



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

## **Dans l'actualité**

L'Humanité : Le mauvais numéro du centre d'appels des JO 2024.....	2
L'Humanité : L'impôt sur les bénéfices des multinationales bien mité.....	4
L'Humanité : Le travail dans toutes ses dimensions .....	6
Politis : « La précarisation de la main-d'œuvre favorise grandement les accidents du travail » .....	7
Le Monde : Démission de Bruno Lasserre, président des Etats généraux de l'information, qui sera prochainement jugé pour complicité de harcèlement moral .....	12
Le Monde : La médecine du travail confrontée aux risques de poursuites par les employeurs .....	14
Le Monde : Entre déni des entreprises et manque de données, l'invisibilisation des suicides liés au travail.....	16
Le Monde : Cadences, sous-traitance, pression... quand le travail tue.....	18
Le Monde : Entre déni et manque de données, les suicides invisibilisés.....	22
Le Monde : La lenteur de la justice pour faire reconnaître la responsabilité de l'employeur .....	24
Le Monde : Sécurité sur les chantiers : « Notre fils est mort pour 6000 euros ».....	25
Nord Littoral : Un débat autour du harcèlement au travail .....	30
Le Monde : Dans l'industrie, l'agriculture ou le BTP... quand les machines tuent .....	32
Le Monde : Les jeunes paient un lourd tribut aux accidents du travail.....	35
Le Monde : Avec la sous-traitance, des accidents du travail en cascade .....	38
L'Humanité : « J'ai vécu un enfer, mais je me suis barrée » .....	48
L'Humanité : Étienne Sanchez, bête noire des managers toxiques .....	51
Le Monde : « Les salariés se sentent dévalorisés par une organisation du travail qui leur rend la tâche plus difficile » .....	53
Lydie Salvayre : « Il y a quelque chose en moi qui trépigne du côté de l'indocilité ».....	55
Marianne : "Nous appelons à une réforme du délit de harcèlement moral au travail" .....	56
Marianne : Harcèlement moral, injures... Moins d'une victime sur cinq porte plainte .....	59
Le Monde : Le burn-out peut frapper très tôt : trentenaires et déjà « cramés ».....	61
Médiapart : Suicides et « management toxique » : alerte à la Banque de France .....	64
Le Monde : L'argot de bureau : le « bien-être au travail » rejette la faute sur les salariés .....	83

# Le mauvais numéro du centre d'appels des JO 2024

## MANAGEMENT

**Konecta, prestataire téléphonique des JO 2024, voit une partie de son effectif le quitter. En question, une direction « toxique » et des primes promises qui n'ont pas été dûment versées.**

Que les bavardages cessent, sinon les salariés du centre d'appels seront séparés » Entre réminiscence de remontrances écolières et management infantilisant, deux collègues employés par Konecta et mobilisés pour l'opération JO 2024 ne sont plus autorisés à travailler côte à côte.

« *Humiliés et traités comme des gosses* », Rémi et Laura (1) estiment cet accroc révélateur de l'ambiance qui règne sur le plateau: « *Tendue, robotisée, sans aucune humanité.* »

Tous deux font partie des cinq employés par Konecta qui ne mettront plus les pieds dans l'entreprise - soit plus de la moitié de l'effectif: trois personnes ont mis fin à leur période d'essai, un salarié a démissionné et une période d'essai n'a pas été renouvelée par l'employeur. L'entreprise, victorieuse de l'appel d'offres pour assurer un « *service client grand public* » lors de l'événement sportif, est en charge des plateformes d'assistance téléphonique et numérique, sur les réseaux sociaux notamment. Ce géant des centres d'appels est implanté au sein de 25 pays et comptabilise plus de 200 sites. En 2021, le chiffre d'affaires de Konecta Holding France s'élève à 310 millions d'euros. Contactée, la société n'a pas donné suite à nos demandes d'interview, Alors même que les organisateurs de La compétition multisports se sont engagés à respecter une « *charte sociale des Jeux Olympiques et Paralympiques* », ils choisissent une entreprise dont le palmarès des mauvaises pratiques sociales a été documenté, entre autres, par l'Humanité.

### « ON NOUS A CLAIREMENT MENTI ! »

Pourtant, à la lecture de l'annonce sur Indeed, moteur de recherche dédié à l'emploi, la mention de l'opération JO 2024 semble servir de tremplin au grand saut dans le monde du travail pour Laura, 22 ans, tout juste sortie de l'école de commerce et de marketing Rocket School. De son côté, Rémi s'est enorgueilli d'ajouter cette expérience professionnelle sur son CV, jusqu'à ce qu'il découvre l'envers du décor. Après des tests de français, d'anglais, de compétences bureautiques et informatiques, trois sommes d'argent leur sont promises lors de la phase de recrutement: une prime de langue, de poste et une autre relative aux objectifs de l'entreprise. Leurs premières fiches de paie, celles de novembre, ne portent la mention d'aucune d'entre elles. « *On nous a clairement menti !* » s'agace Laura. L'Humanité a pu consulter ces documents, ainsi que leurs bulletins de salaire du mois de décembre. Cette fois, trois lignes supplémentaires correspondent aux primes, Rémi en déduit que « *Konecta a cédé à la suite de pressions des syndicats* », qui les ont activement réclamées. « *L'entreprise a gagné les appels d'offres parce qu'elle est la moins chère, ils rognent donc sur les primes* », assure un syndicaliste SUD.

« Je laissais mes sentiments et mon humanité à la porte de l'entreprise. »

LAURA, EMPLOYÉE DE KONECTA

Dès novembre, un effectif de huit salariés se familiarise aux différents outils informatiques - il ne reste plus que trois personnes. Cela « *pour former à leur tour* » les nouveaux arrivants, attendus au nombre de 38 à 40, respectivement en juillet et en août. Avec plus de 16 millions de touristes pour l'occasion, « *ils pensent sincèrement qu'une quarantaine de pèlerins suffiront pour répondre à la masse d'appel ?* », s'exclame ce même syndicaliste ? Solution toute trouvée, selon le représentant du personnel : les salariés entraînent et renseignent la base de données de l'intelligence artificielle, Genesys. Ces tâches font l'effet « *d'une double peine. Ils passent du temps à entraîner la technologie qui, à terme, va les remplacer* ». Car c'est seulement après que le chatbot (robot conversationnel) se trouvera dans l'incapacité de répondre à la demande du client que le visiteur en difficulté entrera en contact avec un opérateur physique par téléphone. Autrement dit, l'effectif humain n'intervient qu'en cas d'échec des moyens technologiques.

### « LUI, ON VA LE FAIRE PARTIR »

Ce ne sont pas les seules raisons pour lesquelles les salariés du centre d'appels des JO 2024 ont préféré mettre fin à leur période d'essai où démissionner. Ils sont poussés à bout, invectivés, infantilisés... Rémi se souvient d'une menace lancée par son manager en salle de pause, devant tous ses collègues « Lui, on va le faire partir », en le désignant.

Pari réussi, Laura, elle, se sent tel un « robot qui reçoit des instructions, des tâches à traiter par mail alors même que son supérieur se trouve dans la même pièce qu'elle, refusant de lui adresser directement la parole. « Je laissais mes sentiments et mon humanité à la porte de l'entreprise » témoigne celle qui, pendant un mois, rentre chez elle triste et fatiguée de ses journées. De toutes ses expériences professionnelles, elle considère celle chez Konecta comme la plus destructrice sur le plan psychologique. Émilie (1) préférant mettre fin à sa période d'essai « avant de faire un burn-outs, estime que son travail consiste à « rester derrière un écran pendant sept heures, sans dire un mot, en restant bien tranquille ».

Rémi, Laura et Émilie se plaignent aussi de tâches « inutiles qu'ils doivent exécuter pour occuper le temps ». Propos qu'ils ont entendus de la bouche de leurs supérieurs, « Si tu sais utiliser TikTok, tu sauras utiliser Genesys (logiciel de traitement de mails - NDLR) », assène un manager à Laura, sous-entendant que le travail demandé est peu exigeant en termes de compétences informatiques. Leur formation, qui devait durer une semaine s'est étendu à une période d'un mois « parce que les informations sont données au compte-gouttes par Paris 2024, ils ne sont pas prêts », selon Rémi.

Rémi finit d'ailleurs par craquer face à la perte de sens de son travail. Quand on lui annonce que la tâche pour laquelle investit son temps depuis une semaine est vaine, le salarié se rend en pause « *pour se calmer* ». Son manager le suit dans les couloirs, « *(le) provoque verbalement et (le) pousse à bout* ». Rémi s'agace, tape sur le rebord de la fenêtre tandis que son supérieur l'accuse d'avoir « *fracassé* » portes et fenêtres. Le lendemain, après sa journée de travail, on lui annonce qu'il est licencié. C'est un déclic pour Laura et les trois autres téléopérateurs qui abrègent cette expérience professionnelle.

### Léa Petit Scalogna

(1) les noms ont été changés.



L'IRLANDE, OÙ SE SITUENT LES SIÈGES EUROPÉENS DE LA MAJORITÉ DES MULTINATIONALES DU NUMÉRIQUE, GARDERA TOUTE SON ATTRACTIVITÉ. JC MILHET/HANS LUCAS / AFP

## L'impôt sur les bénéficiaires des multinationales bien mité

**FISCALITÉ.** La taxe minimale sur les revenus des grandes entreprises entre cette année en vigueur, mais, truffée de trous, elle n'est plus que l'ombre d'elle-même.

L'Irlande peut se réjouir, le pays restera un paradis fiscal très attrayant pour les multinationales, À part quelques lignes de plus sur les déclarations d'impôts sur les sociétés, la taxe minimale, que Bruno Le Maire célébrait comme « historique » pour lutter contre l'évasion fiscale des grandes entreprises, ne changera pas grand-chose. L'Union européenne s'était néanmoins empressée d'entériner l'accord sous la forme d'une directive, que les États membres devaient transposer dans leur droit commun avant le 31 décembre 2023, pour application dès 2024. La France a glissé le texte dans sa loi de finances, quand le Luxembourg a attendu le 20 décembre pour le faire. Si cet accord a finalement été entériné par le grand-duché, c'est qu'il est clairement inoffensif pour les paradis fiscaux.

Même les multinationales imposées au tarif plancher de 15 % pourront bénéficier de crédits d'impôt.

En premier lieu, il ne concerne que quelques entreprises, celles réalisant plus de 750 millions de chiffre d'affaires. Le taux plancher est aussi bien trop faible : 15%, alors que la moyenne internationale tourne autour de 25% - ce que paient l'ensemble des PME. L'accord ne va ainsi rien changer à l'érosion de la fiscalité des entreprises qui plombe les budgets des États depuis plusieurs années. Seul un pays dans l'Union, l'Irlande, avait un taux d'impôt sur les bénéfices inférieur à ses 15%. Des trous ont été creusés dans l'accord pour finir de convaincre le paradis fiscal.

On permet ainsi aux multinationales d'enlever de leur déclaration d'impôts jusqu'à 10%, de la masse salariale et 8% de leurs actifs tangibles (bureaux, machines, usines...) pendant dix ans. L'Irlande, où se situent notamment les sièges européens de la majorité des multinationales du numérique, gardera ainsi toute son attractivité. Ce sont les paradis fiscaux où on ne trouve que

des boîtes aux lettres qui vont relativement en pâtir. « Pour déterminer le profit taxable à ce taux, on permet aux multinationales de retirer des “éléments de substance”. Or, au lieu de lutter contre la concurrence fiscale entre elles États, cela crée une incitation à délocaliser des usines et des emplois dans les pays qui taxent peu ! » s’insurge sur ce point l’association Attac, qui alerte depuis 2021 et le début des négociations sur les manques d’un accord qu’elle qualifie « d’historiquement insuffisant ».

## **DES RECETTES ESTIMÉES DÉJÀ DIVISÉES PAR DEUX**

Et ce n'est pas tout, L'accord final pointe que même les multinationales imposées au tarif plancher de 15% pourront bénéficier de crédits d'impôt. L'État français pourra ainsi continuer à rembourser à ces entreprises, sur le peu d'impôt qu'elles ont payé, le très coûteux crédit d'impôt recherche, par exemple. Ces cadeaux fiscaux devraient ainsi constituer, dans des années à venir, la principale monnaie des États pour attirer ces multinationales sur leur territoire. Enfin, comme cet accord est censé mettre l'ensemble des payeurs un-pied d'égalité, il exige la fin des impôts spécifiques sur les multinationales du numérique comme la taxe Gafam française, qui a disparu de la loi de finances 2024. Plusieurs pays devraient ainsi sérieusement perdre au change. D'autant que, selon les calculs de l'Observatoire européen de la fiscalité, dans ses prévisions pour 2024, les recettes estimées de cette taxe mondiale ont été divisées par deux, à 135 milliards de dollars, quand l'évasion fiscale des entreprises a, elle, dépassé les 1 000 milliards.

**Pierric MARISSAL**

# Le travail dans toutes ses dimensions

**Essai** Dans cet ouvrage collectif, une trentaine de chercheurs analysent les réalités professionnelles et leurs évolutions en France en montrant les difficultés, les inégalité et le rôle du management.

---

*Que sait-on du travail ? Réalités du travail en France,*  
collectif, coédition Presses de Sciences-Po/  
*le Monde*, 610 pages, 22 euros

---

La question du travail revient sur le devant de la scène sociale. Ce livre, qui mobilise plus d'une trentaine de spécialistes du «travail», et parmi les meilleurs, en témoigne. Cet ouvrage collectif, qui s'appuie sur les recherches les plus récentes et dont les conclusions n'ont pas toutes, loin de là, franchi la barrière des revues académiques, permet de faire le point sur les différentes dimensions du travail et sur les connaissances qui s'y rapportent.

Les chercheurs montrent combien la France occupe un rang médiocre au palmarès des conditions de travail. En matière d'accidents du travail, la situation est mauvaise puisque notre pays occupe les tout derniers rangs en Europe. Les difficultés se concentrent sur certains groupes, notamment les femmes, les jeunes, les personnes issues de l'immigration, les seniors et les travailleurs handicapés. Le deuxième axe du livre est de montrer, en s'appuyant sur les recherches en ce domaine, que les formes d'organisation du travail et de management, prérogatives des directions, sont centrales dans l'explication du malaise au travail. L'ouvrage analyse, en troisième lieu, les nombreuses inégalités qui persistent au travail, le plus souvent en défaveur des moins qualifiés. Non seulement l'arrivée des nouvelles technologies n'y change rien, mais elle accroît souvent les profondes inégalités qui préexistent et qui se sont trouvées renforcées ces dernières années par la polarisation des emplois. Pour terminer, sont évoquées ces « professions essentielles » qui relèvent de la santé, du soin, de la logistique, de la propreté, des transports, de l'agriculture, de l'énergie. professions difficiles, trop souvent mal rémunérées, mal considérées, sous-valorisées.

## « BIEN-ÊTRE ET EFFICACITÉ PRODUCTIVE »

Au total, l'ouvrage, comme le souligne Bruno Palier dans sa contribution, devrait « convaincre de l'importance d'un environnement professionnel épanouissant, fondé sur de bonnes conditions de travail, l'autonomie, la soutenabilité, la participation aux décisions, pour un monde du travail qui combine bien-être et efficacité productive ». On n'a aucun doute sur le sens de la démarche des différents auteurs. Le management «low cost » du travail est mis en cause, mais on s'attendait à ce que cet ouvrage, qui décrit avec justesse la précarisation croissante des conditions de travail, donne plus d'importance à l'analyse de la contrainte que font de plus en plus durement peser sur l'entreprise des décisions stratégiques, jusqu'à l'organisation des postes de travail, les marchés financiers. Situer à sa juste place l'enjeu démocratique que recèle l'issue de la bataille pour une transformation révolutionnaire des conditions de travail n'est-il pas primordial ?

**En matière  
d'accidents du  
travail, la situation  
est mauvaise  
puisque notre pays  
occupe les tout  
derniers rangs  
en Europe.**

Derrière le coût du travail, il y a bien le coût du capital. #

**JEAN-CHRISTOPHE LE DUIGO**

## « La précarisation de la main-d'œuvre favorise grandement les accidents du travail »

LORS D'UN RASSEMBLEMENT, EN MARS 2023, DU COLLECTIF DES FAMILLES DE VICTIME D'ACCIDENT DU TRAVAIL. © PIERRE JEQUIER-ZALC



**Matthieu Lépine, auteur du livre *L'Hécatombe invisible, Enquête sur les morts au travail*, revient pour *Politis* sur les derniers chiffres des morts au travail en 2022. Il déplore, entre autres, un fatalisme mortifère.**

**Politis :** Fin décembre, la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) a publié [son rapport annuel](#) sur les risques professionnels en 2022. Le chiffre de décès au travail (738) est le plus élevé depuis deux décennies. Si on compile avec les chiffres de l'agriculture et du secteur maritime, on atteint 903 morts en 2022, un record. Comment analysez-vous ces chiffres ?

**Matthieu Lépine :** Ces chiffres sont **très importants**. Et le pire c'est qu'ils ne sont **pas complets**. Tous les autoentrepreneurs, les livreurs, les chauffeurs Uber par exemple, n'y sont pas intégrés. Dans le secteur du BTP, très accidentogène, on sait qu'il y a **de plus en plus d'indépendants** aussi. Ils ne sont pas non plus pris en compte. Pareil pour tous les travailleurs de la fonction publique pour qui il est très dur d'obtenir des données fiables. Ainsi, on peut raisonnablement penser qu'on atteint **le millier de morts** au travail en 2022.

Personnellement, j'attendais ces chiffres sur l'année 2022 car ce sont les premiers sur une année pleine après la période de la crise sanitaire. Et on voit que les choses ne se sont pas arrangées par rapport à 2019. Pire, elles se sont encore **dégradées**.

**Politis :** Comment expliquer cette dégradation ?

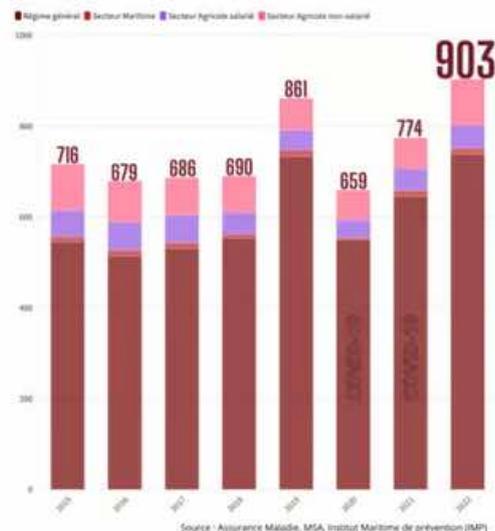
**Matthieu Lépine :** Certains les expliquent uniquement par un biais statistique qui serait le fait que l'on prend mieux en compte les malaises. Sans doute que ça l'explique en partie, mais j'ai discuté avec des personnes au sein de la CNAM qui m'assurent que cette hausse importante ne peut s'expliquer uniquement par ce changement méthodologique.

