver sans JO ni Mondiaux pour refaire du jus et se projeter vers 2025 et 2026 avec son nouvel encadrement. « Le but, c'est aussi de ne pas retomber dans la fatigue qu'on accumule saison après saison, et d'anticiper cela, développe la Pyrénéenne. Car on va dire que mon palmarès est fait. Ce qui va m'arriver, ce n'est que du bonus. » De nouveau fraîche et dispose, Perrine Laffont espère glaner au moins un sixième sacre mondial en Suisse en 2025, puis un deuxième titre olympique l'année suivante en Italie.

### « Tu as des mecs surmenés qui n'en peuvent plus »

« Ce qui épuise aussi, c'est la pression mal gérée par rapport à des objectifs, aux aspects financiers, souligne Pier Gauthier. Quand j'accompagne des athlètes, c'est sur du long terme, et je leur apprends à être aidés par cette pression, pour qu'elle les stimule, plutôt que de les limiter. » « Les staffs, aujourd'hui, sont plus à même d'écouter ses problématiques, poursuit le préparateur mental. Mais il y a encore besoin d'évoluer car si la parole se libère, on part de loin. »

Dans le cas du rugby, Mathieu Giudicelli assure « voir une évolution dans la mentalité des entraîneurs et des présidents de clubs ». Mais le DG de Provale ne peut que constater lui aussi l'ampleur du chantier restant à mener. « Tu as des mecs surmenés, surutilisés, qui n'en peuvent plus. Ils n'ont plus le goût de jouer ou de s'entraîner. C'est tabou d'en parler pour certains joueurs, même auprès d'une personne de confiance. Car tu as toujours l'image du joueur privilégié, bien payé, qui n'a pas à se plaindre... »

### Plus facile pour les stars

Et puis, pour un honnête élément de Top 14 comme [de Ligue 1](#) ou d'ailleurs, le spectre de la concurrence rôde. Tout le monde n'a pas l'aura ni le poids dans un club d'un Aldritt ou d'un Dupont. Sur le papier, décider de prendre une pause salvatrice semble plus facile dans un sport individuel, où l'athlète est son propre patron. Mais là aussi, tout est une question de statut. « Si on est Djokovic ou Nadal, on a un compte en banque qui permet de s'arrêter aussi longtemps qu'on veut, souligne Pier Gauthier. Le judoka ou l'athlète qui se battent pour survivre, quand il s'arrête, il n'y a plus d'argent qui rentre. Moi, j'étais 200e à l'ATP, si je ne jouais pas pendant deux mois, j'étais en négatif sur mon compte. »

C'est donc aux stars de dépasser les tentations individualistes pour prendre la parole aux noms de leurs collègues dans l'ombre. Et aux syndicats, comme celui des footballeurs français (UNFP), qui a publié un communiqué mercredi contre la surcharge des calendriers, en rappelant que « voilà des années que l'UNFP et la FIFPRO [le syndicat international des joueurs] tirent la sonnette d'alarme » et « dénoncent la surcharge de travail qui met en danger non seulement l'intégrité physique des acteurs, mais également leur santé mentale ».

Seulement, comme le chantaient [les Nèg'Marrons](#), « c'est la monnaie qui dirige le monde, c'est la monnaie qui dirige la Terre ». Et rien ne dit que le sport, en particulier le football tendance CVC et Infantino, soient enclins à entendre ce type de doléances.

Communiqué de presse

# Un quart des Français n'est pas épanoui au travail

## Santé mentale et travail

*Par Antoine Bristielle et Michel Debout*

**La Fondation Jean-Jaurès publie en partenariat avec la Ligue française de santé mentale une enquête d'opinion sur les liens entre la santé mentale et le travail. Les mutations du travail liées à la crise sanitaire et à la numérisation changent le rapport au travail des Français ainsi que son organisation. Comment le travail impacte la santé mentale des Français ? Les mutations actuelles ont-elles un impact sur la santé des travailleurs ? Quels sont les devoirs des employeurs vis-à-vis de la santé mentale des travailleurs ?**

### Santé mentale au travail et rémunération vont de pair

**Près de six Français sur dix (59%) positionnent la rémunération comme étant le facteur le plus important pour l'épanouissement au travail, quasiment au même niveau que l'ambiance au travail (57%).** La rémunération n'a pas seulement une fonction économique et financière, permettant de donner à chaque travailleur un pouvoir sur sa vie, elle agit sur la relation même, que lie le travailleur à son travail, elle est un facteur de bien-être mental professionnel. Le revenu n'a pas seulement une fonction financière et économique, il représente aussi, sur le pan psychique, une reconnaissance pour l'investissement au travail, les efforts réalisés, et les compétences requises qui se comparent à d'autres rémunérations

### Pour 70% des Français actifs, leur vie professionnelle a un impact sur leur santé mentale

La qualité de la vie professionnelle a une grande importance pour les actifs interrogés. En effet, **sept Français sur dix déclarent que leur vie professionnelle a un impact sur leur santé mentale globale, et 65% que leur vie personnelle a un impact sur la qualité de leur vie professionnelle.** Chaque secteur de la vie, personnelle et professionnelle, a un impact sur l'autre et vont de pair. C'est pour cela que les fonctionnements toxiques au travail ont des effets sur les vies familiales et/ou de couples des actifs, de même que les problématiques personnelles ont un impact sur la vie professionnelle.

### Un quart des Français n'est pas épanoui au travail

Alors qu'avoir un travail est une des conditions premières de la santé mentale des personnes, **22% des Français et des Françaises actifs considèrent que l'organisation du travail a un effet négatif sur**



leur épanouissement au travail. **Ce sont les personnes âgées de plus de 50 ans** qui se sentent le plus épanouies à leur travail (78 % vs 66 % pour les 35-49 ans) selon notre étude. **Ce sont les salariés qui déclarent le niveau de diplôme le plus élevé** (grandes écoles, master, doctorat) qui déclarent à 80% être épanouies à leur travail, alors que ce n'est le cas que de 60 % de ceux qui ont arrêté leur formation au collège.

## **Un quart des entreprises ont des programmes de prévention pour l'épuisement professionnel ou le harcèlement au travail**

**L'épuisement professionnel (53%), la santé mentale au travail (51%) et le harcèlement moral (49%) ne font pas l'objet de communication dans les entreprises** selon les actifs interrogés au cours de notre enquête. Pourtant l'épuisement professionnel et le harcèlement moral sont les principales atteintes à la santé mentale des travailleurs qui peuvent avoir des évolutions dépressives voire suicidaires. C'est pour cela que la Fondation Jean-Jaurès demande que les effets de l'épuisement professionnel et du harcèlement sur la santé mentale des travailleurs soient reconnus en maladie professionnelle.