D'autres personnes mettent en avant le fait que le nombre de travailleurs augmente. Ainsi, ce serait logique que le nombre de morts au travail suive cette évolution. Mais ce raisonnement est particulièrement **problématique**. Déjà, il est **fataliste** : il implique l'idée qu'on ne peut rien faire pour

## Nombre de décès suite à un accident du travail

2015-2022

Politis



En 2022, 903 personnes sont mortes au travail.

limiter les morts au travail et qu'ainsi, plus il y aura de travailleurs, plus il y aura de morts. C'est une **logique mortifère** ! Et en plus de ça, c'est un contresens historique. Au XXe siècle, on a assisté à une explosion du nombre de travailleurs et une baisse des morts au travail. **Cela n'est pas dû au hasard**. Ça s'explique par les grandes **avancées sociales** de ce siècle : la sécurité sociale, la baisse du temps de travail, les congés payés, etc.

Les moins de 25 ans ont une fréquence d'accidents du travail plus élevée que la moyenne car ils sont inexpérimentés, parfois peu ou pas formés, méconnaissant leurs droits.

Or, depuis un certain nombre d'années, **cette dynamique s'est inversée**. On détricote le code du Travail, l'inspection du travail, la médecine du travail. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'une grande cause des accidents du travail, c'est **la précarisation de la main-d'œuvre**. Cela pousse en effet les gens à accepter des tâches qu'ils n'auraient pas acceptées s'ils avaient plus de sécurité sur leur statut et leur emploi. Cette logique de précarisation par l'intérim ou

l'auto-entrepreneuriat par exemple, se retrouve dans tout ce que Macron a fait depuis ses ordonnances en 2017 jusqu'à la réforme des retraites.

**Politis** : Un chiffre qui est frappant dans ce rapport c'est la hausse des jeunes travailleurs décédés. 36 personnes de moins de 25 ans sont mortes au travail en 2022, soit 29 % de plus qu'en 2019. Comment l'expliquer ?

**Matthieu Lépine** : C'est une évolution que l'on constate depuis déjà un certain nombre d'années. Les moins de 25 ans ont une **fréquence d'accidents du travail** plus élevée que la moyenne car ils sont **inexpérimentés**, parfois **peu ou pas formés**, **méconnaissant leurs droits**. Donc si on met ces jeunes dans des situations accidentogènes, là où le risque est particulièrement important, le cocktail est **explosif**. Je vais vous donner un exemple. En octobre 2021, un jeune de 18 ans, Tom Le Duault, est mort dans un abattoir en Bretagne. Il était en intérim, c'était son premier jour et on lui avait demandé de remplacer au pied levé un salarié absent pour travailler sur une machine qu'il ne connaissait pas et pour laquelle il ne disposait d'aucune formation. C'est **l'exemple caricatural** de tout ce qu'il ne faut pas faire !

Aujourd'hui, les jeunes entrent de manière **précoce** dans le monde du travail. La réforme de **l'apprentissage** ou, récemment, [des lycées professionnels](#), favorisent cette situation. Le gouvernement a clairement ouvert une boîte de Pandore sur ce sujet. Les entreprises disposent, presque gratuitement, de jeunes travailleurs précaires, inexpérimentés et en cours de formation. Mais certains employeurs voient un effet d'aubaine et utilisent, parfois, à mauvais escient cette main d'œuvre. Ce qui conduit, inévitablement, à des situations accidentogènes.

**Politis** : Au printemps dernier, le ministre du Travail, Olivier Dussopt, avait reçu le collectif des familles des victimes d'accident du travail. Un clip grand public de sensibilisation avait même été réalisé. Le pouvoir prend-il au sérieux le sujet des accidents du travail ?

**Matthieu Lépine** : Il ne faut pas tout dénigrer. Ce clip c'est déjà une bonne chose. Cela permet **d'informer, de sensibiliser**. Malgré tout, il doit être accompagné de mesures avec **des effets concrets sur le terrain** : réguler la sous-traitance, [réformer la justice qui reste largement inefficace](#) sur cette thématique. Sans cela, le clip ne sert à rien, son effet est quasi nul. Or, quand on regarde de près, on s'aperçoit que rien n'est fait sur ces problématiques. Pis, le gouvernement veut parfois refuser des avancées sociales. Cela a récemment été le cas au niveau européen lorsque la France s'est opposée à la mise en place d'un statut plus protecteur pour les livreurs. Donc on le voit bien, il n'y a **pas de logique de protection** des travailleurs les plus à risque.

# Série Parlons Travail



© Photo Raymond Roig / AFP

Et si on parlait du travail ? Pas de l'emploi, mais du travail : ce poste qu'occupent les travailleurs et travailleuses, la manière dont ils et elles l'habitent, ce qu'il leur fait. Médiapart et le magazine spécialisé *Santé & Travail* consacrent une série de trois émissions à cette question brûlante, bien que passant trop souvent sous les radars médiatiques.

La rédaction de Médiapart 3 épisodes

## Episode 1

# Le Travail abîmé, un constat partagé

Et si on parlait du travail ? Pas de l'emploi, mais du travail, ce poste qu'occupent les travailleurs et travailleuses, la manière dont ils et elles l'habitent, ce qu'il leur fait. Médiapart et le magazine spécialisé *Santé & travail* consacrent une série de trois émissions à cette question brûlante, bien que passant trop souvent sous les radars médiatiques.

Dans ce premier épisode, nous dressons le constat d'un travail abîmé et intensifié, avec trois invité-es : **François Cochet**, directeur des activités santé travail du cabinet d'expertise Sécafi Alpha et président de la Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux ; **Catherine Delgoulet**, ergonome, professeure au Conservatoire national des arts et métiers, et directrice du Centre de recherche sur l'expérience et l'âge des populations au travail ; et **Coralie Perez**, socio-économiste, ingénieure de recherche à l'université Paris I- Panthéon-Sorbonne, et coautrice du livre *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire* (Le Seuil), pour lequel nous l'avions déjà reçue.

12 janvier 2024 par La rédaction de Médiapart



Episode 2  
**Les**



## syndicats, pour quoi faire ?

Les syndicats parviennent-ils à jouer un rôle de protection, voire de résistance, pour tenir tête dans les entreprises ou face au gouvernement ? Sophie Binet, secrétaire générale de la CGT, et François Hommeril, président de la CFE-CGC, se livrent en toute franchise dans ce deuxième volet de notre partenariat avec le magazine « Santé & travail ».



Episode 3

## Travail, ne plus en mourir

Qui sait qu'en 2022, on a compté deux morts au travail tous les jours en France, rien que pour les salariés du privé ? Il faut y ajouter les maladies professionnelles, dont de nombreux cancers. Un sujet quasi tabou que nos trois invitées tentent sans relâche de mettre en lumière

21 janvier 2024 par La rédaction de Mediapart



## Démission de Bruno Lasserre, président des Etats généraux de l'information, qui sera prochainement jugé pour complicité de harcèlement moral



BRUNO LASSERE LORS D'UNE CONFÉRENCE DE PRESSE À PARIS, LE 9 JUIN 2016. THOMAS SAMSON / AFP

**Il est remplacé par le patron d'Arte, Bruno Patino, a annoncé jeudi l'Elysée, qui précise que M. Lasserre a démissionné « pour des raisons strictement personnelles ».**

Bruno Lasserre, président du comité de pilotage des [Etats généraux de l'information](#), lancés en octobre 2023, qui fut également vice-président du Conseil d'Etat (2018-2022), a démissionné « pour des raisons strictement personnelles et familiales », a annoncé l'Elysée, jeudi 25 janvier. Il est remplacé par le patron d'Arte, Bruno Patino.

M. Lasserre, 70 ans, a démissionné « pour des raisons strictement personnelles et familiales, qui nécessitent qu'il puisse disposer de plus de temps à un moment où les Etats généraux supposent un engagement de tous les instants », ont pour leur part rapporté les Etats généraux de l'information dans un communiqué.

Le 30 novembre, une juge d'instruction parisienne [avait ordonné un procès](#) en correctionnelle [pour complicité de harcèlement moral contre M. Lasserre](#), pour des faits remontant à l'époque où il dirigeait l'Autorité de la concurrence (2004-2016). Son ancien subordonné Fabien Zivy sera, lui, jugé pour harcèlement moral.

## Mis en examen en 2019

Nommé en 2011 à la tête du service juridique de l'Autorité de la concurrence, M. Zivy avait vu son management qualifié de « *toxique et disqualifiant* », en particulier envers un adjoint, Alain Mouzon, dans un audit rendu le 15 avril 2013. Mis à pied huit jours plus tard par M. Lasserre, M. Zivy était resté en fonctions pendant un mois, avant d'être muté au sein de l'Autorité de la concurrence. Il y était resté jusqu'en janvier 2014.

Le 27 mars 2014, M. Mouzon, 46 ans, avait été retrouvé mort dans son appartement. Deux arrêtés publiés en avril 2015 par les ministres de l'économie et des finances avaient conclu que sa mort était « *imputable au service* » et constitutif d'« *une maladie à caractère professionnel* », [selon Marianne](#), qui avait révélé l'affaire.

« M. Mouzon a été exposé à un harcèlement moral qui a entraîné un épuisement professionnel et le développement de troubles anxieux sévères qui ont conduit à son décès », avait confirmé le tribunal administratif de Paris, le 17 mars 2016. L'Etat avait été condamné pour faute lourde et à verser 60 000 euros à la mère de l'agent.

Cette dernière avait porté plainte, à la fin de 2015, contre MM. Vizio et Lasserre, ce qui avait entraîné l'ouverture d'une information judiciaire. Ils avaient été mis en examen respectivement en 2018 et en 2019.

Pendant l'instruction, M. Zivy avait rejeté le harcèlement mais avait évoqué une « *histoire d'explosion, de burn-out collectif* ». Il s'était présenté comme une « *courroie de transmission* » et un « *amortisseur* » de M. Lasserre.

Promesse de campagne du président de la République, Emmanuel Macron, en 2022, les Etats généraux de l'information dureront jusqu'à l'été. Par le travail de groupes d'experts et des consultations du public, ils doivent aboutir à des propositions de modifications législatives, ainsi qu'à des recommandations aux acteurs du secteur des médias et de la presse.

## EMPLOI - MANAGEMENT

# La médecine du travail confrontée aux risques de poursuites par les employeurs

**Par crainte d'une procédure devant le cConseil de l'ordre ou les prud'hommes, les médecins redoublent de vigilance et de prudence dans l'établissement de leurs avis et dans leur communication avec les employeurs.**

Le 12 janvier, la chambre disciplinaire de première instance d'Ile-de-France de l'ordre des médecins a rendu une décision dans une affaire opposant un médecin du travail, Jean-Louis Zylberberg, et une PME francilienne dont il assure le suivi, Valente Securystar Portes.

L'entreprise, spécialisée dans la fabrication de portes blindées, avait porté plainte après que le professionnel de santé eut délivré des avis d'inaptitude à plusieurs salariés. « Un médecin du travail qui en rédige douze en deux ans dans une entreprise de seulement une soixantaine de salariés, cela pose question », estime Massimo Valente, son président. Lequel a pointé ce qu'il estime être des manquements dans les procédures ayant abouti à ces avis. Ce que M. Zylberberg conteste.

« *La société juge que ce sont des avis de complaisance* », déplore ce dernier, qui estime que les relations avec l'entrepreneur sont biaisées : « *J'ai une étiquette de médecin "rouge", engagé, qui ne prendrait que des décisions orientées. Mais la réalité, c'est que des salariés souffrent.* »

La chambre disciplinaire a retenu des « *manquements à la déontologie médicale* » et a prononcé une sanction d'un an d'interdiction d'exercer, dont six mois avec sursis, et le versement de 1 000 euros à Valente Securystar Portes. M. Zylberberg a décidé de faire appel.

Un médecin du travail devant les instances ordinales : si la situation demeure rare, elle est de plus en plus fréquente. Les risques de poursuite pour non-respect de la déontologie médicale se sont ainsi accentués ces dernières années pour les professionnels de santé. « C'est une procédure gratuite, qui a pu être perçue par des employeurs comme un moyen de pression, à même de freiner ce qu'ils considéraient parfois comme des élans extravagants des médecins du travail », explique Sophie Fantoni-Quinton, présidente de la Société française de santé au travail.

## Respect des procédures

Une action qui a surtout l'avantage de proposer, avant toute instruction par la chambre disciplinaire, une phase préalable de conciliation entre le médecin du travail et le plaignant – qui peut être un employeur mais aussi un salarié. « *Beaucoup de plaintes vont alors se régler, le professionnel de santé se rétractant ou changeant d'avis* », poursuit M<sup>me</sup> Fantoni-Quinton. A l'heure du face-à-face, il a bien souvent en tête les sanctions auxquelles il s'expose : avertissement, blâme, interdiction temporaire d'exercer ou radiation du tableau de l'ordre.

Une autre menace est observée avec attention par les médecins du travail : le risque d'une procédure aux prud'hommes, qui pourrait infirmer un avis. « *C'est un contentieux long, qui met les employeurs dans une situation d'insécurité juridique pouvant s'étendre sur plusieurs années. Il est donc de moins en moins utilisé* », tempère M<sup>me</sup> Fantoni-Quinton. « *Mais quel que soit son attrait pour les entreprises, on y pense tous* », assure pour sa part une médecin du travail marseillaise, qui n'a pas souhaité donner son nom.

Comment prévenir ce risque ? Comme de nombreux collègues, cette dernière apporte une attention particulière au bon respect des procédures, afin d'éviter toute remise en cause. « *Nous avons des modes opératoires très précis, poursuit la professionnelle de santé. Dans le cas d'un avis d'inaptitude par exemple, il faut avoir réalisé une étude de poste, une étude des conditions de travail, fait la fiche d'entreprise et avoir échangé avec l'employeur.* »

Autre situation : « *Lorsque l'on estime qu'il est nécessaire d'adresser une "alerte risques psychosociaux" à l'entreprise, et de lui enjoindre d'agir en conséquence, il y a un cadre très formel à respecter. Nous avons d'ailleurs des conseillers juridiques dans nos services de prévention et de santé au travail pour nous accompagner en ce sens. Car nous savons que les entreprises vont analyser avec attention nos échanges. Si nous ne sommes pas vigilants, notre crédibilité sera mise à mal et, dans des cas extrêmes, des poursuites pourront être lancées.* »

## Un frein puissant

Cette rigueur et cette vigilance s'avèrent tout particulièrement nécessaires lorsque les dossiers portent sur la santé mentale des collaborateurs. « *Le risque est bien sûr de laisser l'empathie prendre le dessus face à des salariés en difficulté psychique, et de tirer des conclusions hâtives* », note Romain Bossut, médecin du travail à Douai (Nord).

De fait, établir un lien entre la souffrance décrite et le quotidien professionnel est un exercice délicat. Il faut donc garder à l'esprit de réellement « *questionner le travail* » et mener une enquête de terrain, explique-t-il.

« *C'est une thématique complexe. On s'y engage moins facilement, avec prudence, le terrain peut être glissant* », poursuit le médecin du travail. Parce que le sujet est délicat, mais également parce qu'il existe un risque de poursuite, certains professionnels peuvent donc être tentés de « *s'autocensurer* » et de renoncer à établir certains avis, note l'un d'entre eux. « *Le climat de peur peut fonctionner, juge pour sa part M. Zylberberg. Des confrères refusent de remettre un avis d'inaptitude et conseillent aux salariés de négocier une rupture conventionnelle avec leur entreprise.* »

Plus largement, c'est la relation entre les médecins du travail et les employeurs qui est questionnée avec ce risque de poursuites. « *Chez certains professionnels, cette crainte va de pair avec la peur d'altérer le lien de confiance qui peut exister avec des responsables d'entreprise* », indique M. Bossut. Ce qui peut, en de rares circonstances, constituer un frein puissant. Comme dans le cas de cette médecin du travail qui avait refusé de remplir les documents relatifs à une demande de reconnaissance de maladie professionnelle, pour ne pas se retrouver en porte-à-faux avec l'employeur du salarié concerné.

« *Des tensions peuvent naître lorsque certains de nos actes ne plaisent pas, confirme la médecin du travail marseillaise. Dans une entreprise où j'avais donné l'alerte en mettant en avant des risques psychosociaux, la direction des ressources humaines a très mal vécu mon intervention. Elle n'a pas engagé de poursuites mais a contesté mes observations. Les relations peuvent donc se refroidir sensiblement lorsqu'on "monte au créneau" – au point, parfois, de confier le suivi des salariés de l'entreprise à un confrère. Mais même si l'organisation réagit avec virulence, notre cap doit rester le même : ne pas laisser des salariés en souffrance.* »

## Entre déni des entreprises et manque de données, l'invisibilisation des suicides liés au travail

**« Morts au travail : l'hécatombe. » Le manque de prise en compte du mal-être au travail renforce les risques d'accidents dramatiques.**

Par [Anne Rodier](#)

« La dernière conversation que j'ai eue avec mon mari [Jean-Lou Cordelle] samedi 4 juin [2022] vers 22 heures concernait les dossiers en cours à son travail. Le lendemain matin, mon fils découvrait son père au bout d'une corde pendu dans le jardin », témoigne Christelle Cordelle dans la lettre adressée aux représentants du personnel d'Orange pour leur donner des précisions sur l'état psychologique de son mari avant son suicide, à l'âge de 51 ans, après des mois de surcharge de travail, d'alertes vaines à la hiérarchie et à la médecine du travail.

Son acte, finalement reconnu comme « accident de service » – c'est ainsi que sont nommés les accidents du travail (AT) des fonctionnaires –, n'est pas recensé dans le bilan annuel de la Sécurité sociale. Celui-ci ne tient pas, en effet, compte de la fonction publique, invisibilisant les actes désespérés des infirmières, des professeurs ou encore des policiers.

[L'Assurance-maladie parle d'une quarantaine de suicides-accidents du travail par an](#). Un chiffre stable, représentant 5 % du total des accidents du travail mortels, mais qui serait nettement sous-évalué. C'est entre vingt et trente fois plus, affirme l'Association d'aide aux victimes et aux organismes confrontés aux suicides et dépressions professionnelles (ASD-pro), qui l'évalue plutôt entre 800 et 1 300 chaque année, sur la base d'[une étude épidémiologique sur les causes du suicide au travail réalisée fin 2021 par Santé publique France](#).

[L'explosion des risques psychosociaux \(RPS\) en entreprise constatée étude après étude](#) et par la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM) apporte de l'eau au moulin de l'ASD-pro : 1 814 maladies professionnelles relèvent de maladies psychiques, en augmentation régulière, note le rapport 2022. Quant au dernier baromètre du cabinet Empreinte humaine, publié en novembre 2023, il est sans équivoque : près d'un salarié sur deux (48 %) était en détresse psychologique en 2023.