## **43% des Français pensent que leurs conditions de travail se dégraderont en 2050**

**Plus de quatre Français sur dix estiment que leurs conditions de travail vont se dégrader à l'horizon 2050**, ils sont seulement un quart à penser qu'elles vont s'améliorer. En effet, **ils sont près de la moitié (48%) à estimer que le dérèglement climatique va avoir un impact négatif sur leurs conditions de travail. L'intelligence artificielle inquiète plus d'un tiers des Français actifs sur leur avenir professionnel et leurs conditions de travail (34%).**

[Télécharger l'enquête](#)

### **Contact presse**

Fondation Jean-Jaurès

Eugénie ARNAUD

[eugenie.arnaud@jean-jaures.org](mailto:eugenie.arnaud@jean-jaures.org)

T. 01 40 23 24 35 / 07 88 38 50 54

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

# La Poste condamnée à renforcer son devoir de vigilance, une première



**La Poste a été condamnée le 5 décembre 2023 par le tribunal judiciaire de Paris pour des manquements au devoir de vigilance, impliquant l'emploi de travailleurs sans papiers par des sous-traitants. Le jugement ordonne à La Poste de compléter son plan de vigilance par une cartographie des risques et par un mécanisme d'alerte après avoir procédé à une concertation des organisations syndicales. Le tribunal enjoint également à la société de publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance.**

La décision fait suite à une mise en demeure de La Poste en 2020 par le syndicat SUD-PTT, qui a saisi le tribunal judiciaire de Paris afin notamment d'enjoindre à la société La Poste, sous astreinte, de compléter son plan de vigilance et de procéder à la mise en œuvre effective de différentes mesures de vigilance concernant le harcèlement, le travail dissimulé et la sous-traitance illicite, sur le fondement des dispositions de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Dans sa décision, le tribunal de Paris estime que l'étape initiale de la cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation, dont il a rappelé le caractère fondamental dans l'effectivité du plan de vigilance, n'est pas conforme aux exigences légales en raison de son imprécision. Par conséquent, le tribunal enjoint à La Poste de **compléter son plan de vigilance**

### **par une cartographie des risques.**

Il a considéré que la cartographie actuelle décrit les risques à un très haut niveau de généralité, puis les analyse et les hiérarchise à un niveau particulièrement global, ce qui ne permet pas de faire suffisamment émerger des domaines de vigilance prioritaires et n'est pas en adéquation avec la suite du plan, où les mesures adéquates sont déjà prises en comptes dans l'état des lieux dressé par la cartographie. La cartographie ne permet donc pas de connaître quels sont les facteurs liés à l'activité ou à l'organisation pouvant concrètement faire naître les risques, ni identifier les actions devant être instaurées ou renforcées.

Le tribunal en déduit ensuite que le plan de vigilance ne permet pas de mesurer si la stratégie d'évaluation indiquée par le plan de vigilance est conforme à la gravité des atteintes et couvre réellement les risques identifiés comme prioritaires. Il constate que malgré l'existence d'outils d'évaluation potentiellement performants, il ne peut être vérifié qu'ils sont stratégiquement orientés vers l'appréhension des risques devant être prioritairement traités. En conséquence, le tribunal enjoint à la société La Poste **d'établir des procédures d'évaluation des sous-traitants en fonction des risques précis identifiés par la cartographie des risques.**

En outre, la décision retient qu'il n'est pas établi que La Poste a cherché à réaliser un dispositif en concertation avec les organisations syndicales, comme l'exige la loi. Le tribunal enjoint donc à la société de compléter son plan de vigilance par un mécanisme d'alerte et de recueil de signalements après avoir procédé à une concertation des organisations syndicales représentatives.

Enfin, le tribunal enjoint à la société de **publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance.** Selon lui, le compte-rendu du plan de vigilance produit ne permet pas de mesurer utilement l'efficacité des mesures prises ni de servir de bilan pour orienter l'action en matière de vigilance, puisqu'il ne fait pas référence à toutes les mesures du plan et ne porte son analyse que sur deux sujets spécifiques.

En revanche, le tribunal a rejeté certaines demandes du syndicat, telles que la publication de la liste des sous-traitants, l'établissement des mesures de sauvegarde se rapportant à la sous-traitance, à la prévention des risques sociaux et à la lutte contre le harcèlement, la demande tendant à enjoindre la mise en œuvre effective des mesures de vigilance.

Arnaud Dumourier ([@adumourier](#))

# Devoir de vigilance : La Poste, première entreprise condamnée

**Le tribunal judiciaire de Paris a partiellement condamné l'entreprise publique le 5 décembre pour ne pas avoir assez détaillé son plan de prévention, imposé par la loi en 2017. Les conditions de travail des sous-traitants sont à nouveau mises en lumière.**

La décision a beau être limitée dans ses applications concrètes, elle vient conforter les défenseurs des droits humains et des travailleurs et travailleuses dans deux dossiers majeurs. Le 5 décembre, le tribunal judiciaire de Paris a condamné La Poste pour avoir manqué à son devoir de vigilance au sujet des conditions d'emploi de travailleurs sans papiers au sein de ses filiales de livraison de colis, Chronopost et DPD France, et de leurs multiples sous-traitants.

C'est inédit : jusque-là, aucune entreprise française n'avait été condamnée au nom du devoir de vigilance, comme l'a souligné le tribunal lui-même dans un communiqué. Ce principe a été instauré en France par la loi du 27 mars 2017, après le drame du [Rana Plaza](#), du nom de ce complexe d'ateliers au Bangladesh où plus de 1 100 travailleurs sont morts dans un effondrement en 2013.

Dans ces ateliers étaient confectionnés des robes, des pantalons, des t-shirts pour H&M, Benetton, Camaïeu... Et pourtant, aucune entreprise française n'avait été inquiétée, puisqu'aucun outil juridique ne le permettait à l'époque. La loi enjoint désormais aux entreprises d'au moins cinq mille salarié-es dont le siège social est en France de mettre en place un plan de vigilance couvrant l'entreprise, ses filiales et ses sous-traitants.



MANIFESTATION DE TRAVAILLEURS SANS PAPIERS DE LA POSTE,  
CONTRE LA FUTURE LOI « IMMIGRATION », LE 3 DÉCEMBRE 2023 À PARIS.

© PHOTO XOSE BOUZAS / HANS LUCAS VIA AFP

Douze entreprises ont été assignées en justice, et avant La Poste, seule TotalEnergies avait été jugée, pour son implantation en Ouganda. Le juge des référés (la procédure d'urgence) s'était alors [déclaré incompétent](#), mais [le feuilleton judiciaire continue](#). Le procès de La Poste, [qui a eu lieu](#) le 19 septembre, était le premier à porter sur le fond.

« C'est une victoire majeure et décisive, qui donne toute sa portée à la loi, un succès crucial et l'aboutissement d'un long combat », a salué Céline Gagey, l'avocate de Sud PTT, le syndicat qui avait assigné le groupe public devant le tribunal en 2021. Il reprochait à La Poste de « fermer les yeux sur ce qui se passe dans ces entrepôts où sont exploités des sans-papiers », alors qu'elle a « l'obligation de prendre des mesures concrètes vis-à-vis de ses sous-traitants ».

Dans sa décision, le tribunal juge que le plan de vigilance de l'entreprise publique est défaillant. Il estime que « l'étape initiale de la cartographie des risques [...] n'est pas conforme aux exigences légales en raison de son imprécision ». Le document ne permet donc « pas de mesurer si la stratégie d'évaluation [...] est conforme à la gravité des atteintes et couvre réellement les risques identifiés comme prioritaires ».

Le tribunal ordonne donc à La Poste « d'établir des procédures d'évaluation des sous-traitants en fonction des risques précis identifiés par la cartographie des risques ». L'entreprise devra également compléter son plan par « un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements après avoir procédé à une concertation des organisations syndicales représentatives », et « publier un réel dispositif de suivi des mesures de vigilance ».

Néanmoins, « constatant que La Poste faisait preuve d'une démarche dynamique d'amélioration de son plan de vigilance chaque année », les juges n'ont décidé d'aucune astreinte financière envers l'entreprise publique pour la pousser à mettre en application leurs décisions. Ils n'ont pas non plus accédé aux demandes de Sud PTT, qui souhaitait voir dévoiler la liste complète des sous-traitants de l'entreprise, ce que cette dernière refusait au nom du secret des affaires.

De son côté, La Poste a indiqué dans une déclaration transmise à l'AFP qu'« il convient de

Rating		What does this actually mean? Rating Samples agreed with EMEA leadership
Unacceptable / Poor	1	Performance is well below expectations consistently in all areas. No willingness to develop, even with coaching and guidance. Negative impact on others. Should already have been given this feedback. Rating is not a surprise.
Needs Improvement / Marginal	2	Performs inconsistently, might meet some goals but requires additional training, coaching & feedback. Negative direct or indirect impact on others, whether it's behaviours or driving results.
Meets Expectations / Excellent	3	A rock-solid achiever who is driven, trustworthy, committed and consistently gets all aspects of the job done. They might be exceeding some aspects of the job. Loves to work in a team, building and engaging in effective relationships. Is a positive impact on others. Always willing to take on more challenges and is mission focused.
Exceeds Expectations / Top Talent	4	A true master. Consistently goes above and beyond by exceeding majority if not all expectations in role. Is an ambassador, creating and influencing a culture of collaboration and inclusion. Displays a positive attitude and is a mentor to others. When things are tough, they manage conflicts and escalations independently. They already take on challenges and are willing to be stretched further.
Beyond Exceptional / The best of the absolute best	5	A true game changer whose innovations take us to the next level. They significantly outperform their peers in behaviours and results. They will have led an outstanding project or created something that has a high impact in moving the team or whole company ahead on a significant goal. They are role models.

rappeler que cette loi n'a fait l'objet d'aucun décret d'application ou de lignes directrices, laissant les

entreprises qui y sont soumises dans une grande incertitude juridique, en l'attente de l'adoption de la directive européenne sur le devoir de vigilance ».

Même si la contrainte réelle exercée sur l'entreprise publique est très modeste, elle n'en est pas moins embarrassante pour elle, car elle remet en lumière le dossier épineux de son recours effréné à la sous-traitance.

Mediapart documente cette question [depuis plus de dix ans](#), montrant comment les conditions financières des contrats consentis aux entreprises partenaires les poussent à chercher des économies à tout prix, quitte à ne pas respecter les obligations légales ou le droit du travail, ou à recourir à des travailleurs sans papiers. Les conflits sociaux sur cette question se sont multipliés ces dernières années, [en 2019](#) comme [en 2022](#).

Sur le plan judiciaire, La Poste a été condamnée [en première instance](#) et [en appel](#) pour son recours trop systématique à des sous-traitants, mal payés et moins bien traités que les facteurs classiques. La Cour de cassation [a annulé cette condamnation](#) en 2021, et l'affaire a été renvoyée à la cour d'appel.

[Dan Israel](#)

# La Poste condamnée, mauvaise nouvelle pour les grands groupes

## DROITS

**Attaquée en justice par Solidaires, l'entreprise a été reconnue coupable de non-respect du devoir de vigilance.**

**Les syndicats et ONG comptent prendre appui sur cette décision pour leurs combats à venir.**

C'est un signe qui ne trompe pas. En apprenant le verdict annoncé ce 5 décembre, l'avocate de TotalEnergies, Ophélie Claude, s'est exclamée : « C'est un peu le début d'une nouvelle ère ! » (Novethic, 6 décembre). Et dans la bouche de cette ardente défenseure des multinationales, il n'y avait pas matière à se réjouir. Les syndicats et les ONG viennent de remporter une victoire importante dans leur combat contre les multinationales. Le tribunal judiciaire de Paris a condamné La Poste pour non-respect du devoir de vigilance, une décision saluée par SUD PTT, qui avait assigné le groupe en justice: « C'est la première fois qu'une entreprise française se fait reprendre par la justice en matière de devoir de vigilance, avec la circonstance aggravante qu'il s'agit d'un employeur public. »

Pour comprendre la portée de la décision, il faut rembobiner le fil. En janvier 2022, le syndicat saisit le tribunal judiciaire de Paris, car il estime que le groupe ne se conforme pas à ses obligations liées au devoir de vigilance. Pour mémoire, il s'agit de dispositions contenues dans la loi du 27 mars 2017, fruit de la bagarre des syndicats et des ONG pour renforcer les obligations des multinationales en matière de prévention des atteintes aux droits humains, à l'environnement et à la santé.



À PARIS, EN AVRIL. MANIFESTATION DE SOUTIEN AUX POSTIERS ET TRAVAILLEURS  
GRÉVISTES SANS PAPIERS QUI EXIGENT LEUR RÉGULARISATION. XENRIOUE CAMPOSSNANS LUCAS

La loi impose une série de mesures aux grands groupes, parmi lesquelles la cartographie des différents risques, l'évaluation régulière de la situation de leurs sous-traitants et fournisseurs, des actions de prévention, etc.

Cette loi, qu'on présente généralement comme une réponse politique à l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh, qui avait tué plus de 1100 travailleurs en avril 2013, n'est pas exempte de défauts. Mais elle a le mérite d'inciter les firmes à dépasser le stade des déclarations d'intention, dont les responsables RSE (responsabilité sociétale des entreprises) sont si friands.

Dans son assignation, dévoilée à l'époque par l'Humanité, SUD PTT pointait un certain nombre d'insuffisances comme l'absence d'une véritable cartographie des risques et la non-publication d'une liste complète des sous-traitants, alors même que le comportement de ces derniers est souvent dénoncé. « Le recours au travail dissimulé » représente un « problème récurrent » dans le groupe, selon le syndicat, qui citait par exemple la tragique affaire Seydou Bagaga, du nom d'un chauffeur-livreur non déclaré travaillant pour un sous-traitant et qui s'était noyé dans la Seine en tentant de récupérer un colis, en janvier 2013.

## **LES ONG ESTIMENT QUE CETTE DÉCISION VA ALIMENTER**

### **LES BATAILLES MENÉES DANS LES PRÉTOIRES**

Dans son jugement du 5 décembre, le tribunal donne raison aux syndicats sur plusieurs points. La direction va devoir compléter son plan de vigilance par une cartographie des risques destinée à leur identification ; établir des procédures d'évaluation des sous-traitants en fonction des risques précis identifiés par cette cartographie; et mettre en place un mécanisme de recueil des signalements digne de ce nom, après avoir procédé à une concertation des syndicats.

« Ce jugement est très important, assure Céline Gagey, avocate de SUD PTT. Il vient rappeler que la loi sur le devoir de vigilance implique de prendre des mesures précises, en adéquation avec les risques identifiés, plutôt que de se limiter à des généralités. Jusqu'à présent, le plan de vigilance de La Poste se résumait quasiment à un document de communication ! »

La victoire n'est pas totale pour autant, dans la mesure où certaines demandes du syndicat sont restées lettre morte, comme la publication d'une liste des sous-traitants du groupe. « Pourtant, nous demandions simplement que, en cas de problème, les élus du personnel puissent avoir accès à ces informations en commission santé, sécurité et conditions de travail, précise Nicolas Galépidès, de SUD PTT. Il n'y avait rien de systématique, ni de public. Notre demande ne visait pas à embêter les directions, mais à obtenir des informations en cas d'accident ou de drame, comme dans l'affaire Seydou Bagaga. »

Néanmoins, les ONG estiment que cette décision va alimenter les batailles qu'elles mènent dans les prétoires. Depuis 2019, une douzaine d'actions en justice ont été lancées pour non-respect du devoir de vigilance, ciblant en particulier le mégaprojet pétrolier de Total en Ouganda, la situation de travailleurs dans des filiales de Teleperformance ou encore la politique d'accès à l'eau potable de Suez au Chili.

Mais, très souvent, ces affaires s'enlisent dans les sables des procédures. « Les grands groupes multiplient les questions de procédure pour faire en sorte que les procès n'aient pas lieu, rappelle Juliette Renaud, responsable de campagne sur la régulation des multinationales aux Amis de la Terre.