### « Passage à l'acte brutal »

La mécanique mortifère de la souffrance au travail est connue. « Les mécanismes à l'œuvre semblent être toujours liés : atteintes à la professionnalité et à l'identité professionnelle, perte de l'estime de soi, apparition d'un sentiment d'impuissance », explique Philippe Zawieja, psychosociologue au cabinet Almagora.

Tous les RPS ne conduisent pas au geste fatal. « Il y a moins de suicidés chez les salariés que parmi les chômeurs, et 90 % des suicides interviennent sur fond de problème psychiatrique antérieur », souligne M. Zawieja. Mais « il existe des actes suicidaires qui ne sont pas la conséquence d'un état dépressif antérieur, qui marquent un passage à l'acte brutal [raptus], lié à un élément déclencheur conjoncturel », [indique l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles \(INRS\)](#). Comme ce fut le cas du management toxique institutionnel à France Télécom. C'est alors que survient l'accident.

« Pour Jean-Lou, tout s'est passé insidieusement, témoigne sa veuve. Il était en surcharge de travail depuis octobre-novembre 2021, avec des salariés non remplacés, des départs en retraite. Un jour de janvier, je l'ai vu buguer devant son ordinateur. A partir de là, j'ai été plus attentive. En mars [2022], ils

ont allégé sa charge de travail mais insuffisamment. En avril, il a craqué. La médecine du travail a été prévenue. Il a finalement été mis en arrêt, sauf qu'il continuait à recevoir des mails. Ils lui avaient laissé son portable professionnel et il n'y avait pas de message de gestion d'absence renvoyant vers un autre contact. Jusqu'au bout, Orange n'a pas pris la mesure ».

Le plus souvent, les suicides au travail sont invisibilisés, au niveau de l'entreprise d'abord, puis des statistiques. « Classiquement, l'entreprise, quand elle n'est pas tout simplement dans le déni, considère que c'est une affaire privée et que le travail n'en est pas la cause », explique le juriste Loïc Lerouge, directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et spécialiste du sujet.

Un déni qui a valu à Renault [la première condamnation pour « faute inexcusable »](#) de l'employeur pour n'avoir pas pris les mesures nécessaires alors qu'il avait conscience du danger » concernant les salariés du Technocentre de Guyancourt (Yvelines) qui ont mis fin à leurs jours dans les années 2000. « On reconnaît pleinement la responsabilité de la personne morale de l'entreprise depuis l'affaire France Télécom », précise M. Lerouge.

## Caractérisation délicate

L'invisibilisation des suicides commence par le non-dit. En réaction [aux deux suicides de juin 2023 à la Banque de France](#), où l'une des victimes avait laissé une lettre incriminant clairement ses conditions de travail, la direction a déclaré avoir « *fait ce qui s'impose* » après un tel drame. Puis, lors des vœux 2024 adressés au personnel le 2 janvier, le gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau, n'a pas prononcé le mot « suicide », évoquant les « *décès dramatiques de certains collègues* ». Et s'il a déclaré « *prendre au sérieux les résultats et les suggestions* » de l'enquête qui acte le problème de surcharge de travail, présentée au comité social et économique extraordinaire du 18 janvier, il n'a pas mis sur pause le plan de réduction des effectifs dans la filière fiduciaire. Celle-là même où travaillaient les deux salariés qui ont mis fin à leurs jours. « *Beaucoup de gens n'ont pas les moyens de faire correctement leur travail et sont en souffrance. Il existe à la Banque de France une forme de maltraitance généralisée* », affirme Emmanuel Kern, un élu CGT de l'institution.

La caractérisation des suicides en accidents du travail est un exercice délicat, au cœur de la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur. Pour Santé publique France, la définition est assez simple (« *Surveillance des suicides en lien potentiel avec le travail* », 2021). Il s'agit de tout suicide pour lequel au moins une des situations suivantes était présente : la survenue du décès sur le lieu du travail ; une lettre laissée par la victime mettant en cause ses conditions de travail ; le décès en tenue de travail alors que la victime ne travaillait pas ; le témoignage de proches mettant en cause les conditions de travail de la victime ; des difficultés connues liées au travail recueillies auprès des proches ou auprès des enquêteurs.

Mais pour l'administration, le champ est beaucoup plus restreint : l'Assurance-maladie prend en compte « *l'acte intervenu au temps et au lieu de travail* ». Et la reconnaissance n'aura pas lieu si des éléments au cours de l'enquête permettent d'établir que « *le travail n'est en rien à l'origine du décès* », précise la [charte sur les accidents du travail](#) rédigée à destination des enquêteurs de la Sécurité sociale. « *En dehors du lieu de travail, c'est à la famille de faire la preuve du lien avec l'activité professionnelle* », explique Michel Lallier, président de l'ASD-pro. Une vision nettement plus restrictive, qui explique cet écart entre les bilans des suicides au travail.

[Anne Rodier](#)

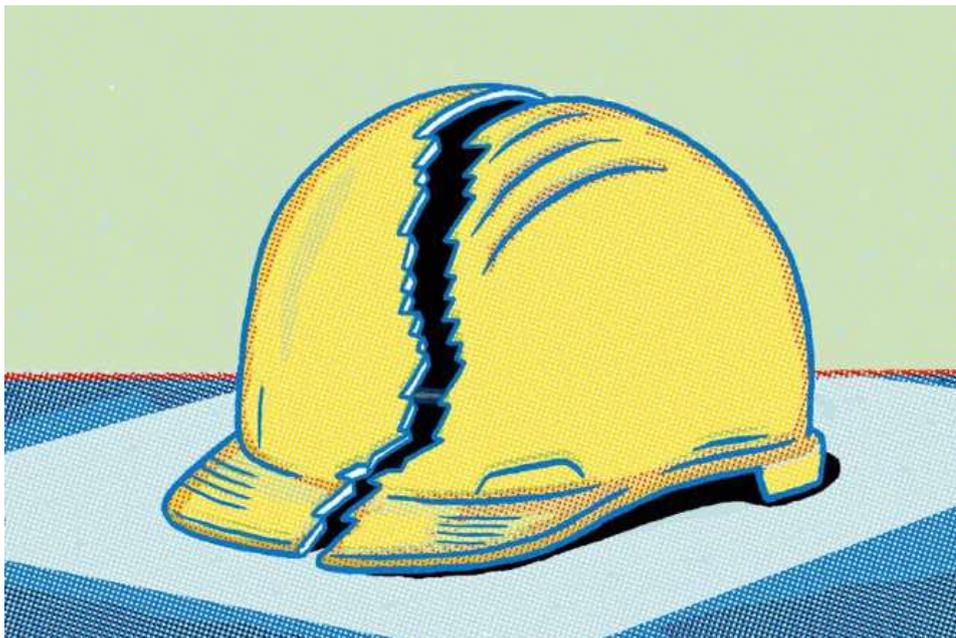
Economie - Condition de travail

## Cadences, sous-traitance, pression... quand le travail tue

ENQUÊTE | «Morts au travail : l'hécatombe.»

**Deux personnes meurent chaque jour, en moyenne, dans un accident dans le cadre de leur emploi. Ce chiffre, sous estimé, qui n'intègre pas les suicides ou les maladies, illustre un problème systémique**

« J'ai appris la mort de mon frère sur Facebook : la radio locale avait publié un article disant qu'un homme d'une trentaine d'années était décédé près de la carrière », raconte Candice Carton. « J'ai eu un mauvais pressentiment, j'ai appelé la gendarmerie, c'était bien lui... L'entreprise a attendu le lendemain pour joindre notre mère. » Son frère Cédric aurait été frappé par une pierre à la suite d'un tir de mine le 28 juillet 2021, dans une carrière à Wallers-en-Fagne (Nord). Il travaillait depuis dix-sept ans pour le Comptoir des calcaires et matériaux, filiale du groupe Colas.



QUENTIN FAUCOMPRÉ

Deux ans et demi plus tard, rien ne permet de certifier les causes de la mort du mécanicien-soudeur de 41 ans. D'abord close, l'enquête de gendarmerie a été rouverte en septembre 2023 à la suite des conclusions de l'inspection du travail, qui a pointé la dizaine d'infractions dont est responsable l'entreprise. Cédric Carton n'avait pas le boîtier pour les travailleurs isolés, qui déclenche une alarme en cas de chute. « Ils l'ont retrouvé deux heures après, se souvient sa sœur. Le directeur de la carrière m'a dit que mon frère était en sécurité, et qu'il avait fait un malaise... alors qu'il avait un trou béant de 20 centimètres de profondeur de la gorge au thorax. » En quête de réponses, elle a voulu déposer plainte deux fois, chacune des deux refusée, multiplié les courriers au procureur, pris deux avocats... Sans avoir le fin mot de cette triste histoire.

Que s'est-il passé ? Est-ce la « faute à pas de chance », les « risques du métier » ? Qui est responsable ? Chaque année, des centaines de familles sont confrontées à ces questions après la mort d'un proche dans un accident du travail (AT), c'est-à-dire survenu « *par le fait ou à l'occasion du travail, quelle qu'en soit la cause* ».

« *Un chauffeur routier a été retrouvé mort dans son camion* », « *Un ouvrier de 44 ans a été électrocuté* », « *Un homme meurt écrasé par une branche d'arbre* », « *Deux ouvriers roumains, un père et son fils, trouvent la mort sur un chantier à Istres [Bouches-du-Rhône]* »... Le compte X de Matthieu Lépine, un professeur d'histoire-géographie, qui recense depuis 2019 les accidents dramatiques à partir des coupures de presse locale, illustre l'ampleur du phénomène. Vingt-huit ont été comptabilisés depuis janvier.

## Chez les intérimaires

En 2022, selon les derniers chiffres connus, 738 décès ont été recensés parmi les AT reconnus. Soit deux morts par jour. Un chiffre en hausse de 14 % sur un an, mais stable par rapport à 2019. Et, depuis une quinzaine d'années, il ne baisse plus. A cela s'ajoutent 286 accidents de trajet mortels (survenus entre le domicile et le lieu de travail) et 203 décès consécutifs à une maladie professionnelle. Et encore, ces statistiques sont loin de cerner l'ampleur du problème. La Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM) ne couvre que les salariés du régime général et n'intègre donc ni la fonction publique, ni les agriculteurs, ni les marins-pêcheurs, la majorité des chefs d'entreprise ou les auto-entrepreneurs. C'est ainsi qu'en 2022 la Mutualité sociale agricole (MSA) a dénombré 151 accidents mortels dans le secteur des travaux agricoles, 20 % de plus qu'en 2019.

Pour disposer de chiffres plus complets, il faut se tourner vers la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du travail (Dares). Problème : sa dernière étude porte sur 2019... A cette époque, elle dénombrait 790 AT mortels chez les salariés affiliés au régime général ou à la MSA et les agents des fonctions publiques territoriale et hospitalière. Le secteur de la construction est celui où la fréquence des accidents mortels est la plus importante (le triple de la moyenne). Arrivent ensuite l'agriculture, la sylviculture et la pêche, le travail du bois et les transports-entreposage. Quatre-vingt-dix pour cent des victimes sont des hommes, et les ouvriers ont cinq fois plus de risques de perdre la vie que les cadres.

Les accidents mortels sont deux fois plus fréquents chez les intérimaires. En octobre 2023, un jeune de 25 ans est ainsi mort lors de son premier jour au Decathlon de la Madeleine, à Paris, écrasé par un chariot élévateur lors du déchargement d'un camion approvisionnant le magasin. Les intérimaires sont plus en danger dans la mesure où, passant d'un métier à l'autre, d'une entreprise à une autre, ils sont moins bien formés. Ils sont également sous pression, car, pour eux, dénoncer un manquement à la sécurité, c'est le risque de ne plus être rappelés pour une prochaine mission.

La France est souvent présentée comme l'un des pires élèves en Europe : selon Eurostat, en 2021, la France avait le quatrième taux le plus élevé d'accidents mortels : 3,32 pour 100 000 travailleurs, soit près du double de la moyenne de l'Union européenne (1,76). Ce chiffre plus élevé s'explique par la reconnaissance quasi systématique, en France, des malaises fatals comme accidents du travail (en 2022, 57 % des morts au travail étaient consécutives à un malaise), ce qui n'est pas le cas dans les autres pays.

« *Ailleurs, il n'y a pas d'obligation déclarative des AT par les employeurs du même niveau que la nôtre. Un AVC, par exemple, ne sera pas reconnu dans la majorité des pays européens* », explique Raphaël Haeflinger, directeur général d'Eurogip, un groupement d'intérêt public né sous l'égide de la CNAM, qui vise à défendre la prévention des risques professionnels à l'échelle européenne. Quoi qu'il en soit, les accidents mortels (hors malaises) demeurent à un niveau élevé, et dessinent un problème systémique sur l'état de la santé et de la sécurité au travail dans les entreprises françaises.

Les familles questionnent immédiatement la responsabilité de l'employeur. Surtout quand des circonstances floues entourent l'événement. Comme dans le cas de Moussa Sylla, un agent de nettoyage employé par le sous-traitant Europ Net, mort après un choc contre un mur au sous-sol de l'Assemblée nationale, en juillet 2022. Il aurait été éjecté par sa machine autolaveuse, mais le parquet de Paris n'a pas intenté de poursuites pour le moment. Johanna Daire-Bento a, elle aussi, des incertitudes. Le 3 avril 2020, son mari, technicien de maintenance dans une blanchisserie industrielle en Seine-et-Marne, meurt asphyxié dans un sèche-linge. Les enquêtes ne sont toujours pas terminées. « Au début, la

gendarmerie me disait que c'était la faute d'Alexandre, qu'il avait mal géré la machine. Mais il était tout seul, et me racontait souvent qu'il n'y avait pas assez de cadenas pour la sécuriser...

## « L'ampleur du phénomène »

A la tristesse et la colère s'ajoute, pour la famille, la plongée dans un monde inconnu. « Le lendemain de l'accident, ils vous parlent d'autopsie, de permis d'inhumation, de l'avis nécessaire du procureur... Vous ne comprenez rien, témoigne Candice Carton. Sans compter les mesquineries. J'ai demandé que la stèle soit prise en charge, le directeur a refusé. » Voire la mise en cause du salarié par un employeur. « Certains dirigeants prétendent tout de suite que c'est la faute de la victime, qu'il avait des équipements et ne les a pas utilisés... C'est une explication trop facile, il y a toujours des éléments d'organisation du travail à l'origine d'un AT », décrit Thomas Kapp, responsable du pôle travail de la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) Grand Est.

Lors de la mort de son fils Flavien en 2022, percuté par une pièce métallique défectueuse sur un chantier de forage pétrolier, Fabienne Bérard prend conscience de « l'ampleur du phénomène » et se dit que sa famille n'est sûrement pas la seule à être démunie. Elle cofonde Collectif familles : stop à la mort au travail, en 2023, pour « mettre des visages sur des chiffres » et adresser un certain nombre de revendications au ministère du travail. Objectif : obtenir la prise en charge des frais d'avocat et d'obsèques par les employeurs, davantage de sanctions en cas de manquements et de négligence, la publication d'une liste noire des entreprises condamnées, plus d'agents de contrôle pour l'inspection du travail – il y en a seulement un pour dix mille salariés –, ainsi qu'un meilleur comptage des morts.

Pour le collectif, ces situations qui se répètent jour après jour ne sont pas une accumulation de faits divers, mais un « fait social » qui témoigne d'une dégradation continue des conditions de travail. « Dans les secteurs précaires, avec beaucoup d'externalisations, il n'y a plus de temps de coordination des équipes, ce qui crée des risques », observe Sophie Binet, secrétaire générale de la CGT, qui s'est portée partie civile sur 112 procédures consécutives à un AT mortel depuis 2017.

Si la CGT accompagne fréquemment le collectif, la plupart des proches de victimes déplorent le manque d'implication des représentants syndicaux dans les entreprises concernées. La disparition des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, englobés désormais dans les comités sociaux et économiques, l'explique en partie.

L'action du collectif de familles a notamment abouti à une campagne de communication gouvernementale pour sensibiliser les employeurs et les salariés. Elle s'ajoute à deux plans de prévention nationaux qui ciblent les risques les plus accidentogènes (accidents de la route, chutes de hauteur et utilisation de certaines machines). Le collectif a également travaillé sur un projet de guide d'accompagnement pour les proches des victimes, qui devrait être diffusé nationalement, avec la DREETS du Grand-Est. Cette dernière a reçu les familles en octobre 2023, lors de la journée de formation de ses inspecteurs du travail. « Il nous semblait important de leur donner la parole, d'inciter nos agents à davantage communiquer avec les proches », juge Thomas Kapp.

Un bilan un peu maigre alors que les ressources à disposition des employeurs pour éviter les accidents sont déjà légion. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) propose, par exemple, une liste d'une cinquantaine d'éléments-clés à analyser (l'expérience de l'individu, le matériel utilisé, son activité, l'organisation du travail), pour ne se baser que sur des faits : « Le but est d'identifier les dysfonctionnements pour trouver des actions correctives que pourrait mettre en œuvre immédiatement l'entreprise – il manque un barreau à une échelle, par exemple – et des actions préventives au global », exprime Anne- Sophie Valladeau, experte d'assistance conseil à l'INRS. En fait, une majorité d'employeurs, en particulier de très petites entreprises et petites ou moyennes entreprises, ne développent pas de réelle culture de prévention. Faute de temps, nombre d'entre elles remplissent leur document unique d'évaluation des risques professionnels, pourtant obligatoire, en faisant appel à un prestataire extérieur – quand elles le remplissent...

« CERTAINS  
EMPLOYEURS JOUENT  
SUR LES DÉLAIS  
DE PRESCRIPTION,  
D'AUTRES DISENT  
QUE LA VICTIME  
N'A PAS SOUFFERT.  
ILS NE SE REMETTENT  
PAS EN QUESTION »

CANDICE CARTON  
sœur d'un mécanicien  
mort d'un accident  
du travail en 2021

## Front commun des familles

Et si le ministère du travail estime qu'une « *minorité fonde sciemment son modèle économique sur un contournement des règles* », le mal semble bien plus profond. Familles et syndicats plaident donc pour un alourdissement des sanctions, alors que peu d'entreprises sont poursuivies pénalement par les procureurs et condamnées in fine pour homicide involontaire. Quand c'est le cas, les amendes dépassent rarement quelques dizaines de milliers d'euros.

« On est dans un système d'impunité et d'irresponsabilité totales : il faut des sanctions, en pourcentage de chiffre d'affaires, sur les accidents mais aussi sur le défaut de prévention », souhaite Mme Binet, qui insiste sur l'absence de mesures fortes dans les entreprises. Et dénote celles qui renvoient la responsabilité aux salariés eux-mêmes : « Chez Airbus, dans les vestiaires, on trouve des miroirs où il est écrit " le premier responsable de la sécurité est là " »...