· Cette première décision sur le fond dans une affaire de devoir de vigilance redonne espoir, après les dernières décisions de procédure décevantes. » ·

En réaffirmant l'esprit de la loi de 2017, le tribunal de Paris vient appuyer certaines revendications. « Concrètement, La Poste va devoir refaire quasiment tout son plan de vigilance, explique Juliette Renaud. En particulier, la décision du tribunal reconnaît la cartographie des risques comme une pierre angulaire du plan de vigilance, et rappelle qu'elle doit être précise et concrète : cela va nous servir dans d'autres actions en justice, contre Total ou la BNP notamment, car nous pointons exactement les mêmes lacunes dans leurs plans. » #

CYPRIEN BOGANDA

## Travail Enquête

# Dans des concessions Tesla, le management « à l'américaine » fait disjoncter les équipes

**Derrière l'aura du géant de la voiture électrique et celle de son patron, Elon Musk, se cachent des conditions de travail toxiques à Nantes comme dans beaucoup d'autres sites français. Certains salariés ont accepté de briser le silence pour notre partenaire Mediacités.**

**NantesNantes (Loire-Atlantique).**– Travailler à Tesla ? C'était « *un peu [son] rêve américain* ». Lorsqu'on lui a demandé, lors de l'entretien d'embauche, ce qui le motivait à rejoindre l'empire d'Elon Musk, Julien\* a répondu qu'il voulait « *mettre des paillettes dans les yeux des gens* ». Alors que des centaines de candidat·es se bousculaient pour le poste, ce Nantais d'une trentaine d'années, novice dans le milieu automobile, a été embauché comme « Tesla Advisor » (conseiller des ventes) au magasin du nord de Nantes, à Saint-Herblain.

« *Hyper excité* » à l'idée d'intégrer ce « *lieu de prestige* », Julien est séduit à l'époque par la polyvalence de ses missions et le confort salarial : une rémunération annuelle brute de 35 000 euros. À peine arrivé, il déçoit. « *Formé à l'arrache* » par des collègues « *dans le jus complet* », le jeune homme doit apprendre sur le tas.

Mais il s'adapte vite, signe ses premières ventes et s'« *éclate* » dans son nouveau travail. Entre l'accueil des client·es, les essais, le lavage « *à la chaîne* » ou la livraison de ces onéreux véhicules électriques (un Model Y coûte aujourd'hui 46 000 euros), il ne compte pas ses heures. En tant que commercial, son temps de travail est forfaitaire. Il doit travailler 218 jours par an.



LE CONCESSIONNAIRE TESLA DE SAINT-HERBLAIN, PRÈS DE NANTES.  
© PHOTO SAMUEL HAURAIX / MEDIACITÉS

Les choses se compliquent en juin 2022, quand le grand patron, Elon Musk, annonce devoir supprimer 10 % des effectifs à travers le monde. Le niveau de pression monte d'un cran. Julien, dont les performances sont davantage scrutées que celles d'autres commerciaux, ne tient plus. Placé en arrêt de travail, il commence par se sentir coupable de n'être pas assez « *fort mentalement* » pour supporter les exigences managériales liées aux ventes, de l'ordre, parfois, de quatre voitures vendues par semaine.

## Ruptures conventionnelles

Un psychologue du travail confirme son état d'anxiété. « *Il m'a fait énormément déculpabiliser* », témoigne Julien, placé sous anxiolytique pendant des mois. « *J'ai pleuré comme rarement. L'environnement était trop toxique pour moi.* » Julien, dont le témoignage est corroboré par ceux d'un peu moins d'une dizaine de salariés (actuels ou passés) joints par Mediacités, obtiendra sa rupture conventionnelle les mois suivants.

D'abord persuadé d'être un cas isolé, il réalise que non. Dans les semaines qui suivent, trois de ses collègues commerciaux, sur la vingtaine d'employés de la concession, demandent à leur tour à quitter le site nantais, dont deux par rupture conventionnelle.

Inauguré en 2017, le site n'est pas le seul concerné par des situations de mal-être au travail. Une source en interne évoque de « gros soucis » à Bordeaux, Mulhouse, Strasbourg... Et des histoires qui se ressemblent. « Ce sont majoritairement des profils d'employés jeunes, sur un premier emploi, qui acceptent tout, jusqu'au moment où... Les gamins sont ratatinés par la pression managériale », poursuit cette source, évoquant au moins plusieurs dizaines de départs sur le plan national l'année dernière. « Les jeunes arrivent avec la passion dans les yeux, Tesla le sait et en joue », affirme François, récemment licencié, qui a évacué cette « énorme charge mentale » depuis qu'il n'y est plus.

Sur son [site internet](#), Tesla, qui n'a pas donné suite à nos demandes d'informations, assure pourtant vouloir créer « *un environnement inclusif* » où « *la notion de hiérarchie d'entreprise et les conventions bureaucratiques* » sont remplacées par « *un environnement de travail collaboratif, axé sur une communication ouverte* ». Il est question d'horaires flexibles, de « *ressources de fitness* », d'avantages sociaux, d'assurances... pour aider les salariés « *à faire de leur mieux* ».

## Ce que nous avons accepté, ce n'est pas possible dans un monde du travail français. On se sent un peu trop au Texas...

### François, récemment licencié

Insuffisant pour l'inspection du travail, qui a enregistré 270 arrêts maladie au sein de Tesla France (sur une estimation d'un peu moins de 500 salariés à l'époque) durant les six premiers mois de l'année 2022 et qui suit la situation de près. Avec l'appui du CSE, et alors que Tesla aurait « *freiné des quatre fers* », l'inspection a obtenu la réalisation d'une enquête sur les risques psychosociaux par une entité extérieure, dont les résultats devraient être connus prochainement.

Réclamée de longue date, l'enquête arriverait néanmoins « *trop tard* » selon certains, car beaucoup de salariés susceptibles de témoigner, y compris au niveau des ressources humaines, ne sont plus là. « *Tesla dira de toute façon qu'il y a des problèmes comme partout. Si c'est pire ailleurs, c'est que ça va chez eux* », maugrée un salarié basé à Nantes. « *Cela ne va pas les inquiéter plus que ça* », se désole de son côté François.

Grille d'évaluation des performances des salariés de Tesla.

D'« inacceptable/mauvais » à « au-delà de l'exceptionnel ». © Document Mediacités

Les contrôleurs du travail sont déjà conscients de ce qu'il se passe au sein d'une entreprise où le nombre de syndiqués se compte sur les doigts d'une main, qui n'aurait « *pas l'habitude du Code du travail* » et voudrait « *agir comme aux États-Unis* ». « *Ce que nous avons accepté, ce n'est pas possible dans un monde du travail français. On se sent un peu trop au Texas...* », formule François.

Lorsque ce dernier était en poste, il était soumis à un système de notation allant du 1 (« *inacceptable* »), pour des performances jugées bien en deçà des attentes, au 5 (« *au-delà de l'exceptionnel* »). Dans une note interne de 2020, où il est question de ce système, il est par ailleurs recommandé de « *travailler respectueusement avec ses collègues, sans être un connard [« jerk » dans le texte – ndlr]* ». « *On est dans l'enfantillage, on est en train de scolariser les employés* », s'agace un salarié basé à Nantes. Selon lui, ces notes, distribuées tous les six mois par les managers, participent à la pression collective.

## Le « PIP », « un truc pour faire péter un câble aux salariés »

Dans le collimateur des personnes interrogées, on trouve aussi le « PIP » (*Performance Improvement Plan* ou plan d'amélioration des performances), véritable « *bête noire* » en interne. Ce plan d'action vise à « *améliorer* » les performances d'un vendeur en lui fixant des objectifs personnalisés (voitures vendues, clients approchés...) à atteindre sur une période donnée, six semaines par exemple. « *Dans un monde idéal, c'est quelque chose de bien. Sauf qu'il y a un côté sanction chez Tesla* », commente François.

« Des PIP non atteints, généralement, ça ne se passe pas bien pour le collaborateur... », formule notre source en interne. « Mon psychologue du travail m'a dit que c'était un truc pour faire péter un câble aux salariés », rapporte Julien, visé par une telle mise à l'épreuve. « On était trois commerciaux en PIP, les trois à finir devant le médecin du travail. »

Ancien manager d'un magasin Tesla de la zone ouest, Bruno se souvient du jour où son responsable lui a demandé de réduire son effectif en « *virant* » deux de ses commerciaux. « *Tu vas mettre tes gars en PIP, tu vas voir, ils vont partir d'eux-mêmes* », lui souffle-t-on alors. Mais « *jouer* » avec des vies ne convient pas au responsable. « *J'ai exprimé mon mal-être aux ressources humaines deux jours avant mon arrêt. On m'a répondu : "OK, et sinon, les ventes du magasin ?"*, rapporte Bruno. *La valeur humaine n'est clairement pas une valeur de la marque.* » Victime d'un burn-out lié aux méthodes imposées, celui-ci obtiendra lui aussi sa rupture conventionnelle, après deux ans passés chez Tesla.

## PERFORMANCE IMPROVEMENT PLAN

### WHAT IS IT?

A tool to help you to improve your performance.

Individual support from your manager.

Identifies gaps in performance over a past period of time.

Identifies what and how the employee should improve.

Formalizes the expected levels of performance.

Gives an employee with performance deficiencies the opportunity to succeed.

Promotes accountability for manager & employee.



Outcomes may vary, including the recognition of skills or training gap, improvement in overall performance or other employment actions.

## Les candidatures pleuvent

Selon nos témoins, ce turnover n'inquiète pas les dirigeants. Au contraire, « *ça les arrange bien* », juge Bruno. L'entreprise et son patron charismatique bénéficient d'une telle aura que les candidatures ne cessent d'affluer, année après année : plus de... 3,6 millions reçues en 2022 à l'échelle mondiale. Un record. Les postulants savent qu'en cas d'embauche, ils auront accès à des actions Tesla qui se débloquent progressivement et dont la valeur évolue avec la cotation de la société en Bourse. « *Une sorte de carotte* », commente François.

« L'idée est que chaque voiture vendue compte et qu'on est dans le même bateau car il faut que l'action monte », assure l'ancien salarié. Ce dernier admet avoir eu « les étoiles dans les yeux » quand on lui a parlé de débloquent 20 000 euros. « C'est bien le problème, commente une source en interne. Quand on licencie une personne, on en a dix derrière qui sont prêtes à prendre le poste et qu'on payera encore moins cher. Et on continuera à embaucher parce qu'on a des besoins considérables en matière d'expansion. »

Cette même logique s'appliquerait dans la relation client. Les salariés ou ex-salariés rencontrés ne manquent pas d'anecdotes de livraisons chaotiques, loin, très loin de l'« expérience fluide et exceptionnelle » promise par l'entreprise. Clients avertis la veille pour le lendemain, changement au dernier moment de la ville de livraison... « La voiture a une rayure ? Votre financement n'est pas terminé ? Cela ne vous plaît pas ? Eh bien, laissez la voiture, ne vous inquiétez pas, on vous rembourse le chèque de réservation. Il y a 500 clients derrière. Au revoir, à bientôt, prend en exemple notre source en interne. On sait que c'est catastrophique. Sur les réseaux sociaux, on se fait laminer. »

Toutefois, les retours d'expérience positifs semblent beaucoup plus nombreux. Julien compare le phénomène à « l'accouchement d'une femme. Ils peuvent pleurer, insulter... Dès qu'ils ont leur Tesla, leur bébé, ils ne disent plus rien. C'est fou ! » Le « rêve » Tesla semble avoir de beaux jours devant lui.

## Samuel Hauraix (Mediacités Nantes)

# "On rentrait chez nous à 2h du matin, on repartait à 5h" : fermeture d'Orange Bank, la colère des salariés

reportage de Marie Chambrial et Floriane Olivier • ©France 3 PIDF

**Les salariés de la banque en ligne, dont le siège est à Montreuil, protestent contre la fermeture annoncée de leur entreprise. Ils dénoncent notamment les conditions de reclassement qui leur sont proposées.**

Hier à 13h, les salariés d'Orange Bank cessent le travail et descendent dans la rue. En juin dernier, le groupe a annoncé la fermeture de sa filiale bancaire. Un coup de massue pour les employés qui ont œuvré pour le lancement de la banque en ligne en 2017.



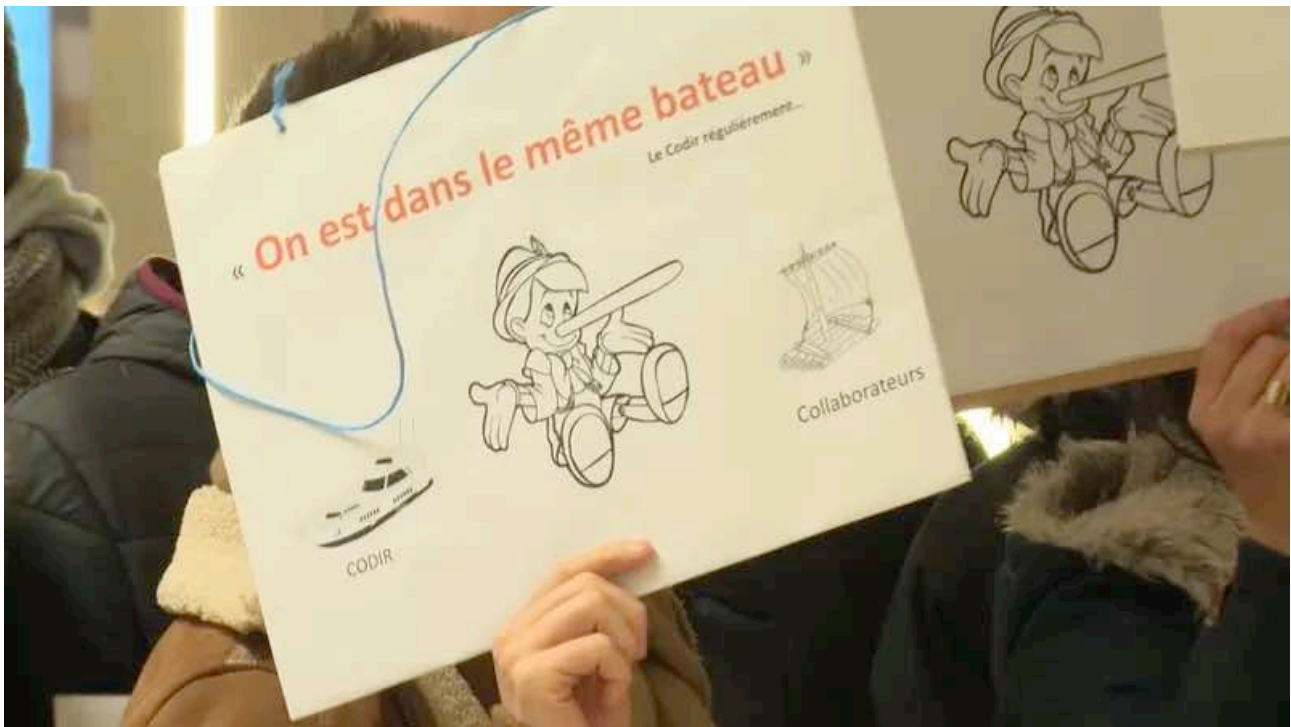
TOUS LES SALARIÉS SE SONT RÉUNIS AU PIED DE LEUR LIEU DE TRAVAIL HIER APRÈS-MIDI  
POUR CONTESTER LES MODALITÉS DU PLAN DE SAUVEGARDE POUR L'EMPLOI •

© FRANCE 3 PIDF

"On rentrait chez nous à 2h du matin, on repartait à 5h du matin, on travaillait les week-ends pour ouvrir des comptes pour Orange. On y croyait dur comme fer. Mes équipes étaient les premières à faire des heures pas possibles et aujourd'hui on leur crache à la figure", déplore Benoît, un salarié de l'entreprise.