Pour être plus fortes face aux entreprises, les familles assistent ensemble aux procès des employeurs, parfois empreints d'une mauvaise foi consternante : « Certains jouent sur les délais de prescription, d'autres disent que la victime n'a pas souffert et que ça justifie le non-préjudice, s'indigne Candice Carton. Ils ne se remettent pas en question. » Désormais, Mme Bérard souhaite échanger directement avec les employeurs, pour les mettre face à leurs responsabilités. « *On a demandé à témoigner au Medef [Mouvement des entreprises de France], à la CPME [Confédération des petites et moyennes entreprises]. Les premiers échanges sont frileux. C'est comme si, en nous recevant, ils admettaient qu'il y a un gros problème avec les morts au travail. C'est justement cette prise de conscience qui est nécessaire.* »

## Morts au travail : l'hécatombe

**Deux personnes meurent chaque jour, en moyenne, dans un le cadre de leur emploi. Ce chiffre, sous estimé, qui n'intègre pas les suicides ou les maladies, illustre un problème systémique. Ou le manque de prévention des entreprises côtoie la pression de la production. Les jeunes, les ouvriers, les intérimaires sont les plus touchés.**

**Jules Thomas**

## Entre déni et manque de données, les suicides invisibilisés

### **L'Assurance-maladie parle d'une quarantaine de cas par an. C'est entre vingt et trente fois plus, affirment les associations d'aide aux victimes.**

La dernière conversation que j'ai eue avec mon mari [Jean-Lou Cordelle] samedi 4 juin [2022] vers 22 heures concernait les dossiers en cours à son travail. Le lendemain matin, mon fils découvrait son père au bout d'une corde pendu dans le jardin», témoigne Christelle Cordelle dans la lettre adressée aux représentants du personnel d'Orange pour leur donner des précisions sur l'état psychologique de son mari avant son suicide, à l'âge de 51 ans, après des mois de surcharge de travail, d'alertes vaines à la hiérarchie et à la médecine du travail.

Son acte, finalement reconnu comme «accident de service», ainsi que sont nommés les accidents du travail (AT) des fonctionnaires, n'est pas recensé dans le bilan annuel de la Sécurité sociale. Celui-ci ne tient pas, en effet, compte de la fonction publique, invisibilisant les actes désespérés des infirmières, des professeurs ou encore des policiers.

L'Assurance-maladie parle d'une quarantaine de suicides-accidents du travail par an. Un chiffre stable, représentant 5 % du total des accidents du travail mortels, mais qui serait nettement sous-évalué, c'est entre vingt et trente fois plus, affirme l'Association d'aide aux victimes et aux organismes confrontés aux suicides et dépressions professionnelles (ASD-pro), qui l'évalue plutôt entre 800 et 1300 chaque année, sur la base d'une étude épidémiologique sur les causes du suicide au travail réalisée fin 2021 par Santé publique France.

L'explosion des risques psychosociaux (RPS) en entreprise constatée étude après étude et par la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM) apporte de l'eau au moulin de l'ASD-pro: 1814 maladies professionnelles relèvent de maladies psychiques, en augmentation régulière, note le rapport 2022. Quant au dernier baromètre du cabinet Empreinte humaine, publié en novembre 2023, il est sans équivoque: près d'un salarié sur deux (48 %) était en détresse psychologique en 2023.

### **« Passage à l'acte brutal »**

La mécanique mortifère de la souffrance au travail est connue, «Les mécanismes à l'œuvre semblent être toujours liés: atteintes à la professionnalité et à l'identité professionnelle, perte de l'estime de soi, apparition d'un sentiment d'impuissance», explique Philippe Zawieja, psychosociologue au cabinet Almagora.

Tous les RPS ne conduisent pas au geste fatal. « Il y a moins de suicidés chez les salariés que parmi les chômeurs, et 90 % des suicides interviennent sur fond de problème psychiatrique antérieur », souligne M. Zawieja. Mais «il existe des actes suicidaires qui ne sont pas la conséquence d'un état dépressif antérieur, qui marquent un passage à l'acte brutal [raptus] lié à un élément déclencheur conjoncturel», indique l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Comme ce fut le cas du management toxique institutionnel à France Télécom. C'est alors que survient l'accident.

« Pour Jean-Lou, tout s'est passé insidieusement, témoigne sa veuve, Il était en surcharge de travail depuis octobre-novembre 2021, avec des salariés non remplacés, des départs en retraite.

Un jour de janvier, je l'ai vu buguer devant son ordinateur. A partir de là, j'ai été plus attentive. En mars [2022] ils ont allégé sa charge de travail mais insuffisamment. En avril, il a craqué. La médecine du travail a été prévenue. Il a finalement été mis en arrêt, sauf qu'il continuait à recevoir des mails. Ils lui avaient laissé son portable professionnel et il n'y avait pas de message de gestion d'absence renvoyant vers un autre contact. Jusqu'au bout, Orange n'a pas pris la mesure».

Le plus souvent, les suicides au travail sont invisibilisés, au niveau de l'entreprise d'abord, puis des statistiques. « Classiquement, l'entreprise, quand elle n'est pas tout simplement dans le déni, considère

que c'est une affaire privée et que le travail n'en est pas la cause », explique le juriste Loïc Lerouge, directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique et spécialiste du sujet.

## Caractérisation délicate

Un déni qui a valu à Renault la première condamnation pour «faute inexcusable de l'employeur pour n'avoir pas pris les mesures nécessaires alors qu'il avait conscience du danger» concernant les salariés du Technocentre de Guyancourt (Yvelines) qui ont mis fin à leurs jours dans les années 2000. «On reconnaît pleinement la responsabilité de la personne morale de l'entreprise depuis l'affaire France Télécom», précise M. Lerouge.

L'invisibilisation des suicides commence par le non-dit. En réaction aux deux suicides de juin 2023 à la Banque de France, où l'une des victimes avait laissé une lettre incriminant clairement ses conditions de travail, la direction a déclaré avoir « fait ce qui s'impose» après un tel drame.

Puis, lors des vœux 2024 adressés au personnel le 2 janvier, le gouverneur de la Banque de France,

François Villeroy de Galhau, n'a pas prononcé le mot «suicide », évoquant les «décès dramatiques de certains collègues ». Et s'il a déclaré « prendre au sérieux les résultats et les suggestions» de l'enquête qui acte le problème de surcharge de travail, présentée au comité social et économique extraordinaire du 18 janvier, il n'a pas mis sur pause le plan de réduction des effectifs dans la filière fiduciaire. Celle-là même où travaillaient les deux salariés qui ont mis fin à leurs jours. « Beaucoup de gens n'ont pas les moyens de faire correctement leur travail et sont en souffrance. Il existe à la Banque de France une forme de maltraitance généralisée», affirme Emmanuel Kern, un élu CGT de l'institution.

La caractérisation des suicides en accidents du travail est un exercice délicat, au cœur de la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur. Pour Santé publique France, la définition est assez simple (« Surveillance des suicides en lien potentiel avec le travail », 2021). Il s'agit de tout suicide pour lequel au moins une des situations suivantes était présente: la survenue du décès sur le lieu du travail; une lettre laissée par la victime mettant en cause ses conditions de travail; le décès en tenue de travail alors que la victime ne travaillait pas; le témoignage de proches mettant en cause les conditions de travail de la victime; des difficultés connues liées au travail recueillies auprès des proches ou auprès des enquêteurs.

Mais pour l'administration, le champ est beaucoup plus restreint: l'Assurance-maladie prend en compte «l'acte intervenu au temps et au lieu de travail». Et la reconnaissance n'aura pas lieu si des éléments au cours de l'enquête permettent d'établir que «le travail n'est en rien à l'origine du décès», précise la charte sur les accidents du travail rédigée à destination des enquêteurs de la Sécurité sociale.

« En dehors du lieu de travail, c'est à la famille de faire la preuve du lien avec l'activité professionnelle», explique Michel Lallier, président de l'ASD-pro. Une vision nettement plus restrictive, qui explique cet écart entre les bilans des suicides au travail.

**Anne Rodier**

# La lenteur de la justice pour faire reconnaître la responsabilité de l'employeur

**POUR CEUX QUI ONT PERDU UN PROCHE** à la suite d'un accident du travail, la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur est essentielle. Mais les procédures, d'ordre pénal ou civil, tournent parfois au parcours du combattant, voire s'étirent sur des années, ajoutant à la douleur des familles. Fabienne Bérard, du collectif Familles : stop à la mort au travail, cite l'exemple de Fanny Maquin, qui a perdu son mari cordiste, Vincent, il y a douze ans. Et qui n'est toujours pas passée en justice pour être indemnisée. « Comme souvent, il y a eu un grand nombre de renvois d'audience, explique-t-elle. L'avocat adverse met en avant que, depuis ce temps, elle a reconstruit une cellule familiale et que le préjudice ne peut pas être établi de la même manière... »

Tout accident du travail mortel est suivi d'une enquête de l'inspection du travail (qui doit intervenir dans les douze heures), et de la gendarmerie ou de la police. Depuis 2019, les deux institutions peuvent mener une enquête en commun, mais c'est encore rare. Et souvent, l'enquête de l'inspection dure plusieurs mois, parce que les effectifs manquent pour mener à bien les constats immédiats, les auditions des témoins ou encore solliciter des documents auprès de l'entreprise.

Ces investigations permettent de déterminer si la responsabilité pénale de l'employeur est engagée. Si les règles de santé et sécurité n'ont pas été respectées, l'inspection du travail en avise le procureur, qui est le seul à pouvoir ouvrir une procédure. « Dès lors, le parquet a trois possibilités, explique l'avocat Ralph Blindauer, qui accompagne souvent des familles. « Soit l'affaire est classée sans suite, soit une information judiciaire avec juge d'instruction est ouverte, car le cas est jugé complexe, soit, le plus couramment, une ou plusieurs personnes sont citées à comparaître devant le tribunal correctionnel. »

## Un montant négligeable

En cas de poursuite au pénal, l'employeur est fréquemment condamné pour homicide involontaire en tant que personne morale - ce qui est peu satisfaisant pour les victimes, et peu dissuasif. L'amende est en effet de 375000 euros maximum, un montant négligeable pour un grand groupe. L'employeur est plus rarement condamné en tant que personne physique, car il est difficile d'identifier le responsable de la sécurité — la peine encourue est alors l'emprisonnement. Dans le cas d'une procédure au civil, la reconnaissance d'une « *faute inexcusable* » de l'employeur permet aux ayants droit (conjoint, enfants ou ascendants) d'obtenir la majoration de leur rente, ainsi que l'indemnisation de leur préjudice moral. La faute est caractérisée lorsque l'entreprise a exposé son salarié à un danger dont il avait, ou aurait dû, avoir conscience et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

« Le nœud du sujet, c'est la conscience du danger, en particulier lors d'un malaise mortel, explique Morane Keim-Bagot, professeure de droit à l'université de Strasbourg. Les employeurs remettent en question le caractère professionnel de l'accident, en démontrant qu'il y a une cause étrangère exclusive. »

Certains prétendent ainsi que la victime souffrait d'un problème cardiaque décelé au moment de l'autopsie, de surpoids, de stress ou de tabagisme. « Si vous tombez sur un inspecteur surchargé, un parquet qui s'y attelle moyennement, des gendarmes non spécialisés et débordés, les procédures durent facilement des années, sans compter les renvois d'audience fréquents, conclut Me Blindauer. La longueur très variable de ces affaires illustre aussi le manque de moyens de la justice ».

**Jules Thomas**

# Sécurité sur les chantiers : « Notre fils est mort pour 6000 euros »

Morts au travail, l'hécatombe 2/5

**Pour réduire les coûts et tenir les délais, certaines entreprises du bâtiment accumulent les négligences et infractions au code du travail susceptibles d'engendrer de graves accidents.**

QUENTIN FAUCOMPRÉ

Alban Millot avait trouvé l'offre d'emploi sur Leboncoin. Touche-à-tout débrouillard enchaînant les petits boulots, il n'avait aucune expérience dans la pose de panneaux photovoltaïques ni dans le travail en hauteur. Trois semaines après son embauche, il est passé à travers la toiture d'un hangar, le 10 mars 2021. Une chute mortelle de plus de 5 mètres. Le jour de ses 25 ans.

« Quand le gendarme vous l'annonce, il parle d'un "accident", comme on dit quand quelqu'un meurt sur la route », se rappelle douloureusement Laurent Millot, son père. La chute renvoie toujours d'abord l'idée d'une erreur d'attention, d'un déséquilibre. La faute à pas de chance. Et à la victime surtout — Alban n'a-t-il pas marché sur une plaque translucide qu'il savait fragile ?

Ce n'est que quelque temps après que reviennent en mémoire ces petites phrases qui donnent à l'« *accident* » un autre sens. « J'avais eu Alban au téléphone une semaine avant. Il m'a dit que son travail était hyper dangereux, et qu'il allait s'acheter son propre harnais parce que celui fourni parla boîte était bas de gamme », raconte Véronique Millot, sa mère. Quand pour la rassurer il lui a dit : « *Je fais ça seulement jusqu'à l'été* », elle a répondu : « *Te tue pas pour un boulot...* ».

L'enquête, étoffée dans ce dossier, a mis en évidence une effarante liste de dysfonctionnements et d'infractions au code du travail de la PME qui l'employait, dont l'activité officiellement enregistrée (son code NAF ou APE) était « commerce de détail en quincaillerie, peintures ».

Le seul technicien dûment diplômé avait quitté la société deux mois avant l'embauche d'Alban. Sur les vingt-cinq salariés, une dizaine de commerciaux et seulement trois équipes de deux po-seurs, lesquels étaient en conséquence soumis à un rythme intense pour honorer les commandes.

Avant sa mort, Alban et son collègue de 20 ans, et trois mois d'ancienneté seulement, étaient partis le lundi de Narbonne (Aude) pour un premier chantier en Charente, puis un autre en Ille-et-Vilaine,

avant un troisième, le lendemain, dans les Côtes-d'Armor, et un ultime, le mercredi, en Ille-et-Vilaine, où a eu lieu l'accident. Alban, seul à avoir le permis, avait conduit toute la route.

Inexpérimentés, les deux hommes n'avaient reçu qu'une formation sommaire à la sécurité. Et, surtout, ne disposaient pas de harnais complets pour s'attacher, comme l'a constaté l'inspectrice du travail le jour du drame.

## « Méconnaissance totale »

Sans matériel, ils ont loué sur place une échelle chez Kiloutou. « *Combien pèse une plaque photovoltaïque ?* », a demandé le président du tribunal correctionnel de Rennes, lors du procès en première instance. « *Dix-huit kilos* », a répondu le chef d'entreprise. « *Il faut monter l'échelle avec le panneau sous le bras ?* », s'est étonné le président. « *Cela dépend du chantier.* »

Il sera démontré pendant l'enquête, puis à l'audience, la « *méconnaissance totale* » et « *déconcertante* » du dirigeant, commercial de formation, de la réglementation en vigueur sur le travail en hauteur comme sur les habilitations électriques. Il n'avait entrepris aucune démarche d'évaluation des risques. Et ce, alors que deux autres accidents non mortels avaient eu lieu peu de temps avant sur ses chantiers.

Dans son jugement du 6 juin 2023, le tribunal a reconnu l'employeur - et non l'entreprise, déjà liquidée - coupable d'homicide involontaire, retenant la circonstance aggravante de « *violation manifestement délibérée* » d'une obligation de sécurité ou de prudence, « *tant l'inobservation était inscrite dans ses habitudes* ».

Car ces négligences tragiques cachent aussi des enjeux financiers. Monter un échafaudage, c'est plusieurs heures perdues dans un planning serré, et un surcoût de 6 000 euros, qui aurait doublé le devis, a chiffré un ouvrier à l'audience, « En somme, notre fils est mort pour 6 000 euros, souligne Véronique Millot.



L'affaire résonne avec une autre, dans laquelle Eiffage Construction Gard et un sous-traitant ont été condamnés en première instance comme en appel lors des procès qui se sont tenus en mai 2021 et avril 2022, à Nîmes. Mickaël Beccavin, cordiste de 39 ans, a fait une chute mortelle le 6 mars 2018, alors qu'il assemblait des balcons sur les logements d'un chantier d'envergure. Pour une raison restée inexplicite, une corde sur laquelle il était suspendu a été retrouvée sectionnée, trop courte de plusieurs mètres. Quand la défense de l'entreprise a plaidé la seule responsabilité de la victime, qui aurait mal vérifié son matériel, l'inspecteur du travail a proposé une autre analyse.

« On peut vous expliquer que le cordiste doit faire attention, mais la question n'est pas que là. La question est : est-ce qu'on devait faire appel à des cordistes pour ce chantier ? », a expliqué Roland Migliore à la barre, en mai 2021. Car la législation n'autorise les travaux sur cordes, particulièrement accidentogènes, qu'en dernier recours : cette pratique n'est possible que si aucun autre dispositif de protection dite « *collective* » (échafaudage, nacelle) n'est envisageable. « La protection collective protège le salarié indépendamment de ce qu'il peut faire lui. S'il s'attache mal, il est protégé », rappelle l'inspecteur du travail. Au contraire, si l'on choisit la protection individuelle, on fait tout reposer sur le salarié ».

## « On improvise »

Le recours à la corde était apparu à l'audience comme un choix de dernière minute, sur un chantier où « *tout le monde était pressé* ». L'inspecteur du travail avait alors souligné cet aspect : « *Malheureusement, dans le BTP, les contraintes sur les délais de livraison poussent à la précipitation : on improvise, quitte à ne pas respecter le plan général de coordination.* »

Secrétaire CGT-Construction, bois et ameublement de Nouvelle-Aquitaine, Denis Boutineau n'en peut plus de compter les morts, « *Très souvent, c'est lié à un manque de sécurité. Quand vous êtes en ville, regardez les gens qui travaillent sur les toits, il n'y a aucune protection ! Pourquoi ? Pour des raisons économiques !* » Il cite ainsi le cas d'un jeune couvreur passé à travers un toit Everite. « *L'employeur avait fait deux devis ! Un avec la mise en sécurité, un sans ! Bien sûr, le second était moins cher, Lequel croyez-vous qu'a accepté le client ?* »

Caroline Dilly reste, elle aussi, hantée par un échange avec son fils Benjamin, 23 ans, quelque temps avant sa mort, le 28 février 2022. Couvreur lui aussi, il aurait chuté en revenant dans la nacelle

après avoir remis une ardoise en place sur un toit, Il n'était pas titulaire du certificat d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité (Caces), nécessaire à l'utilisation de cet engin. Et la nacelle était-elle adaptée pour réaliser ce chantier ? C'est ce que devra établir la procédure judiciaire, encore en cours.

Mais avant de rejoindre cette entreprise, Benjamin avait été renvoyé par une autre, au bout de quinze jours. « *Il avait refusé de monter sur un échafaudage qui n'était pas aux normes* », raconte sa mère, qui s'entend encore lui faire la leçon : « *Y a ce que t'apprends à l'école et y a la réalité du monde du travail !* » « *Je m'en veux tellement d'avoir dit ça... J'ai pris conscience alors à quel point prendre des risques au travail était entré dans nos mœurs. Tout ça pour aller plus vite. Comment en est-on arrivés à ce que la rentabilité prime sur le travail bien fait, en sécurité ?* », se désole-t-elle.

Depuis qu'elle a rejoint le Collectif familles : stop à la mort au travail, elle est frappée par la jeunesse des victimes : « *Quand on commence dans le métier, on n'ose pas toujours dire qu'on a peur. Au contraire, pour s'intégrer, on est prêt à tout accepter.* »

Alexis Prélat avait 22 ans quand il est mort électrocuté sur un chantier, le 5 juin 2020. Son père, Fabien, bout aujourd'hui d'une colère qui lui fait soulever des montagnes. Sans avocat, il a réussi à faire reconnaître par le pôle social du tribunal judiciaire de Périgueux la « *faute inexcusable de l'employeur* ».

C'est-à-dire à démontrer que ce dernier avait connaissance du danger auquel Alexis a été posé et n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. Le jeune homme est descendu dans une tranchée où était clairement identifiée, par un filet rouge, la présence d'un câble électrique.

« *Le préposé de l'employeur sous les ordres duquel travaillait la victime ce jour-là aurait du avoir connaissance du danger* », dit le jugement rendu le 11 mai 2023, qui liste des infractions relevées par l'inspecteur du travail, notamment « *l'absence d'habilitation électriques et l'absence de transcription de l'ensemble des risques dans le document unique d'évaluation des risques* ».

## « **Condamnation exemplaire** »

Fabien Prélat relève également que, comme pour Alban Millot, le code APE de l'entreprise ne correspond pas à son activité réelle, Elle est identifiée comme « *distribution de produits informatiques, bureautique et papeterie* ». Il estime par ailleurs que le gérant, « *de fait* », n'est pas celui qui apparaît sur les documents officiels, « *Bien sûr, de n'est pas ça qui a directement causé la mort de mon fils. Mais si l'Etat contrôlait mieux les choses, ces gens-là n'auraient jamais pu s'installer* », s'emporte-t-il.

Cheffe du pôle santé et sécurité à la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (Capeb), syndicat patronal, et elle-même gestionnaire d'une PME de charpente et couverture dans Le Puy-de-Dôme, Cécile Beaudonnat s'indigne de ces pratiques. « *Ce sont des gens contre qui on lutte*, explique-t-elle. *On les repère quand leurs clients nous contactent, dépités, quand ils comprennent que l'entreprise qui leur a mal installé des panneaux solaires n'avait ni les techniciens qualifiés, ni l'assurance professionnelle décennale* », explique-t-elle.

Normalement, pour s'installer, il y a l'obligation d'avoir une formation professionnelle qualifiante homologués (au moins un CAP ou un BEP) ou de faire valider une expérience de trois ans sous la supervision d'un professionnel. « *Malheureusement, il n'y a pas assez de contrôles de l'inspection du travail* », déplore-t-elle. Avant d'ajouter: « *Pour nous, c'est avant tout au chef d'entreprise d'être exemplaire, sur le port des équipements de protection, en faisant ce qu'il faut pour former ses salariés et en attaquant chaque chantier par une démarche de prévention des risques. Nous sommes une entreprise famille, on n'a aucune envie d'avoir un jour décès à annoncer à une famille.* »

« *Il y a une bataille à mener pour faire changer les mentalités. Y compris chez les ouvriers, pour qu'ils ne se mettent pas en danger pour faire gagner plus d'argent à l'entreprise ! Quand on voit les dégâts que ça fait sur les familles...* » s'attriste Denis Boutineau. Les deux parents d'Alexis Prélat ont obtenu chacun, 32 000 euros en réparation de leur préjudice moral, sa soeur 18 000 euros. Ils espèrent maintenant un procès en correctionnelle. « *La meilleure façon de changer les choses, c'est d'obtenir des condamnations exemplaires* », estime Fabien Prélat.

**« Quand vous êtes en ville, regardez les gens qui travaillent sur les toits, il n'y a aucune protection ! »**

**DENIS BOUTINEAU**  
secrétaire CGT-Construction,  
bois et ameublement  
de Nouvelle-Aquitaine

Fait rare, l'employeur d'Alban Millot a, lui, été condamné en correctionnelle à trente-six mois de prison dont dix-huit ferme. Il a fait appel du jugement. « *Avant le procès, j'avais la haine contre ce type, confie Laurent Millot. L'audience et, surtout, une sanction telle que celle-là m'ont fait redescendre.* »

**ALINE LECLERC**

## AVIS D'EXPERT | GOUVERNANCE

# Le travail est mis à distance

Les comportements des « *nouvelles générations* » et leurs attentes agitent et imprègnent les réflexions actuelles sur le travail. Les transformations des mentalités à l'égard de l'activité professionnelle, qu'elles se traduisent par un désengagement, une indifférence à l'égard du projet à long terme des entreprises ou un manque remarquable d'*affectio societatis*, sont présentées comme une caractéristique des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, ces « *jeunes* » qu'il faut arriver à comprendre pour les attirer, les intéresser et, dans le meilleur des cas, les fidéliser.

En réalité, le déclin de l'importance de l'activité professionnelle dans l'évaluation de la qualité de vie touche toutes les générations. Les plus anciennes ne se cachent pas d'attendre la retraite sans regret et les générations intermédiaires de chercher à « *réduire le rythme* » pour travailler moins et vivre mieux. La prise de distance à l'égard de l'activité professionnelle est globale et ne concerne pas que les jeunes français.

Elle n'est, en effet, qu'un avatar parmi d'autres de la « *sociétalisation* » du capitalisme. La culture de la singularité soutenue par les technologies numériques a encouragé les individus à agir de manière autonome, tout en restant reliés par des réseaux sociaux, des applications et des outils qui construisent, de façon nouvelle, des mondes communs. Conséquence, les institutions traditionnelles (Eglises, Etats, syndicats, partis) ont été tour à tour disqualifiées au profit d'agencements directs de contacts entre les individus — échanges d'informations, collaborations et solidarités, qui, même éphémères, sont efficaces dans la mesure où elles peuvent être infiniment renouvelées. Entre les individus, il semble qu'aucun corps intermédiaire ne soit indispensable pour faire société, d'où le phénomène global de « *sociétalisation* » du capitalisme.

Ultime grande institution célébrée comme telle, notamment durant la vague dite néolibérale des années 1990, l'entreprise a été à son tour atteinte par ce processus de dévaluation symbolique avec, pour conséquence, un désinvestissement affectif et effectif à son égard, inutile d'invoquer donc une crise de la « *valeur travail* » ou du sens du travail, car on continue de travailler intensément dans nos sociétés et à y trouver du sens, mais de mille manières individuelles et indépendantes : l'entreprise n'est qu'un pis-aller, souvent vécu comme un absurde système de contraintes.

Elle a elle-même encouragé sa propre déconsidération durant les trente dernières années : travail réel invisibilisé par l'obsession du résultat financier ; instabilité chronique des stratégies décourageant la fidélité des salariés ; effritement des collectifs de travail au profit de l'individualisation des performances, etc. L'entreprise n'a plus été pensée et gérée comme une communauté, mais comme une simple mécanique productive. Pas étonnant qu'elle n'excite plus la passion de ses collaborateurs.

Les plus jeunes ne font donc pas irruption dans ce paysage tels les barbares fondant sur l'Empire romain. Ils expriment de manière à peine accentuée une tendance générale et irréversible. En 2030, les milléniaux (nés entre 1980 et 2000) représenteront 75 % des salariés. Ce ne seront plus des « *jeunes* ». La question la plus importante est d'imaginer dès à présent selon quels principes et quelles méthodes compatibles avec leur culture nouvelle du travail collectif ils géreront les entreprises dont ils auront la charge.

**Pierre-Yves Gomez est professeur émérite à l'EM Lyon.**

Projection

## Un débat autour du harcèlement au travail



L'UNION LOCALE CGT A ORGANISÉ AU CINÉMA L'ALHAMBRA UNE SOIRÉE DÉBAT AVEC JEAN-PIERRE BLOC.

### **L'union locale CGT a organisé au cinéma l'Alhambra une soirée débat avec Jean-Pierre Bloc, réalisateur du film documentaire sur la vague des suicides de 2005 à 2010 au sein de France Télécom**

Par la fenêtre ou par la porte, le film documentaire de Jean-Pierre Bloc, a été projeté au cinéma Alhambra de Calais lors d'une soirée débat en présence du réalisateur, organisé par l'union locale de la CGT. Le documentaire raconte le combat des salariés de France Télécom contre leur direction après une vague de suicides au sein de l'entreprise de 2005 à 2010. Le scandale de la révélation de cet épisode morbide a déclenché l'éviction du PDG de l'époque et de ses cadres proches, et enraciné quelques années plus tard, en 2019, la tenue d'un procès qui fit entrer dans la jurisprudence la notion de « harcèlement moral institutionnel ».

« Cette projection fait partie d'une forme d'éducation ouvrière. Nous invitons non seulement les syndiqués mais également les salariés à participer. Si l'on parle beaucoup de harcèlement sexuel, on parle très peu de harcèlement moral en l'entreprise. Généralement, c'est moins considéré en terme de droit du travail. On peut voir que beaucoup de plaintes déposées auprès du procureur de la République sont classées sans suite. En disant que cela pouvait se régler aux prud'hommes pour ne pas encombrer les tribunaux de correctionnelle. Donc on a décidé de montrer aujourd'hui quelque chose aux salariés qui sont confrontés à ce genre de problème managérial. Chez France Télécom en 2006, on a mis en place un système de management qui consistait à essayer de se débarrasser d'un maximum de salariés. Ceci par tous les moyens possibles. Et donc cette phrase « Par la fenêtre ou par la porte », venait du président du groupe Didier Lombard, qui devant une assemblée d'actionnaires a dit qu'il se débarrasserait de 22 000 salariés, qu'ils le veulent ou non, « par la fenêtre ou par la porte ».

S'en est suivie une vague de suicides (23 en 2009). Le film raconte alors toute la bagarre qu'a menée l'intersyndicale de France Télécom pour faire reconnaître le harcèlement moral, ce qui a amené à la condamnation de Didier Lombard et généré une jurisprudence », expose Eric Lhirondelle, secrétaire de l'union locale CGT.

### **« LA RÉCEPTION CALAISIEUNE ÉTAIT DE HAUT NIVEAU »**

La soirée était ouverte à tous, gratuite, prise en charge par l'union locale de la CGT. Une centaine de personnes ont assisté à la projection, puis ont débattu, en présence et avec le réalisateur Jean-Pierre Bloc qui conclut : « *Une soirée intéressante avec des témoignages assez poignants de plusieurs personnes dont cette personne qui est soeur de quelqu'un qui s'est suicidé. Suicide qui n'avait pas du tout été pensé comme lié au travail. Et qui a réalisé des années plus tard qu'elle n'était pas seule et que cela venait de là. En général, les interventions étaient de bonne qualité ce soir, la réception calaisienne était de haut niveau. Avec des syndicats qui sont de vrais lutteurs, des combattants. Et puis, parmi les gens qui sont venus voir le film, des personnes qui avaient beaucoup de choses à raconter. On aurait eu une heure pour le faire, on aurait sans doute pu discuter au-delà. A suivre... »*

**Olivier Fontenit**

# Dans l'industrie, l'agriculture ou le BTP... quand les machines tuent

## Morts au travail, l'hécatombe 3/5

**Les accidents liés à l'utilisation de machines comptent parmi les plus graves et les plus mortels. Employeurs, fabricants et responsables de la maintenance se renvoient la faute.**



QUENTIN FAUCOMPRÉ

Lorsqu'il prend son poste, ce lundi 27 décembre 2021, cela fait déjà plusieurs mois que Pierrick Duchêne, 51 ans, peste contre la machine qu'il utilise. Après deux décennies dans l'agroalimentaire, il est, depuis cinq ans, conducteur de presse automatisée dans une agence Point P. de fabrication de parpaings, à Geneston (Loire-Atlantique). Depuis un an et demi, la bonne ambiance au boulot, cette fraternité du travail en équipe qu'il chérit tant, s'est peu à peu délitée. L'atmosphère est devenue plus pesante. La cadence, toujours plus infernale. Les objectifs de productivité sont en hausse. Et ces machines, donc, « toujours en panne », fulmine-t-il souvent auprès de sa femme, Claudine.

Ce jour-là, il ne devait même pas travailler. Mais parce qu'il était du genre à « toujours aider et dépanner », dit Claudine, il a accepté de rogner un peu sur ses vacances pour participer à la journée de maintenance et de nettoyage des machines. Pierrick Duchêne a demandé à son fils qu'il se tienne prêt. Dès la fin de sa journée, à 15 heures, ils devaient aller à la déchetterie. Mais, vers 11 h 30, il est retrouvé inconscient, en arrêt cardio-respiratoire, écrasé sous une rectifieuse à parpaing. Dépêché sur place, le service mobile d'urgence et de réanimation fait repartir son cœur, qui s'arrête à nouveau dans l'ambulance. Pierrick Duchêne meurt à l'hôpital, le 2 janvier 2022.

Son histoire fait tragiquement écho à des centaines d'autres, se produisant chaque année en France. En 2022, la Caisse nationale d'assurance-maladie a recensé 738 accidents du travail mortels dans le secteur privé, selon son rapport annuel publié en décembre 2023. 1 % d'entre eux sont liés au « risque machine » – auquel on peut ajouter les accidents liés à la « manutention mécanique », de l'ordre de 1 % également. Selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), qui répertorie plus précisément les incidents de ce type, les machines sont mises en cause dans 10 % à 15 % des accidents du travail ayant entraîné un arrêt supérieur ou égal à quatre jours, ce qui représente environ 55 000 accidents. Dont une vingtaine sont mortels chaque année.

« La peur suppure de l'usine parce que l'usine au niveau le plus élémentaire, le plus perceptible, menace en permanence les hommes qu'elle utilise (...), ce sont nos propres outils qui nous menacent à la moindre inattention, ce sont les engrenages de la chaîne qui nous rappellent brutalement à l'ordre », écrivait Robert Linhart, dans *L'Etabli* (Editions de Minuit), en 1978.

L'industrie, et notamment la métallurgie, est un secteur d'activité dans lequel les risques pour la santé des ouvriers sont amplifiés par l'utilisation d'outils et de machines. Les employés agricoles, les salariés de la chimie ou les travailleurs du BTP sont aussi très exposés. Sur le terrain, les services de l'inspection du travail font régulièrement état de la présence de machines dangereuses.

### « Il se sentait en danger »

Si leur fréquence baisse depuis les années 1990, ces accidents sont souvent les plus graves, avec des blessures importantes, et les procédures qui s'ensuivent sont extrêmement longues. La responsabilité peut être difficile à établir, car plusieurs acteurs sont en jeu : l'employeur, le fabricant de la machine, l'installateur, la maintenance. La plupart du temps, chacun se renvoie la faute. Comme si la machine permettait à tous de se dédouaner.

« Le risque zéro n'existe pas », entend-on régulièrement au sujet des accidents du travail, qui plus est quand une machine est en cause. Pourtant, le dysfonctionnement brutal que personne ne pouvait anticiper, qui accrédirait la thèse d'une infortune létale, n'est quasiment jamais à l'œuvre. Au contraire les défaillances des machines sont souvent connues de tous. Il peut s'installer une sorte d'aveuglement dysfonctionnel, analyse Jorge Munoz, maître de conférences en sociologie à l'université de Bretagne occidentale. Le problème est tellement récurrent qu'il en devient normal. »

Une situation qui hante encore les jours et les nuits de Delphine et de Franck Marais, les parents de Ludovic. Personne ne pouvait soupçonner que ce jeune apprenti barman de 19 ans mettait sa vie en péril en servant pintes et cafés derrière le comptoir d'une brasserie réputée de Tours. Mais, le 16 décembre 2019, quelques minutes avant de rentrer chez lui, à 23 h 45, sa tête est percutée par le monte-charge des poubelles.

La machine fonctionnait depuis des mois, voire plusieurs années, avec les grilles de protection ouvertes.

« Quelqu'un a désactivé la sécurité qui empêchait le monte-charge de démarrer ainsi, grilles ouvertes », raconte Franck, le père. Qui ? Un salarié, pour gagner du temps ? L'employeur, pour que ses salariés aillent plus vite ? Le responsable de la maintenance, à la demande de l'employeur ? Un oubli du technicien ? « On ne saura probablement jamais, mais, finalement, là n'est pas la question, estime l'avocate des parents, Marion Ménage. Ce qui compte, c'est que l'entreprise savait qu'il fonctionnait grilles ouvertes et qu'elle n'a rien fait. »

Sécurité désactivée, maintenance non assurée, prévention déconsidérée... Les mêmes logiques, les mêmes légèretés face à des machines dangereuses reviennent méthodiquement dans les récits, soulignant le caractère systémique de ces événements dramatiques. « Les dispositifs de sécurité ralentissent parfois le processus de travail et empêchent de tenir la cadence, analyse Jorge Munoz. On peut être tenté de défaire le mécanisme et, donc, de mettre en péril l'utilisateur. » C'est cette logique mortifère qui a été fatale à Flavien Bérard. Le jeune homme de 27 ans était sondeur pour la Société de maintenance pétrolière (SMP), une entreprise de forage et d'entretien de puits pétroliers, gaziers et de géothermie.

D'abord employé sur un site dans le Gard, où il s'épanouit malgré les conditions de travail difficiles, Flavien Bérard est transféré après une semaine à Villemareuil, en Seine-et-Marne. Il se retrouve sur un chantier de forage pétrolier dont est propriétaire SMP, « les puits du patron », comme on surnomme le lieu. Industrie lourde, à l'ancienne, rythme en trois-huit, rendements à tout prix... Flavien est confronté à un milieu dur et peu accueillant. « Il nous a vite dit que c'était difficile », se souvient sa mère, Fabienne. Le gaillard de 1,84 mètre, plus de 80 kilogrammes, corps de rugbyman, est pourtant du genre à tenir physiquement.

« Il nous a surtout dit qu'il se sentait en danger, que les machines étaient dangereuses et qu'il avait des doutes sur la sécurité », déplore aujourd'hui Fabienne Bérard. Ses inquiétudes s'avèrent prémonitoires. Alors qu'il avait décidé de ne pas poursuivre sur le site une fois sa mission arrivée à son terme, le 5 mars 2022, vers 4 heures, une pièce métallique d'un trentaine de kilogrammes se détache d'une machine de forage et percute Flavien à la tête, une quinzaine de mètres plus bas. Il meurt le lendemain, à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, à Paris.

« On nous a tout de suite parlé d'une erreur humaine, avec une sécurité désactivée », explique le père de la victime, Laurent Bérard. Selon l'avocat des parents, Lionel Béthune de Moro, le rapport machine de l'expert judiciaire ferait état de « 373 non-conformités », dont trois concerneraient le système responsable de l'accident. « Une sécurité essentielle a été désactivée, pour le rendement », ajoute-t-il. « On nous a dit que ce n'était pas la première fois qu'il y avait un problème avec cette machine », renchérit Fabienne Bérard.