## Un plan de sauvegarde "exemplaire"

Les employés protestent surtout contre les modalités du plan de sauvegarde pour l'emploi mis en place par la direction du groupe. Hausse de l'indemnité de départ, reclassement du maximum de salariés, les revendications sont nombreuses et, pour les syndicats, le compte n'y est pas : "Ce que l'on attend d'Orange, au-delà de l'exemplarité, c'est un vrai investissement, celui qu'il aura fallu durant 6 à 7 ans pour monter une banque hors-sol, de toutes pièces. Un modèle disruptif, quelque chose qui n'avait jamais été fait dans la banque donc si on doit être fermé, autant que la fermeture soit exemplaire", demande Gwladys Flory-Celini, déléguée syndicale CFDT Orange Bank.



MÊME À L'INTÉRIEUR DU BÂTIMENT, DURANT LA RENCONTRE ENTRE LES ÉLUS ET LA DIRECTION, LES EMPLOYÉS ONT CONTINUÉ D'AFFICHER LEUR COLÈRE • © FRANCE 3 PIDF

À Montreuil (Seine-Saint-Denis), l'entreprise emploie plus de 400 personnes : "Quand on parle d'Orange, on ne parle pas d'une petite entreprise. Ils font beaucoup d'argent, ils ont 140 000 salariés de par le monde et donc il faut que chaque salarié de la filiale Orange Bank ait une vraie solution. Qu'ils puissent rentrer chez eux et se dire 'je vais pouvoir continuer à vivre correctement' ", matraque Patrice Bessac, le maire (PS) de Montreuil.

Les élus ont été reçus par la direction, l'entreprise a réaffirmé sa volonté d'accompagner tous les employés et de poursuivre les discussions avec les syndicats. Les salariés ont déjà prévu de se mobiliser à nouveau dans les semaines à venir.

Enquête france info

## Suicide d'un anesthésiste à l'hôpital Américain : la famille réclame la nomination d'un juge

Quatre ans après le suicide controversé d'un médecin de l'Hôpital américain de Paris, situé à Neuilly-sur-Seine, sa famille demande la désignation d'un juge d'instruction. Lors de l'enquête préliminaire, ses collègues ont décrit un harcèlement ciblé et un management toxique connu de la direction.



L'HÔPITAL AMERICAIN DE PARIS, À NEUILLY-SUR-SEINE. (MERLE SYLVAIN / MAXPPP)

Près de quatre ans après la mort d'Emmanuel M., [beaucoup de questions demeurent](#) sur les raisons profondes qui ont poussé cet anesthésiste-réanimateur de 48 ans, considéré comme l'un des meilleurs spécialistes français dans sa discipline, à mettre brutalement fin à ses jours. Au moment de son geste, le médecin exerçait à l'Hôpital américain de Paris à Neuilly-sur-Seine, un établissement prisé des VIP.

à lire aussi Reportage :

["Des services entiers sont fermés" : les soignants dénoncent une situation à l'hôpital "pire que l'an dernier"](#)



Quelques mois après les faits, sa veuve a porté plainte pour harcèlement moral et professionnel, convaincue que l'atmosphère "atroce" au sein de son équipe et des dysfonctionnements graves connus de la direction de cet établissement privé sont à l'origine de la mort de son mari. Cette plainte contre X avait été classée sans suite "faute d'éléments caractérisant le délit" avait alors justifié le parquet de Nanterre.

"Une décision incompréhensible tant sur le fond que sur la forme", analyse aujourd'hui Me Benjamin Bohbot, avocat de la famille d'Emmanuel M. qui avait aussitôt [porté plainte avec constitution de partie civile](#) pour obtenir l'ouverture d'une information judiciaire et la nomination d'un juge d'instruction.

## Le management du service mis en cause

Près d'un an après cette nouvelle plainte pour harcèlement moral et homicide involontaire, aucun juge n'a été désigné dans cette affaire et la famille du médecin désespère de l'ouverture d'une enquête indépendante. À l'origine de l'obstination de la famille de cet anesthésiste à réclamer justice, une série d'éléments concordants et de témoignages de collègues dont certains ont été recueillis dans l'enquête de la brigade de répression de la délinquance aux personnes (BRDP).

Selon les conclusions de cette enquête, que franceinfo a pu consulter, l'ancien chef du pôle anesthésie réanimation a nié avoir harcelé l'anesthésiste, mais 13 des 16 médecins auditionnés ont au contraire mis en cause de manière précise le management de ce service, des conditions de travail dégradées, une forme de surveillance permanente mais aussi des événements plus précis qui ont pu fragiliser leur collègue disparu.

"Je pense qu'Emmanuel a été l'objet de harcèlement moral, a ainsi déclaré un ancien chef de pôle de l'Hôpital américain aux enquêteurs. Il était victime d'une pression professionnelle importante. C'est la direction actuelle qui en est responsable. Ce qui est mis en cause, c'est tout un système de management agressif". Aux enquêteurs, un autre médecin décrit lui aussi une dégradation très nette de l'ambiance de travail parmi les équipes : "Avec la loi Touraine (qui a diminué les remboursements des hospitalisations par les mutuelles), l'hôpital a perdu une partie des revenus de sa clientèle française. Et son accréditation américaine a failli lui être retirée. Les gouverneurs ont changé la direction et il s'est installé un climat de terreur. (...) On était surveillés, contrôlés. On était en permanence sous la pression, les attaques." Un autre médecin évoque "un climat de malveillance, une ambiance pourrie. Nous avions une épée de Damoclès au-dessus de la tête puisque nous savions qu'à la moindre erreur, nous ne serions pas soutenus. Je parlais énormément avec Emmanuel et il savait qu'il n'aurait pas le droit à l'erreur. »

## "Des relations conflictuelles", "des dérives inacceptables" ...

Dans un mail daté du 24 décembre 2019, soit deux mois avant le suicide de l'anesthésiste, le président du Conseil médical de l'hôpital avait alerté sa direction sur l'ambiance toxique et étouffante au sein du Pôle anesthésie. "*Un modèle clanique*", "*des relations conflictuelles*", "*des dérives inacceptables qui fragilisent l'institution et l'esprit d'équipe*", "*un leadership agressif du chef de Pôle*" pouvait-on lire dans ce mail. Face aux enquêteurs, ce cadre confiait qu'il avait décidé d'informer sa direction précisément à cause du "*mépris*" et de "*l'ostracisme*" dont l'anesthésiste était la cible de la part de son chef mais aussi d'autres médecins. "*Emmanuel en souffrait vraiment*, expliquait le cadre. *Il venait chercher ma présence parce que j'essayais de lui remonter le moral* ».

En février 2020, le mois de son suicide, l'anesthésiste enchaîne cinq gardes en 14 jours, travaillant près de 180 heures. Un planning établi par son chef de pôle. "*On se retrouvait avec une surcharge de travail ce qui est dangereux pour les patients et pour nous*, a expliqué l'un des médecins aux enquêteurs. *On s'en est plaint régulièrement. Quand on s'en plaignait au staff, ils hurlaient. C'était une fin de non-recevoir*". C'est dans ce contexte de fatigue et de tension décrit par ses collègues et cadres, qu'un incident médical aurait déstabilisé l'anesthésiste. Quelques jours seulement avant son suicide, le

médecin a dû gérer en urgence une complication lors de l'accouchement par césarienne de la femme d'un milliardaire américain.

Alors que les investigations médicales ont montré qu'il avait parfaitement réagi à la situation, en l'absence du chirurgien en charge de la patiente, l'anesthésiste se retrouve en position d'accusé selon le témoignage de plusieurs de ses collègues et de sa veuve. "Emmanuel s'est retrouvé en première ligne avec le mari de la patiente, explique l'un des médecins aux enquêteurs (...) La famille américaine a mis la pression sur la direction et on a appelé Emmanuel pour lui demander des comptes". Un autre médecin qui a échangé avec l'anesthésiste avant son suicide explique aux policiers : "Cette histoire l'a traumatisée. Il s'en est voulu alors qu'il a parfaitement bien géré le problème dont il n'était pas responsable. C'était la goutte de trop. Il ne s'en est pas remis. Il n'a pas supporté car il était à bout et parce qu'on lui pourrissait la vie ».