Ces exemples posent la question de la prévention et de la maintenance. « L'objectif, c'est que les entreprises voient celles-ci comme un profit et non comme un coût », affirme Jean-Christophe Blaise, expert de l'INRS. L'institut a justement pour mission de développer et de promouvoir une culture de prévention des accidents du travail au sein des entreprises. « Dans certains cas, elle peut être perçue comme quelque chose qui alourdit les processus, qui coûte plus cher, complète Jorge Munoz. Mais l'utilisation d'une machine nécessite une organisation spécifique. »

## Complexité des procédures

D'autant qu'une politique de prévention se déploie sur le long terme et nécessite des actions régulières dans le temps. Les agents de l'INRS travaillent sur trois aspects pour éviter les drames autour des machines : les solutions techniques, l'organisation du travail et le levier humain (formation, compétences, etc.). « Un accident du travail est toujours multifactoriel et il faut agir sur tout à la fois, souligne M. Blaise. La clé, c'est la maintenance préventive : anticiper, prévoir plutôt que subir. »

Les accidents du travail liés aux machines ont un autre point commun : la complexité des procédures qui s'ensuivent. Plus de deux ans après les faits, Claudine Duchêne ne connaît toujours pas les circonstances exactes de la mort de son mari. « Je sais juste que la machine n'aurait pas dû fonctionner en ce jour de maintenance, qu'il n'aurait pas dû y avoir d'électricité », assure-t-elle. L'enquête de la gendarmerie a été clôturée en juillet 2022, celle de l'inspection du travail a été remise à la justice en juin 2023. Celle-ci révélerait « une faute accablante sur l'organisation de la journée de maintenance », précise Claudine Duchêne. Depuis, elle attend la décision du parquet de Nantes.

Aux enquêtes de police et de l'inspection du travail peut s'ajouter une expertise judiciaire, ralentissant encore un peu plus la procédure, comme dans le cas de Flavien Bérard. « L'attente est longue et douloureuse pour les familles, souligne M<sup>e</sup> Béthune de Moro. Plus il y a d'intervenants, plus cela alourdit les choses, mais c'est toujours pour éclairer la situation, dans un souci de manifestation de la vérité. » La famille attend désormais d'éventuelles mises en examen et une ordonnance de renvoi dans l'année pour un procès en 2025.

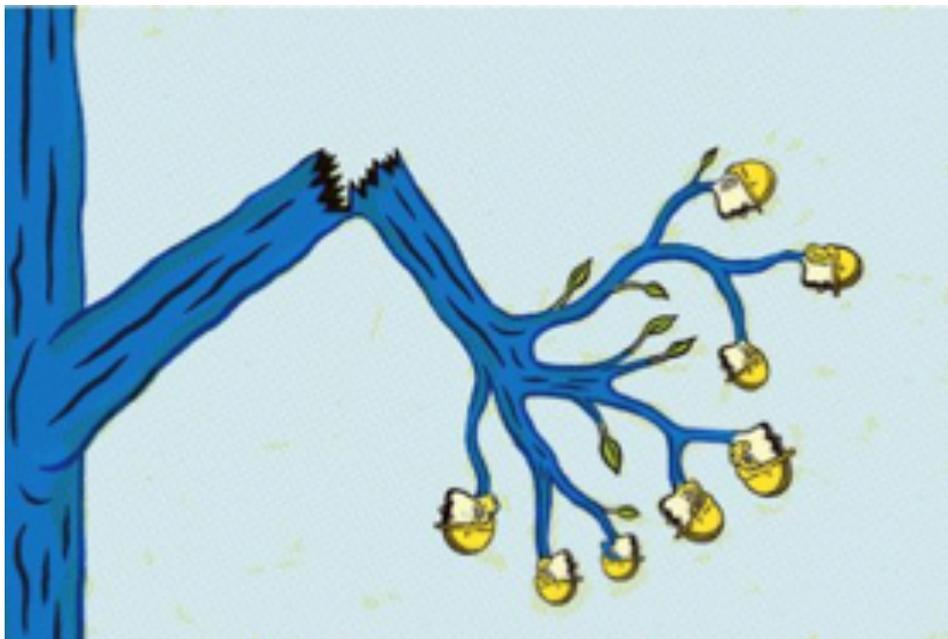
Après l'accident de Ludovic Marais, le monte-charge a été mis sous scellé jusqu'en mars 2023, une procédure indispensable mais qui allonge encore les délais. Cela a empêché l'intervention d'un expert judiciaire pendant plus de trois ans. « Le nouveau juge d'instruction a décidé de lever les scellés et une nouvelle expertise est en cours », confie M<sup>e</sup> Ménage. Le rapport pourrait arriver d'ici à l'été. Sachant que les avocats de la défense pourront éventuellement demander une contre-expertise. La brasserie, le patron, la tutrice du jeune apprenti, Otis (la société ayant installé le monte-charge) et un de ses techniciens chargé de la maintenance sont mis en examen pour « homicide involontaire par violation manifestement délibérée d'une obligation de sécurité et de prudence dans le cadre du travail ». Un procès pourrait avoir lieu fin 2024 ou en 2025. La fin d'un chemin de croix judiciaire pour qu'enfin le deuil soit possible.

## Prochain épisode Les jeunes paient un lourd tribut

# Les jeunes paient un lourd tribut aux accidents du travail

## Morts au travail, l'hécatombe 4|5

Entre les entreprises peu scrupuleuses et l'obligation de faire ses preuves dans un monde du travail concurrentiel, les moins de 25 ans sont les plus exposés aux risques professionnels



QUENTIN FAUCOMPRÉ

## RÉCIT

Quatre jours. L'unique expérience professionnelle de Jérémy Wasson n'aura pas duré plus longtemps. Le stage d'observation de cet étudiant en première année à l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP) devait durer deux mois, dans l'entreprise Urbaine de travaux (filiale du géant du BTP Fayat). Le 28 mai 2020, il est envoyé seul sur le toit du chantier du centre de commandement unifié des lignes SNCF de l'Est parisien, à Pantin (Seine-Saint-Denis). A 13 h 30, il fait une chute en passant à travers une trémie de désenfumage – un trou laissé dans le sol en attente d'aménagement – mal protégée. Il meurt deux jours plus tard, à 21 ans.

L'accident de Jérémy a laissé la grande école du bâtiment en état de choc. « C'est ce qui m'est arrivé de pire en trente ans d'enseignement supérieur », exprime Joël Cuny, directeur général de l'ESTP, directeur des formations à l'époque. La stupeur a laissé la place à de vibrants hommages. Un peu courts, toutefois... L'ESTP ne s'est pas portée partie civile au procès, regrette Frédéric Wasson, le père de Jérémy, qui souligne que « *Fayat est l'entreprise marraine de la promo de [s]on fils...* », ou que, dès 2021, Urbaine de travaux reprenait des dizaines de stagiaires issus de l'école.

Stagiaires, élèves de lycées professionnels en période de formation en milieu professionnel, apprentis... Les jeunes paient un lourd tribut parmi les morts au travail : trente-six travailleurs de moins de

25 ans n'ont pas survécu à un accident du travail en 2022, selon le dernier bilan de la Caisse nationale d'assurance-maladie (CNAM). C'est 29 % de plus qu'en 2019. Et encore cela ne porte que sur les salariés du régime général. La CNAM souligne aussi que, par rapport aux autres accidents du travail, il s'agit davantage d'accidents « classiques, c'est-à-dire hors malaises et suicides », et d'accidents routiers.

### « Irresponsabilité totale »

L'inexpérience de ces jeunes, quand elle n'est pas compensée par un accompagnement renforcé, explique en partie cette surmortalité. Quelque 15 % des accidents graves et mortels surviennent au cours des trois premiers mois suivant l'embauche, et plus de la moitié des salariés de moins de 25 ans morts au travail avaient moins d'un an d'ancienneté dans le poste.

Tom Le Duault a, lui, perdu la vie le lundi 25 octobre 2021. Cet étudiant en BTS technico-commercial entame alors son quatrième contrat court dans l'abattoir de LDC Bretagne, à Lanfains (Côtes-d'Armor). Sa mère y travaille depuis vingt-neuf ans, et il espère ainsi mettre un peu d'argent de côté. Comme lors de ses premières expériences, il est « à la découpe », où il s'occupe de mettre en boîte les volailles. Ce matin-là, un salarié est absent. Tom doit le remplacer dans le réfrigérateur où sont stockées les caisses de viande. Il est censé y empiler les boîtes avec un gerbeur, un appareil de levage.

« Sur les dernières images de vidéosurveillance, on le voit entrer à 9 h 53. Il n'est jamais ressorti, et personne ne s'est inquiété de son absence », regrette Isabelle Le Duault, sa mère. Il est découvert à 10 h 45, asphyxié sous deux caisses de cuisses de volaille. Elle apprend la mort de son fils par hasard. « J'ai vu qu'il y avait plein de monde dehors. Une fille m'a dit qu'il y avait un accident grave, elle m'a dit de demander si ce n'était pas mon fils au responsable. Il m'a demandé : "C'est Tom comment ?" C'était bien lui... »

Les conclusions des enquêtes de gendarmerie et de l'inspection du travail ont vite écarté une éventuelle responsabilité du jeune homme. Jean-Claude Le Duault, son père, en veut à l'entreprise. « Tom n'a pas voulu les décevoir, vu que sa mère travaillait là. Mais on ne met pas un gamin de 18 ans seul dans un atelier, une heure, sans vérifier, sur un gerbeur. Il ne connaît pas les dangers, les règles de sécurité. C'est une irresponsabilité totale, à tous les étages. »

Dans un monde du travail concurrentiel, les jeunes se doivent de faire leurs preuves. A quel prix ? Selon une enquête du Centre d'études et de recherches sur les qualifications publiée en 2020, 59 % des jeunes sortant de la voie professionnelle sont exposés à des risques de blessures ou d'accidents. Or, dans le même temps, ils n'ont pas la même connaissance de leurs droits. Toujours dans cette étude, 42 % déclaraient ne pas avoir reçu de formation ou d'information sur la santé et la sécurité à l'arrivée sur leur poste. C'est le cas de Tom Le Duault, qui n'avait même pas de fiche de poste. Comme son utilisation du gerbeur n'était pas prévue, il avait été formé sur le tas.

### Manquements

« Il avait déjà travaillé avec un appareil de levage lors de son précédent contrat, et il s'était déjà blessé à la cheville, ce qui avait causé trois semaines d'arrêt, fulmine Ralph Blindauer, avocat de la famille. Il a été formé par un autre intérimaire. C'était une formation à l'utilisation, pas à la sécurité ! »

A l'absence d'encadrement et de formation s'ajoutent d'autres manquements, détaillés lors du procès de l'entreprise au pénal : l'appareil était défaillant, ce qui a vraisemblablement causé l'accident, et les salariés de LDC avaient l'habitude d'empiler les caisses sur trois niveaux au lieu de deux, faute de place dans la chambre froide, ce qui est contraire aux règles de sécurité.

LDC Bretagne a été condamné, en mai 2023, à une amende de 300 000 euros, tandis que l'ancien directeur de l'usine – devenu, entre-temps, « chargé de mission » au sein de l'entreprise – a été condamné à deux ans de prison avec sursis. Reconnaisant ses manquements, l'entreprise n'a pas fait appel, chose rare. La direction de cette grosse PME déclare que des mesures complémentaires ont été prises à la suite du décès de Tom, notamment un « plan de formation renforcé à la sécurité, des habilitations, une évaluation complète et approfondie des risques sur les différents postes, des audits par des cabinets indépendants ou le suivi d'indicateurs ». Un badge est désormais nécessaire pour se servir d'un gerbeur, ajoute Isabelle Le Duault. Elle a choisi de rester dans l'entreprise, mais à mi-temps. « Moi, je ne peux plus passer devant cette usine, ou même dans cette ville », renchérit son mari.

En stage ou en apprentissage, le rôle du tuteur est crucial. Sur le chantier d'Urbaine de travaux, à Pantin, l'arrivée de Jérémy Wasson n'avait pas été anticipée. Le lundi matin, personne ne s'occupe de

lui, car le chantier est en retard. Il ne reçoit rien d'autre qu'un livret d'accueil et un rendez-vous de quinze minutes pendant lequel on lui parle surtout des gestes barrières. « *Jérémy s'est très vite interrogé sur la nature de son stage. Dès le premier jour, on lui a fait faire du marteau piqueur, le mercredi soir, il trouvait ça fatigant et inintéressant. Ce soir-là, on a hésité à prévenir l'école...* », raconte son père.

La société Urbaine de travaux a été condamnée, en 2022, à 240 000 euros d'amende pour homicide involontaire, et l'ingénieure en chef du chantier à 10 000 euros et deux ans de prison avec sursis. Cette décision du tribunal de Bobigny a confirmé les lourdes conclusions de l'inspection du travail, notamment la violation délibérée d'une obligation de sécurité, l'absence d'encadrement et de formation de Jérémy et l'absence de sécurisation de la trémie. L'entreprise a fait appel.

Face à la violence de ces récits, qui concernent parfois des mineurs, le sujet a été érigé en axe prioritaire dans le plan Santé au travail du gouvernement. Mais le choix du ministère du travail de publier deux mémentos qui mettent jeunes et entreprises sur le même plan, les invitant à « respecter toutes les consignes », peut étonner. Les écoles et centres de formation ont aussi un rôle à jouer pour renforcer la formation à la sécurité. En 2022, la CNAM a recensé plus de 1 million d'élèves et apprentis (CAP et bac professionnel) ayant reçu un enseignement spécifique en santé et sécurité au travail.

## **Faciliter la mise en situation**

A la suite du décès de Jérémy, l'ESTP a renforcé les enseignements – déjà obligatoires – sur la sécurité. Un élève ne peut se rendre en stage sans avoir obtenu une certification. « En cas de signalement, on fait un point avec les RH de l'entreprise, et si ça ne se résout pas, nous n'avons pas de scrupules à arrêter le stage. Mais je ne mets pas en cause la volonté des entreprises de créer un environnement de sécurité pour accueillir nos élèves », déclare Joël Cuny.

Un argument difficile à entendre pour la famille de Jérémy Wasson... Car les entreprises restent les premières responsables de la santé des jeunes sous leur responsabilité, comme du reste de leurs salariés. Le nombre d'apprentis a explosé ces dernières années, la réforme du lycée professionnel souhaite faciliter la mise en situation des adolescents.

Par ailleurs, le gouvernement a annoncé l'obligation pour les élèves de 2<sup>de</sup> générale et technologique, dès 2024, d'effectuer un stage en entreprise ou en association de deux semaines, semblable au stage de 3<sup>e</sup>. La question ne s'est jamais autant posée : les employeurs mettront-ils les moyens pour protéger tous ces jeunes ?

**Prochain article** **Sous-traitance : des accidents en cascade**



QUENTIN FAUCOMPRÉ

## Avec la sous-traitance, des accidents du travail en cascade

### Morts au travail, l'hécatombe 5|5

**Pression économique des donneurs d'ordre, délais resserrés, manque de prévention... Les salariés des entreprises en sous-traitance, en particulier sur les chantiers et dans le nettoyage, sont plus exposés aux accidents du travail. Surtout lorsqu'ils sont sans papiers**

### ENQUÊTE

Le 21 février 2022, vers 11 h 05, une assistante sociale du Centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP), dont le bureau est situé au rez-de-chaussée, entend trois chocs provenant de la rue. Moussa Gassama, qui lavait les vitres, vient de tomber de près de 5 mètres de haut. Il meurt des suites de ses blessures quelques

jours plus tard, le 5 mars 2022, à l'âge de 58 ans, laissant derrière lui une veuve et leurs cinq enfants. Employé d'une société prestataire de nettoyage de la « vitrerie d'accès facile » – c'est-à-dire de plain-pied et sans moyen d'élévation –, « M. Gassama serait monté sur un escabeau puis sur le rebord de la fenêtre afin de nettoyer l'extérieur des vitres », indique l'analyse du bureau de prévention santé du CASVP. Selon son employeur, Maintenance Industrie, cette mission pouvait être réalisée à l'aide d'une simple perche télescopique, mise à disposition. Perche qui n'a pas été retrouvée sur les lieux du drame, d'après l'enquête réclamée par les syndicats de l'entreprise donneuse d'ordre.

En 2022, l'Assurance-maladie a dénombré 738 décès parmi les accidents du travail reconnus, soit deux morts par jour. Combien sont liés à la sous-traitance ? Difficile à dire, car le rapport annuel de

l'institution ne le précise pas. L'enquête statistique « *Conditions de travail et risques psychosociaux* » de l'Institut national de la statistique et des études économiques et de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), non plus. Publiée en septembre 2023, elle recense les accidents du travail en interrogeant les salariés en activité. Elle souligne toutefois que ceux en sous-traitance sont bien plus exposés aux accidents.

« *Les entreprises, en extériorisant l'emploi, sous-traitent par là-même les risques associés au travail, expliquent les économistes Corinne Perraudin et Nadine Thévenot, autrices de l'étude. Quarante-neuf pour cent des preneurs d'ordre [sous-traitants] sont dans au moins une situation de risques pour un pourcentage important de leurs salariés, contre 34 % des établissements qui sont seulement donneurs d'ordre pour leur activité principale.* »

## Exigence de rendement

En outre, les postures pénibles ou la manipulation de charges lourdes concernent deux fois plus d'entreprises sous-traitantes que donneuses d'ordre, selon la Dares. Course au temps, exigence de rendement, manque d'information... Que ce soit sous la pression économique des contrats ou sous celle d'un agenda politique, comme celui des Jeux olympiques, les risques sont pris aux dépens des salariés quand les délais imposés aux entreprises ne sont plus en phase avec l'idéal de production.



QUENTIN FAUCOMPRÉ

Sur les chantiers, où la sous-traitance et le travail « sans papiers » sont fréquents, les accidents le sont aussi. Des « *coordinateurs de sécurité* » sont pourtant censés organiser la prévention. Ils font des repérages des lieux avant le début des travaux, mais quand le programme initialement planifié change en cours de route, rien n'est prévu. « *Aux sources de l'accidentologie réside la triple contrainte des aléas, du temps et de l'espace* », analyse Gwenaële Rot, professeure des universités à Sciences Po, qui a également dirigé l'ouvrage *Travailler aux chantiers* (Hermann, 2023).

Lorsqu'ils se retrouvent seuls dans l'entreprise cliente, les salariés en sous-traitance ne bénéficient pas toujours des mesures de prévention. L'enquêteur ne peut alors que constater le non-respect des consignes. C'est ce que le rapport de l'inspection du travail a noté dans le cas de Moussa Gassama : « *[Il] a effectué le lavage des vitres sans suivre les consignes dites "habituelles de sécurité" en montant sur un escabeau puis sur le rebord de la fenêtre.* » Mais impossible de savoir si le prestataire lui avait bien transmis lesdites mesures, ou s'il a choisi de ne pas les appliquer : les consignes étaient données par oral et pas sur place. Il n'y a eu « aucun témoin direct » de l'accident. Depuis sept ans qu'il travaillait au centre, les conditions de travail ne faisaient pas l'objet d'un suivi particulier de la part de l'employeur.

Selon Gilles Darcel, le directeur du CASVP, trois agents auraient vu la victime procéder habituellement au nettoyage des vitres « *un pied à l'intérieur, un pied à l'extérieur* », se mettant ainsi en danger, sans que personne n'ait jugé bon d'alerter la direction locale. Indifférence des agents du centre ? Absence d'interlocuteur ? Le CASVP a conclu, entre autres, à la nécessité d'instaurer une politique de sensibilisation du personnel aux gestes qui sauvent. Et de former des responsables du lieu à la réglementation en matière de prévention.

## Sur une échelle, sans casque

Le lien entre la situation de sous-traitance et l'accident du travail est établi au cas par cas par les enquêtes menées après le drame : celles de police ou de gendarmerie, celles de l'inspection du travail et celles internes à l'entreprise, parfois paritaires. Toutes visent à déterminer ce que faisait la victime au moment de l'accident, comment elle a été blessée, ce qui a dysfonctionné, l'objet en cause.

Le plus souvent, lorsque les salariés de prestataires extérieurs à l'entreprise travaillent sans l'équipement fourni et n'appliquent pas les règles de prudence, il n'y a personne pour les protéger. Le 17 avril 2021, Bary Keïta, ouvrier malien et sans-papiers de 28 ans, est mort des suites d'une fracture du crâne, après une chute de près de 5 mètres sur un chantier à Pantin (Seine-Saint-Denis). Il était employé par Enzo, un sous-traitant du BTP. Il travaillait sur une échelle, sans casque. Il aurait dû en porter un. Et il aurait dû se trouver sur un échafaudage sécurisé, selon le code du travail. « *Tu donnes à des gens le casque, ils ne le mettent pas. Même chez Bouygues, c'est le cas* », s'était alors justifié son employeur dans une interview à Streetpress, publiée le 11 mai 2022. La santé physique des collaborateurs est de la responsabilité de l'entreprise, c'était à elle de veiller à ce qu'il soit bien équipé d'un casque. Bary Keïta aura été la double victime de la sous-traitance et du travail illégal.

« *C'est l'employeur qui est responsable de la sécurité de ses salariés (...), le code du travail, sous l'influence du droit européen, impose également des obligations aux entreprises utilisatrices* », rappelait la Cour de cassation, en février 2023. Les sociétés qui donnent les ordres doivent elles-mêmes établir un plan de prévention pour les situations à risque. Car, quand bien même il le voudrait, le prestataire dispose en général de peu de moyens pour prévenir et agir sur les conditions de travail, et les représentants du personnel sont rares dans ces petites structures. Il n'y a pas de garde-fous pour réagir aux manquements à la sécurité.

Or, quand on travaille sans papiers, « *le rapport de force fait que les gens ne parlent pas* », souligne Elena Mascova, sociologue et experte auprès des comités sociaux et économiques. Et pour cause : soumis au bon vouloir de l'employeur, les travailleurs concernés n'osent guère se plaindre, de peur de perdre leur poste. Les témoins potentiels font profil bas, se taisent, surtout s'ils sont sans-papiers eux aussi. La famille de Bary Keïta, elle, est restée longtemps sans rien savoir de ce qui s'est réellement passé. « *On ne savait rien. Le patron m'a contacté pour que j'apporte son passeport à la police de Pantin* », se souvient Boudou Konaté, son cousin. Depuis, le corps de Bary a été rapatrié au Mali. L'inspection du travail a acté plusieurs infractions au code du travail et transmis son rapport au procureur en septembre 2021. L'affaire, largement médiatisée à l'époque, a été portée au pénal en mai 2023 par la Fédération nationale des salariés de la construction, bois et ameublement, la FNCSBA-CGT, qui s'est constituée partie civile.

Mais, avant d'obtenir réparation, la route est longue. Les procédures durent parfois des années, s'enlisent, se heurtent aux errements des enquêtes, aux manquements des employeurs, surtout lorsque, dans la cascade de sous-traitance, chaque échelon se renvoie la responsabilité. Les difficultés sont d'autant plus grandes, les délais d'autant plus interminables lorsque la victime est sans-papiers. C'était le cas de Roman Klymiuk, un ouvrier ukrainien de 35 ans. Il travaillait pour une petite entreprise à Féricy, en Seine-et-Marne, non pas en sous-traitance, mais sans autorisation de travailler. Salaire unique de son foyer, il n'avait pas encore de numéro de Sécurité sociale quand l'accident a eu lieu, le 18 août 2022. Il était sur le toit d'une maison avec un autre ouvrier parti en pause cigarette. Un morceau de la toiture où se trouvait la cheminée s'est détaché, et s'est dérobé sous ses pieds. Tombé de deux étages, il est mort d'une fracture du crâne.

« *Sa veuve et ses deux enfants sont restés sans ressources pendant un an avant d'obtenir une rente de la Sécurité sociale* », explique Elena Mascova, soulignant la longueur de la procédure. « *Les ayants droit de Roman Klymiuk ont enfin perçu au mois de septembre [2023] un premier versement de 16 000 euros au titre de la rente due en cas d'accident du travail mortel* », ajoute M<sup>e</sup> Anthony Chhann, l'avocat de la famille. Ils ont déposé une plainte au pénal pour homicide involontaire par négligence ou manquement à une obligation de prudence. « *Le fait de ne pas parler la langue les met à la merci de l'employeur*, précise l'avocat. *Au début, un salarié de l'entreprise contactait régulièrement la veuve pour lui dire de ne pas porter plainte.* » Les enquêtes de la police et de l'inspection du travail sont terminées. L'avocat attend toujours la décision du parquet.

**FIN**

[Podcast Secrets](#)[d'info](#)

# Dans les coulisses peu reluisantes de la mode de luxe



La Fashion Week à Paris est une vitrine pour les maisons de luxe. Mais derrière le glamour se cache de nombreux travailleurs précaires. ©Getty - Thomas Barwick

**La mode en France affiche un chiffre d'affaires de 150 milliards d'euros grâce notamment aux géants du luxe que sont LVMH, Kering, Chanel et Hermès. Mais cette bonne santé financière repose aussi sur une grande précarité.**

**Cette émission de Secrets d'info sera disponible à l'écoute dès samedi 10 février 2023.**

*“La mode, comme le cinéma, c’est l’injustice. L’injustice totale”, expliquait Karl Lagerfeld, le créateur allemand disparu en février 2019 alors qu’il était directeur artistique de Chanel. Une maison qu’il a dirigée d’une main de fer. “Le temps des dictateurs artistiques est maintenant passé”, tempère Mathias Ohrel, de m-O conseil, une société de recrutement dans le secteur des industries créatives. Mais l’organisation très pyramidale des studios de création, avec un puissant directeur artistique au sommet d’une armée de stylistes, assistants et stagiaires, organisés par matière (maille, jersey ou denim), semble toujours aussi difficile à vivre pour certains employés. “Je n’avais pas le droit de sortir du studio pour manger ou même aller aux toilettes, raconte l’ex-assistante d’un directeur artistique. Il fallait que je demande la permission. À force d’avoir des remarques sur ce que je faisais, comment je m’habillais, j’ai pris rendez-vous avec la DRH [Direction des ressources humaines, ndlr] pour parler de ma situation. Mais*

il ne s'est rien passé. Et je suis tombée malade.” Elle ajoute : “Je n’ai pas porté plainte parce que je veux continuer à travailler dans la mode.”

## Des vêtements jetés à la figure

Certains salariés ont tout de même poursuivi leurs employeurs pour harcèlement moral. Ça a été le cas chez LVMH mais aussi chez Kering, Saint-Laurent et Gucci en 2017 et 2021. Lorsque cela concerne l’entourage du directeur artistique, le plus souvent la procédure se termine par un accord à l’amiable. Mais “ceux qui attaquent aux prud’hommes ne sont que la partie émergée de l’iceberg”, estime Maître Cécile Cabana-Draut, avocate en droit du travail dont 25% des dossiers concernent le secteur de la mode. Parmi les excès de comportement qu’elle a repérés, elle cite “des managers qui jettent des vêtements à la figure d’un de leurs employés, ou qui leur mettent de grandes tapes dans le dos”. Prouver l’existence d’un harcèlement moral devant un tribunal est cependant difficile lorsqu’il n’existe pas de traces écrites. Or les victimes ont du mal à trouver des collègues qui acceptent de leur fournir des attestations. Et “quand un employé conclut un accord transactionnel avec ces maisons, il signe systématiquement un accord de confidentialité visant à ne pas faire d’attestation pour un autre salarié”, poursuit Maître Cabana-Draut.



GRAPHIQUE MONTRANT LES VALORISATIONS DES GROUPES DE LUXE SUR L'ANNÉE 2021.  
STATISTA – BRANDZ KANTAR

## “C'était très violent”

Contrairement aux enseignes de moyenne gamme, comme Camaïeu ou Kookaï, qui perdent des milliers d’emplois en France depuis une dizaine d’années, les maisons de mode de luxe jouissent d’une très bonne santé financière. Grâce aux géants que sont notamment LVMH, Kering, Chanel et Hermès, le secteur réalise 150 milliards d’euros de chiffre d’affaires et pèse presque 2,5% du PIB français. Pourtant, les emplois peuvent y être très précaires. “Deux jours seulement après la mise en place du confinement,

*j'ai reçu une lettre d'un avocat me disant que l'entreprise pour laquelle je travaillais depuis cinq ans comme directrice artistique mettait fin à mon contrat", raconte Christine Phung, créatrice de mode à l'époque chez Léonard, "je me suis sentie incroyablement lâchée. C'était très violent".*

Autre exemple parlant : en 2016, le compte Instagram de Saint Laurent supprime toutes les photos d'Hedi Slimane, son ancien directeur artistique qui vient d'être remplacé par Anthony Vaccarello. Comme si son travail n'avait jamais existé alors qu'il a dirigé la création pendant quatre ans. *"La mode à la française a la prétention de faire de l'art, mais elle reste une industrie, rappelle Jean-Noël Kapferer, professeur émérite à HEC et consultant dans le secteur du luxe. Au-dessus du directeur artistique, il y a l'actionnaire. Si ça ne marche pas, on vous vire."*

Il faut aussi tenir le rythme. *"Aujourd'hui, il y a au moins six rendez-vous par an, avec des défilés pour la mode homme et femme, printemps-été, automne-hiver. Deux défilés pour la haute couture qui concernent une quinzaine de maisons. À cela s'ajoutent des opérations plus ponctuelles", détaille Pascal Morand, président exécutif de la Fédération de la haute couture et de la mode et organisateur de la Fashion Week Paris. Il existe aussi des "semaines des défilés" ou "fashion week" à Londres, New York, Milan et même à Dubaï. Il y a donc un rythme de production soutenu toute l'année. Et lorsque les salariés n'arrivent pas à assurer cette charge de travail, on a recours à des « free-lance », des travailleurs indépendants.*

## **Le diable s'habille en Margiela ?**

Tiphaine Bonnaud est styliste depuis 15 ans. Après avoir travaillé en CDI pour une marque, elle s'est lancée comme free-lance. Elle se souvient de son expérience chez Margiela, une maison du groupe italien OTB, et dont le directeur artistique est John Galliano. En 2017, elle a été recrutée comme responsable designer, avec sous ses ordres, deux autres free-lance, une assistante en CDI et un stagiaire. Lassée de l'ambiance de travail et des réunions annulées, elle alerte sur les problèmes d'organisation de l'entreprise. Elle a finalement mis fin à son contrat en 2019, mais d'autres personnes employées de la marque confirment aujourd'hui à la cellule investigation de Radio France que les problèmes perdurent. *"Il est rare que l'on puisse débrancher notre téléphone. On ne sait jamais si on peut avoir notre week-end ou pas, explique l'une de ces free-lance. Pendant le Covid, on a été confiné au début. Mais très vite, on nous a demandé de revenir au bureau avec des dérogations pour faire des vêtements. C'était dangereux", conclut-elle.*



D'autres membres du personnel évoquent des injonctions à rester tard le soir, à participer à des réunions le week-end, voire à annuler certains congés. « *La direction du studio nous a imposé un voyage en Italie, là où sont les usines de production. Il fallait absolument prendre le premier avion, alors que nous étions tous épuisés et que l'urgence était très relative, confie une autre ex-free-lance travaillant pour Margiela. Certains avaient demandé à prendre un avion plus tard. Nous pensions avoir été entendus par la direction. Mais quand j'ai vu que les billets avaient été pris pour le premier avion, je me suis sentie anéantie.* »

Pour ces travailleurs indépendants, il ne doit théoriquement pas exister de liens de subordination avec des salariés, notamment pour ce qui concerne les horaires de travail ou les congés. « *Sinon le contrat peut être requalifié en CDI, et cela peut coûter très cher à l'entreprise* », explique Maître Ariane Sostras, avocate en droit du travail. Nous avons identifié plusieurs décisions prud'hommales qui ont annulé des licenciements sans motif réel prononcés par les différentes sociétés, comme Neuf ou Staff International derrière lesquelles s'abritent la marque Margiela. L'un des plaignants est allé jusqu'en appel, mais il a finalement passé un accord avec l'entreprise. Selon Maître Sostras « *près de 70% des décisions prud'hommales ne sont pas confirmées en appel. En général, les sociétés préfèrent se rapprocher de leurs salariés pour trouver un accord et éviter une mauvaise publicité* ». Interrogé sur ces cas, la société Margiela ne nous a pas répondu précisément ([voir la réponse complète de Margiela](#)). Elle nous a simplement écrit que le « *bien-être des employés était une priorité* » et qu'elle était attachée « *aux valeurs fondamentales de respect, de collaboration, de transparence et d'intégrité* ».

## Le turn-over des stagiaires

DES SALARIÉS TRAVAILLENT SUR LA COLLECTION HAUTE COUTURE AU SIÈGE DE CHRISTIAN DIOR À PARIS, LE 3 JUILLET 2021. © AFR - MARTIN BUREAU

Margiela n'est pas la seule entreprise accusée d'avoir abusé des précaires, et en particulier des stagiaires. Quand Charlotte (le prénom a été changé) a effectué son stage de fin d'études auprès d'une créatrice de mode de luxe, il n'y avait que trois salariés pour réaliser la collection et une trentaine d'autres stagiaires, comme elle non rémunérés. Après un problème de santé, son médecin lui recommande de se reposer. « *Quand je suis repassée au studio prendre mes affaires, la directrice artistique m'a dit : prends du tissu, finis ta pièce, elle fait partie de la collection. Tu ne veux pas me décevoir ? Même alitée, elle voulait que je continue à travailler.* »

En contrôlant certaines maisons, l'inspection du travail a découvert que des stagiaires dormaient sous les bureaux, les nuits avant les défilés. Depuis, les écoles et les DRH sont plus attentives aux respects des horaires, mais la pratique n'a pas complètement changé. « *En fait, s'il n'y a pas de budget pour embaucher un assistant, on prend un stagiaire, reconnaît Tiphaine Bonnaud, styliste free-lance. Il occupe un poste en réalité.* » Les places sont d'autant plus convoitées que le nombre de formations consacrées à la mode a explosé ces dernières années. Il existe en effet plus d'une cinquantaine d'écoles à Paris, et une centaine en France, sans compter les écoles de commerce qui proposent des options mode et luxe, selon le site de l'Onisep.

« *J'ai rencontré une personne qui est en stage depuis quatre ans* », raconte Giulia Mensitieri, anthropologue à l'université de Bruxelles et de Lausanne. « *D'une manière générale, les employés ont intégré que si on ne veut plus d'eux, il y a 100 personnes derrière qui attendent de les remplacer. Mais dans la mode, ce ne sont pas 100 personnes qui attendent ; ce sont 100 000* », explique la chercheuse.

## L'Oréal condamné pour contrefaçon

Malgré une apparente confraternité, les marques de mode s'assignent aussi régulièrement devant le tribunal de commerce, en particulier pour contrefaçon. En novembre dernier, la cour d'appel a condamné L'Oréal à payer 100 000 euros à une créatrice de bijoux de Rennes, Pascale Nivet, à la tête de la marque Céleste Mogador. En 2019, on lui avait proposé une collaboration avec Atelier Cologne, une marque de parfum de luxe appartenant à L'Oréal, pour créer des bijoux à l'occasion du lancement de nouveaux parfums. « *Il fallait que j'expédie des broches pour le lendemain, pour un shooting à New York, raconte la créatrice. Je me suis dit : si je ne le fais pas, il n'y a plus de collaboration.* »

La créatrice découvre alors que certains de ses bijoux ont été exposés dans des magasins et utilisés pour toutes sortes de publicités sans qu'elle ait formellement donné son accord. Elle décide de porter l'affaire en justice. « Ils ont continué à exploiter mes bijoux à la Samaritaine. Alors on a réattaqué », poursuit Pascale Nivet. De son côté, l'Oréal n'a pas répondu à nos sollicitations.

## Des mannequins endettés

La précarité touche aussi les mannequins. Même s'ils font rêver lorsqu'ils défilent sous les feux des projecteurs à la Fashion Week, leur situation n'est pas toujours enviable. Ils sont parfois repérés par des agences dans leur pays d'origine, puis envoyés à New York, Paris, Londres ou Milan où des agences partenaires leur font passer des castings pour les marques clientes. Après la mode des mannequins d'Europe de l'Est, l'heure est plutôt aux mannequins d'Afrique et d'Asie. « *On revient de loin*, précise Matteo Puglisi, directeur de l'agence de mannequin Select. *Il y a 10 ans, les directeurs de castings nous disaient qu'ils ne voulaient pas de noirs, pas d'asiatiques.* »

Cette agence, qui représente aujourd'hui des centaines de modèles dont une soixantaine de mannequins étrangers, les gère d'une manière plutôt surprenante. Ils ne sont pas considérés comme des employés, mais plutôt comme des clients qui contractent des dettes auprès de l'agence. « Quand les mannequins étrangers vont venir passer des castings pour les défilés à Paris, Londres, Milan ou New York, ils vont générer des dettes avant même de commencer à travailler, dénonce Ekaterina Ozhiganova, ex-mannequin russe et fondatrice de l'[association Model Law](#). *On leur demande de rembourser leur billet d'avion, l'hébergement et même l'argent de poche.* »

En effet, les agences ne font qu'avancer ces frais au mannequin. Elles vont ensuite se rembourser en fonction de ce que le modèle va gagner, à l'occasion d'un défilé ou, encore mieux, d'une campagne publicitaire. Un défilé pour un nouveau visage peut être rémunéré entre 400 et 1 200 euros selon des documents que la cellule investigation de Radio France a pu consulter, alors que les dettes pour des vols internationaux et un hébergement à Paris peuvent grimper jusqu'à 3 000-5 000 euros en quelques jours. Par conséquent, plus le mannequin va voyager pour chercher du travail, plus il va s'endetter.