## **Des dysfonctionnements dans l'enquête interne ?**

Un mois après le suicide du médecin, la direction de l'Hôpital américain avait missionné une commission ad hoc sur ces faits qui ont bouleversé l'établissement. La commission a entendu une vingtaine de personnes et a conclu à des dysfonctionnements internes sans faire le lien avec le geste désespéré de l'anesthésiste. Une commission dont l'avocat de la famille d'Emmanuel M. remet en cause l'impartialité. "Cinq mois après le dépôt de ce rapport censé être indépendant et confidentiel, souligne Me Benjamin Bohbot à franceinfo, le président de cette commission qui exerçait auparavant dans un autre hôpital a été nommé directeur médical de l'Hôpital américain ! L'un des membres de cette commission est aussi entré au Governors Board (équivalent anglo-saxon d'un conseil d'administration). Il y a peut-être des dysfonctionnements qui ont été commis également lors de la réalisation de cette enquête interne". Plusieurs fois sollicité par franceinfo au sujet du suicide de ce médecin, l'Hôpital américain n'a jamais répondu à nos demandes.

L'affaire de cet anesthésiste de Neuilly-sur-Seine n'est pas sans rappeler [le suicide en 2015 d'un cardiologue de l'hôpital Georges Pompidou à Paris](#). Le mois dernier, au terme d'une longue instruction, l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris et plusieurs membres de la hiérarchie de cet établissement ont été condamnés à des amendes pour harcèlement moral à l'encontre de ce médecin. L'AP-HP a fait appel de ce jugement.

## Santé au travail : des députés de gauche lancent une initiative parlementaire



LE 11 JANVIER 2019, À PARIS. MANIFESTATION DEVANT LE TRIBUNAL CORRECTIONNEL DE PRIS. ALAIN GUILHOT / DIVERGENCE

### Social et Économie

**Après la projection d'un documentaire consacré à la vague de suicides chez France Telecom entre 2007 et 2010, des députés de gauche lancent une initiative parlementaire sur l'amélioration de la qualité de vie au travail.**

Une projection sous les ors de la République. Le film « Par la fenêtre ou par la porte » retraçant la crise sociale chez France télécom a été diffusé, jeudi soir, à l'Assemblée Nationale. Ce [documentaire replonge dans le malaise stratosphérique](#) chez l'opérateur, avec une dizaine de suicides et tentatives entre 2007 et 2010, jusqu'au procès historique en 2019 et la condamnation inédite de ces anciens dirigeants comme l'ex PDG Didier Lombard pour harcèlement moral institutionnel. Et après ? Dans un monde du travail où la dégradation de la santé psychique s'accélère, comment inverser cette tendance de fond ?

« C'est une des questions posées dans le film : est-ce que les parlementaires peuvent envisager des modifications législatives pour que les conséquences de ce procès s'inscrivent dans la durée ? » interroge la députée écologiste, Sophie Taillé-Polian. Fer de lance d'une initiative parlementaire sur la santé au travail, soutenue notamment par l'Insoumis François Ruffin et le communiste Pierre Dharréville,

mais aussi des intellectuels comme l'économiste Thomas Coutrot, l'élue souhaite créer un groupe de travail transpartisan sur le sujet.

Pour Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia, qui avait réalisé l'expertise révélant [l'ampleur de la crise au sein de France Télécom](#), ces drames ne doivent plus se reproduire : « *Dans cette entreprise, les managers touchaient des primes en fonction des taux de « dé recrutement », c'était une chasse à l'homme, rappelle-t-il. Alors que Didier Lombard et son bras droit Louis-Pierre Wenès, ont été condamnés à 1 an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende en appel, il plaide pour que les sanctions soient plus « dissuasives ». On observe que les managers condamnés reproduisent souvent les mêmes gestes et pratiques dans la suite de leur carrière.* » Des peines complémentaires, comme des interdictions d'encadrer et des formations aux risques psychosociaux pourraient aussi être instaurées.

## **Revenir sur les Ordonnances Macron**

François Desriaux, rédacteur en chef de la revue Santé et travail, qui a planché sur ces propositions, estime : *qu « il n'y a pas de raison que les peines pour harcèlement moral soient plus importantes au sein du couple ou à l'école que dans le monde du travail. Un alignement est nécessaire ».* Une autre piste consiste à mieux reconnaître les maladies professionnelles. Chaque année, seuls 1600 cas de souffrances psychiques sont reconnus alors que 108 000 pathologies de ce type pourraient l'être. « *Il faut une mission d'information et créer de nouveaux tableaux de maladie professionnelle* », poursuit-il. Pour redonner du sens au travail, François Desriaux évoque aussi la recommandation des Assises du travail, menées dans le cadre du Conseil national de la refondation, d'ajouter un dixième principe général de prévention à l'article L. 4121-2 du Code du travail, en écoutant les travailleurs notamment sur l'organisation du travail.

Dans cette initiative parlementaire, le rétablissement des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sonne comme une évidence. Les conséquences de leur suppression avec les ordonnances Macron en 2017 ont été dramatiques : « *On a perdu 250 000 élus et la possibilité de mettre en débat les conditions de travail au plus près du terrain*, constate Jean-Claude Delgènes. Dans le documentaire, l'inspectrice du travail, Sylvie Catala, assène d'ailleurs que : « *Sans les expertises des CHSCT, il n'y aurait pas eu d'affaire France Télécom* ».

**[Cécile Rousseau](#)**

# L'aspiration à du sens,

# un travail qui a



## un levier pour le syndicalisme ?

**Thomas Coutrot, statisticien, économiste et militant alter-mondialiste est coauteur (avec Coralie Perez) de Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire, paru au Seuil en 2022. Il a partagé ses analyses lors des journées d'été sur la perte de sens dans le travail et explore des pistes pour sortir d'une gouvernance pilotée exclusivement par le patronat, afin de reconstruire un contre-pouvoir.**

Il y a aujourd'hui peu de professions où les travailleur·euses ne ressentent pas une perte de sens dans leur travail. Infirmier·es ou enseignant·es, ouvrier·es de l'agroalimentaire ou des transports, aides à domicile ou ingénieur·es, partout les salarié·es se plaignent d'un travail appauvri par des procédures rigides, pressé·es par des délais imposés, contrôlé·es par des logiciels intrusifs, piloté·es par des objectifs chiffrés absurdes. Les spécialistes du travail, chercheur·euses, ergonomes et préventeur·rices de santé au travail sont unanimes : un des problèmes majeurs que rencontrent les salarié·es, toutes catégories et tous secteurs confondus, c'est l'impossibilité de peser sur les règles qui président à l'organisation de leur travail.

Ces règles qui s'imposent d'en haut, par un management lui-même pris en étau entre les exigences de l'actionnaire et nos attentes de salarié·es et citoyen·nes, empêchent les gens de pouvoir faire correctement leur travail. Les données que nous utilisons, issues de l'enquête « Conditions de travail » de la Dares, montrent que cette perte de sens est le principal facteur qui explique aujourd'hui les

démissions, les arrêts maladie et les troubles psychiques au travail, et ceci, tant pour les ouvriers que pour les cadres.

## **Une perte de sens au travail due aux méthodes de gouvernance**

Ce qui est en cause, c'est la méthode de gouvernance actionnariale qui s'est généralisée, y compris dans les services publics à partir de la fin des années 1990, dans un contexte de financiarisation de l'économie avec son lot de fusions-acquisitions, de sous-traitance, de fragmentation et mise en concurrence des collectifs, de changements organisationnels incessants... Avec le Covid et la crise écologique, la crise du travail, latente depuis le début des années 2000, s'exprime enfin avec des mots et dans des termes qui pourraient permettre d'agir. La thématique de la souffrance au travail ou des risques psychosociaux enferme les salarié-es dans une position de victimes passives. Quant au discours sur la QVT\*, il n'est qu'un leurre déconnecté du travail réel. C'est la poursuite de sens du travail qui est au centre du débat aujourd'hui. Elle exprime une aspiration profonde des travailleur-euses à reconquérir du pouvoir, à se réapproprier leur travail, à peser non seulement sur la qualité et sur l'organisation du travail, mais aussi sur sa finalité, ses impacts sociaux, économiques et environnementaux. Un travail qui a du sens pour le ou la salarié-e qui l'exerce, c'est celui qui lui donne le sentiment d'être utile socialement, d'être en cohérence avec ses valeurs professionnelles et morales et de pouvoir apprendre par son travail. C'est un facteur essentiel de santé, mais aussi de pouvoir d'agir, individuel et collectif, c'est-à-dire de rapport de force entre travail et capital.

## **Ce qui fait sens au travail ?**

Notre enquête, rejoignant ainsi certaines théories comme la psychodynamique du travail, a permis d'identifier trois dimensions essentielles de ce qui fait sens au travail.

Un, le sentiment d'utilité sociale pour les destinataires du travail. Deux, la cohérence éthique, c'est-à-dire, pouvoir travailler sans contrevenir à ses valeurs professionnelles et éthiques. Par exemple, pouvoir soigner les patient-es sans être contraint-e par l'organisation à les maltraiter, ou produire sans polluer. Et enfin trois, la capacité de développement, c'est-à-dire de pouvoir apprendre de son travail en exerçant sa créativité et son intelligence individuelle et collective. Le salaire est essentiel pour vivre décemment, et les salaires sont évidemment trop bas dans beaucoup de professions. Mais un salaire même très correct, ne permet jamais de compenser le manque de sens. Un travail dénué de sens, ça rend malade. L'aspiration à un travail qui a du sens est aujourd'hui à la fois vitale, populaire et révolutionnaire. Elle oblige à chercher à s'émanciper de la froide logique de la rentabilité financière.

## **L'organisation du travail n'est pas un monopole patronal**

La piste majeure, c'est de contester le mono-pole patronal à décider de l'organisation et de la finalité du travail. Il est possible de reconstruire un contre-pouvoir dans l'entreprise en partant des aspirations des salarié-es à bien faire leur travail, et en élaborant avec elles et eux leur point de vue collectif sur leur travail, d'où émergent des revendications concrètes et ancrées dans le réel du travail, donc à fort caractère mobilisateur. C'est le sens de la démarche «*travail*» de la CGT, il y a quelques années. C'est construire la possibilité pour les salarié-es de s'exprimer sur la manière dont ils et elles veulent travailler, de faire des propositions et que celles-ci soient entendues. Les dirigeant-es et les actionnaires sont farouchement hostiles à toute idée de partage du pouvoir sur l'organisation du travail qu'ils considèrent comme leur pré carré. C'est en effet le cœur de leur pouvoir de classe. Des équipes syndicales avaient commencé à utiliser les pouvoirs des CHSCT pour contester efficacement le monopole patronal sur l'organisation du travail, en multipliant les enquêtes auprès des salarié-es et parfois les recours aux tribunaux, avec un certain succès. Le Medef a bien vu le danger et a obtenu de Macron en 2017, la suppression et des délégué-es du personnel, les deux instances les plus proches des travailleurs et du travail réel. Il ne s'agit évidemment pas de négliger les luttes pour les salaires et l'emploi, mais de prendre le temps de reconstruire un rapport de force pour mieux les mener, en s'appuyant sur cette envie de retrouver du sens au travail. Il faut évidemment rejeter les démarches du style QVT qui prétendent faire du «*gagnant-gagnant*» et conduisent souvent les élu-es du personnel à se laisser instrumentaliser par les directions.

Toute autre chose est de construire des espaces de délibération entre collègues, à l'abri du regard et des oreilles des managers. Où l'on peut parler librement de ce qui ne va pas dans le travail au

quotidien mais aussi des astuces et inventions que nous mettons en œuvre pour y arriver quand même. Se mettre d'accord sur des exigences d'améliorations concrètes et immédiates. Et renouer avec le plaisir de gagner, reconquérir la fierté de son travail, c'est retrouver la joie de la lutte. C'est transformer la souffrance individuelle, qui atomise et démoralise, en énergie de faire ensemble. Il y a là un vrai gisement d'énergie militante que la CGT a identifié avec sa démarche revendicative à partir du travail, un « *trésor caché* » encore trop méconnu. À condition d'en faire une priorité, et d'y consacrer une partie du temps aujourd'hui consacré à un « *dialogue social* » largement inopérant. Il est possible de s'engager dans cette voie dès aujourd'hui, avec les moyens du bord, même s'ils sont très insuffisants. Il faudra aussi à l'avenir gagner de nouveaux droits pour peser sur les décisions d'organisation. Tout comme les élu-es du personnel disposent aujourd'hui d'heures de délégation, l'ensemble des salarié-es devraient bénéficier demain d'heures payées de délibération sur leur temps de travail, avec obligation aux directions de répondre aux propositions émises.

Ce serait un levier pour conquérir un pouvoir des salarié-es d'agir sur leur travail, sur les conditions de celui-ci et sur ses finalités. Et commencer à contester ainsi le cœur du pouvoir capitaliste.



























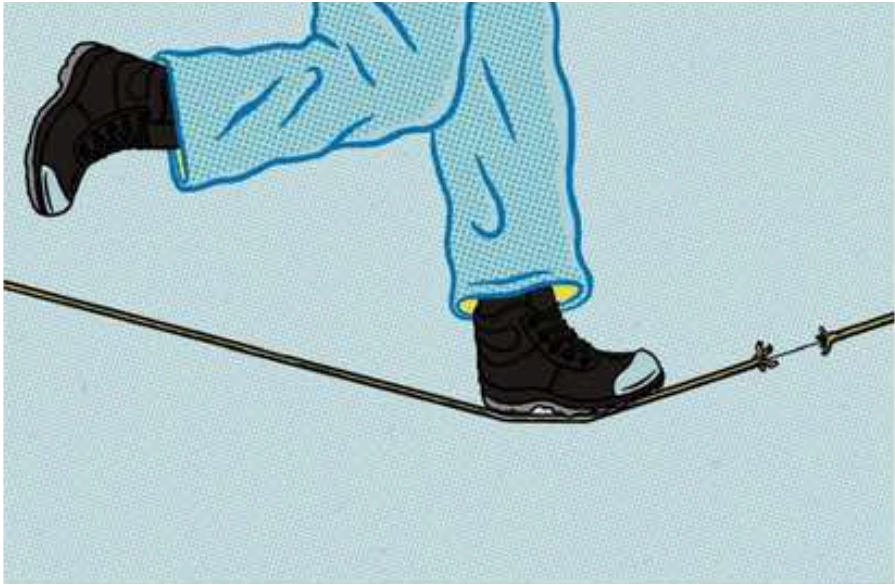




































































































































































**Pierre Antoine Yaich**

Economiste et sociologue

**Bouchra Zida**

Sociologue du travail

**Dominique Baril**

Ingénieur

**Fabrice Mosan**

Ingénieur et Psychologue clinicien

**Marie-Victoire Chopin**

Docteur en psychologie

**Olivier Bataille**

Ingénieur, enseignant en master prévention des risques

**Sous la direction de Clémentine Daxmon**

Directrice de mission

Consultante en organisation et RH

HEC Paris, Sciences-Po Paris