L'AGENCE SELECT A ADRESSÉ CE DOCUMENT INDIQUANT À LA MANNEQUIN NYABALANG GATWECH PUR YEIN QU'ELLE DOIT 2873,46€ À SON AGENCE POUR SON DÉPLACEMENT À PARIS.  
© RADIO FRANCE - ANNE-LAURE BARRAL - CELLULE INVESTIGATION

## Recrutée dans un camp de réfugiés

En octobre dernier, [le Sunday Times a révélé](#) que des jeunes filles avaient été recrutées pour la Fashion Week à Paris dans le camp de réfugiés de Kakuma au Kenya, l'un des plus grands au monde. Il accueille notamment des Sud-Soudanais qui ont fui les exactions dans leur pays. Mais bien que leur visa soit encore valable, faute d'avoir pu signer un contrat avec une marque, ces jeunes femmes ont finalement été renvoyées au Kenya au bout de quelques jours. « *Je ne voulais pas rentrer. C'était une chance pour moi de changer ma vie et celle de ma famille* », explique dans une [vidéo Youtube](#) l'une d'entre elle, Nyabalang Gatwech Pur.

Elle-même a été renvoyée au bout de 17 jours seulement à Paris, après une dizaine de casting infructueux pour des marques comme Saint Laurent, Hermès, Balmain... Selon nos informations, la patronne d'Isis Africa (son agence mère), Joan Okorodudu, une femme d'affaire nigériane, est venue en personne sommer la jeune réfugiée de quitter l'appartement de l'agence qu'elle occupait à Paris.

Pour justifier la virulence de son intervention, Joan Okorodudu nous a répondu que la jeune femme voulait demander l'asile en France. « Tous les mannequins doivent repartir après la fashion week, insiste-t-elle. Aucun ne devrait demander l'asile. » D'autant que la jeune femme a déjà le statut de réfugié au Kenya.

De retour dans son pays, Nyabalang a écrit à l'agence Select de Paris, pour connaître le montant de sa rémunération pour les castings. « *Elle a découvert que non seulement, elle n'avait rien gagné, mais qu'elle avait généré 2 700 euros de dettes* », raconte Hugo Daniels, journaliste d'investigation au Sunday Times qui l'a rencontrée au Kenya. « *Nous n'avons jamais demandé le remboursement de la dette tout*

de suite, ni à Nyabalang ni à aucune autre mannequin, se justifie Mattéo Puglisi, le gérant de l'agence parisienne qui a représenté ces jeunes réfugiées en février 2022. *Mais nous devons prouver au fisc français que nous réclamons pendant deux ans nos dettes, avant de pouvoir les passer en pertes dans nos bilans comptables.* » Un argument qui surprend. « *C'est la première fois que l'on me parle de cette disposition dans le cadre d'une relation professionnelle entre une agence et un mannequin* », s'étonne Frédéric Douet, professeur de droit fiscal à l'université de Rouen. « *Normalement, les frais de visa, de billets d'avion ou d'hébergements sont à la charge du client final, pas du mannequin* », précise Maître Juliette Halbout, avocate en droit du travail. En réalité, les marques ne payent les frais des mannequins que si elles les réservent en exclusivité pour leur campagne.

### **“Un meilleur affichage social”**

L'association de défense des mannequins, Model Law, dénonce cette pratique. « Certaines agences mères profitent parfois du manque d'information des jeunes filles pour les menacer, elles ou leur famille, si elles ne remboursent pas leurs dettes », affirme Ekaterina Ozhiganova, fondatrice de Model Law. La convention collective des mannequins en France, que nous avons consultée, stipule pourtant qu'une partie de ces frais peut être remboursée, mais en aucun cas la totalité. Les marques pourraient-elles à terme se voir reprocher les pratiques de leurs prestataires ? La loi règlementant le devoir de vigilance impose aux grandes entreprises françaises de s'assurer que leurs prestataires respectent bien le droit du travail. « *Nous souhaitons qu'il y ait un meilleur affichage social des projets en cours* », explique Pascal Morand, le président exécutif de la fédération de la Haute couture et de la mode. De son côté, Kering, dont les marques Gucci et Saint Laurent ont encore fait appel à l'agence Sélect et Isis lors de la dernière fashion week, nous a indiqué qu'il s'attachait « *v vérifier que ses Maisons ne cautionnent pas des pratiques qui seraient inadmissibles au point de vue de la dignité des personnes* » ([voir la réponse complète de Kering](#)). Une réflexion est aussi en cours sur l'évolution de sa charte des mannequins. « *C'est vrai que je veux plus de diversités pour incarner ma.marque, reconnait la créatrice, Christine Phung. Mais je n'ai jamais demandé à recruter des réfugiés que l'on renvoie ensuite dans leur camp.* »

### **Bibliographie :**

[Le plus beau métier du monde, dans les coulisses de la mode](#), Giulia Mensitieri (Éditions La Découverte, 2018)

### **Alerter la cellule investigation de Radio France :**

Pour transmettre une information à la cellule investigation de Radio France de manière anonyme et sécurisée, vous pouvez cliquer sur [alerter.radiofrance.fr](https://www.radiofrance.fr/alerter)

## Enquête

# « J'ai vécu un enfer, mais je me suis barrée » : à la Sauvegarde 93, le maître des salariés les force à démissionner

**Dénonçant l'instabilité managériale et le manque de moyens, des membres de l'association d'aide et de protection à l'enfance préfèrent démissionner pour ne pas perdre davantage la santé. Une situation confirmée par un rapport interne.**

## Social et Économie

Ils aiment profondément leur métier, mais n'ont plus de joie à le pratiquer au sein de la Sauvegarde 93, association basée en Seine-Saint-Denis. Dès 2019, les travailleurs, qui accompagnent plusieurs milliers d'enfants et adolescents en difficulté, alertent sur leurs conditions de travail, mettant en péril leur santé physique et psychique.

Peu de réponses leur sont apportées, selon eux. En 2021, le CSE (comité social et économique) fait une demande d'expertise pour risques psychosociaux, réalisée deux ans plus tard. Dans une lettre de l'inspection du travail, datée d'avril 2023, à destination de la direction de la Sauvegarde 93 que *l'Humanité* a pu se procurer, il est mentionné : « Vous avez indiqué que le conseil d'administration via la direction sollicitait une médiation sur l'expertise risque grave votée en novembre 2021. Expertise que vous avez contestée. »

En 2022, le tribunal de Bobigny juge justifiée la demande d'expertise du CSE. Cette expertise intermédiaire, commencée en 2023, n'est pas terminée, des éléments manquant au dossier. Cependant, les premiers témoignages démontrent une grande souffrance chez une large partie des salariés.



## Un turn-over pesant

L'expertise menée par Progexa sur les risques psychosociaux démontre un turn-over important au sein de l'association, à tous niveaux. « *En six ans, la Sauvegarde 93 a connu en moyenne 1,2 directeur par an* », expliquent les experts rapidement, mentionnant la recherche de cinq directeurs de service au moment de l'expertise.

« Cette instabilité managériale est vectrice d'un sentiment d'insécurité très prégnant pour les salariés », poursuivent-ils. « Le management représente pourtant un cadre nécessaire et structurant à l'activité et aux collectifs de travail (...). Cette forme de « débrouillardise » quotidienne que subissent les salariés est un facteur de risques psychosociaux, et donc a des conséquences sur la santé », assure Progexa, qui note également des changements récurrents de directeurs de pôle.

« *J'ai vécu un enfer, mais je me suis barrée* », souffle Agathe <sup>1</sup>, ancienne salariée de la Sauvegarde 93, qui ne compte plus les départs de collègues. Selon Farid Bennâï, délégué syndical et secrétaire CSSCT Force ouvrière, il y avait en 2019, 450 employés. Ils seraient aujourd'hui près de 380. Selon Progexa, seuls 50 % des personnels ayant répondu se projettent dans trois ans au sein de l'association.

Au service d'accueil d'urgence et d'orientation (Sauo), depuis le mois de décembre, il y a eu deux démissions, qui seront suivies de trois licenciements, sur une dizaine de salariés formés à la protection des jeunes accueillis. Selon Sabrina, éducatrice spécialisée et déléguée syndicale, le pôle d'action éducative en milieu ouvert (AEMO) dénombre 30 postes vacants. « *Tout un service a démissionné ces derniers mois. Cette situation met les enfants en danger.* »

## Des problèmes de communication qui impactent le travail

Certains salariés témoignent de la mise à l'écart de certains de leurs collègues, mais également d'informations sur les dossiers des jeunes accueillis qui ne sont pas transmises auprès de l'ensemble du service, mettant ainsi en péril l'accompagnement d'adolescents.

L'expertise de Progexa met en avant des « espaces de discussion inexistantes » et informe que : « 37 % des répondants estiment « faiblement », voire « très faiblement » recevoir toutes les informations dont ils ont besoin pour effectuer leur travail. Cette situation génère ainsi un sentiment de méfiance entre les salariés, tous niveaux hiérarchiques confondus », indique Progexa.

Et d'ajouter : « Des manquements sont notables, notamment en ce qui concerne les mouvements d'effectifs, l'uniformisation des procédures, des pratiques professionnelles et des changements connus ou à venir. »

« Il y a une mise au placard de certains salariés », assurent d'une même voix plusieurs employés de différents services. Laure, salariée du Sauo, confirme : « Je prépare systématiquement mon travail en amont. Parfois, il manque des informations dans les dossiers des jeunes », soutient-elle. « Les infos circulaient dans un bureau, avec seulement quelques personnes et la porte du bureau fermée », insiste Agathe.

## Envers et contre tous

« *Au cours de cette expertise, nous avons constaté que la violence était souvent présente dans le discours des salariés de la Sauvegarde 93* », expose Progexa, qui note que 37 % des agents ayant répondu affirment avoir été témoins ou victimes de comportements inadaptés, dont 66 % déclarent avoir été victimes de violences verbales et 36 % de menaces verbales.

Des faits de violences verbales, à l'encontre des travailleurs, des partenaires sont dénoncés. « *Farid se faisait insulter dans son dos* », assure Agathe. Barbara, une ex-salariée qui travaillait pour la Sauvegarde 93 depuis seulement huit mois, constate : « *Je n'ai jamais vu ça auparavant...* » Progexa indique : « *Cette situation laisse penser que la violence est un mode de fonctionnement institutionnalisé.* »

Mais des violences envers les jeunes sont également dénoncées, notamment des insultes ou des comportements qui choquent les éducateurs, comme des fins de prise en charge non justifiées, selon eux. Selon Laure et Agathe, il y a un tri des jeunes qui arrivent au Sauo, ou une « *liste noire* ». Agathe s'énerve : « *Évidemment que les jeunes qui viennent nous voir ne sont pas tous polis ou sont parfois agressifs, mais c'est le jeu, c'est du social !* » « *Pour certains, je ne sais même pas comment ils tiennent debout...* », confesse Dimitri, un éducateur spécialisé du Sauo.

## Des licenciements abusifs ?

S'il n'y a pour l'instant pas de données dans l'expertise de Progexa concernant des départs, certains de la Sauvegarde 93 estiment injustifiés les derniers licenciements et mises à pied. Ils restent persuadés que ces décisions sont en lien avec des droits d'alerte signés par les employés récemment visés par des licenciements. « *Je ne m'attendais pas à être mise à pied, et encore moins licenciée* », poursuit Barbara.

Son licenciement est justifié par son absence à un rendez-vous médical d'une adolescente, mais elle assure : « Je ne savais pas que c'était à moi d'y aller, on ne m'a pas prévenue. Ce matin-là, un de mes collègues venait d'être mis à pied, j'étais chamboulée. » Mais ce n'est pas, selon elle, « une faute grave, nécessitant un licenciement. Il y a plein d'étapes avant une mise à pied, comme un blâme ! »

« *La direction cherche à nettoyer* », insiste Dimitri. Farid Bennaï, protégé par sa fonction d'élu du personnel, est également mis à pied. Mais selon ses collègues, les droits d'alerte à son encontre ne sont pas justifiés et motivés par la direction. Dans une lettre à la présidence de l'association, l'Union départementale de FO dénonce « *des manœuvres* » pour « *l'empêcher d'exercer son mandat, en particulier parce qu'il dénonce l'absence de volonté de son employeur à être en conformité avec la réglementation en matière de santé et sécurité au travail.* » Les témoignages auprès de *l'Humanité* comme de Progexa manifestent une inquiétude quant à la sécurité de l'emploi.

## Risques psychosociaux : des salariés avec une santé mentale affaiblie

L'expertise de Progexa a révélé d'importants risques psychologiques au sein de l'association. Près d'un tiers des répondants s'estime en mauvaise santé. 83 % estiment être « *parfois* », « *très souvent* » et « *tout le temps* » stressés. 76 % estiment être « *parfois* », « *très souvent* » et « *tout le temps* » émotionnellement épuisés. « *Ces résultats sont alarmants et sont le signe que la santé des salariés, du fait de leurs conditions de travail, est déjà sérieusement impactée* », s'inquiète le cabinet d'expertise. Ce dernier indique un risque de dépression « *très alarmant* ». Un tiers d'entre eux aurait développé un risque élevé de dépression et 21 % un risque élevé d'anxiété. Quant aux représentants du personnel, ils sont 63 %, selon Progexa, à avoir un risque élevé de dépression et 32 % un risque élevé d'anxiété.

Risques déjà bien dépeints par les salariés eux-mêmes. Selon Dimitri, même une fois partis, les travailleurs « ne s'en remettent pas. Ils sont vraiment malades. Certains, qui sont encore là, viennent au boulot, la boule au ventre. D'autres ont des symptômes encore plus graves... » Laure a du mal à parler de ce qu'elle ressent. « J'ai déjà subi ça, il y a deux ans, avec d'autres directrices, mais là, je le vis à nouveau. C'est vraiment compliqué pour moi... », soupire cette salariée.

La direction de la Sauvegarde 93 n'a pas souhaité répondre à l'ensemble de nos questions. Elle réfute les accusations de discrimination syndicale et assure avoir œuvré pour améliorer les conditions de travail. Le département de Seine-Saint-Denis, financeur de l'association, n'a pas encore répondu à nos sollicitations.



Le cégétiste a en tête une seule ligne directrice : « Prendre soin, avant toute chose, de l'humain. »  
PHILIPPE LABROSSE/DIVERGENCE POUR L'HUMANITÉ

## Étienne Sanchez, bête noire des managers toxiques

**Depuis 2012, ce militant CGT à Aéroports de Paris est parvenu à faire reconnaître cinq maladies professionnelles et huit accidents du travail parmi les salariés d'ADP.**

Installé dans le local CGT d'Aéroports de Paris (ADP), sur le site de Roissy (Val-d'Oise), Étienne Sanchez s'exclame : « J'ai reçu un appel vendredi. C'était une salariée, super-heureuse. Le harcèlement dont elle a été victime est reconnu en maladie professionnelle. » L'employée en question œuvrait, seule, dans un bureau isolé au sein d'un service logistique. Le cégétiste poursuit : « Une ancienne élue du personnel m'a alertée. Un cadre l'avait dans le viseur, lui rendant la vie impossible. À son poste, elle abattait le travail de trois. Imaginez la charge de travail ! En creusant, j'ai vu qu'elle n'était pas seule dans cette situation. Des fois, un cas permet de mettre en lumière un système ».

## À L'ÉCOUTE DES VICTIMES

Voici douze ans qu'Étienne Sanchez s'est spécialisé dans l'accompagnement des salariés victimes de risques psychosociaux (RPS). « *Le déclic est venu le jour où j'ai vu ma gestionnaire s'effondrer en larmes, dans sa voiture. La veille, elle était pourtant souriante, se souvient-il. Je pensais qu'elle avait connu un drame familial. Mais non. Elle avait reçu son évaluation annuelle. Les ressources humaines y avaient sabré ses notes d'appréciation. Dans la nuit, elle a plongé et n'osait plus reprendre le travail.* »

Le militant qualifie volontiers son engagement à «contre-courant du modèle syndical». « Avant, mes actions étaient plus classiques. Mais j'ai pris le dossier de ma gestionnaire à bras-le-corps, trois années durant. L'accident du travail a été reconnu, nous sommes parvenus à prouver que la réalisation de ses évaluations professionnelles relevait du harcèlement », poursuit-il. À ce jour, l'élu CGT à ADP compte à son actif huit cas d'accidents requalifiés en accidents du travail RPS et cinq cas reconnus de maladies professionnelles hors tableau.

Au fil des années, Étienne Sanchez s'est spécialisé dans la reconnaissance des maladies professionnelles: « *La procédure est plus rapide pour aider un salarié en souffrance.* » Il la connaît d'ailleurs sur le bout des doigts. D'abord, écouter la victime. « *Le harcèlement qui fait des dégâts est individualisé, Les salariés ont du mal à en parler, parfois même à leur famille.* » Ensuite, faire raconter sur une page blanche le témoignage. « Au début, je répertoriais les cas. Mais pour redevenir combatif, la victime doit écrire sa propre histoire. Ainsi, on écarte les risques de passage à l'acte (suicidaire - NDLR). »

« *J'ai déjà affronté le suicide d'un salarié, ainsi que deux tentatives, raconte-t-il, ému. Forcément, on se remet en question, pour affiner le travail. En ayant en tête une seule ligne directrice : prendre soin avant toute chose du salarié, de l'humain.* » Dans la procédure vient ensuite le déclenchement d'une alerte pour danger grave et imminent auprès de l'employeur. Puis, le cas échéant, la reconnaissance par la Sécurité sociale d'un taux de 25% d'incapacité prévisible. L'objectif ? Reconnaître la maladie professionnelle auprès d'un comité régional. « *Auparavant, je m'arrêtais là. Désormais, je cherche à faire condamner l'employeur pour faute inexcusable, afin de mettre fin aux managements toxiques* », insiste le cégétiste.

## DEUX SUICIDES EN 2022

Dans ses démarches, Étienne Sanchez est accompagné par le cabinet de conseil TTLA. « Lors de notre première rencontre, quand ils ont regardé les dossiers que j'avais montés seul, ils m'ont pris pour un extraterrestre », s'amuse-t-il. Ces experts en droit du travail ont notamment œuvré aux côtés des syndicats à faire condamner France Télécom. Le syndicaliste de Roissy se souvient avoir passé une tête à une audience. « J'y suis resté cinq jours », confie-t-il, au point de venir avec l'un de ses enfants au tribunal.

« *Mon engagement est-il dû au fait que j'ai pu endurer des risques psychosociaux ?* » s'interroge Étienne Sanchez. Dans une autre vie, le technicien des télécoms a connu la liquidation d'Alcatel, pourtant fleuron mondial du secteur. « *Le groupe est tombé dans l'escarcelle des fonds de pension américains et canadiens. Pour faire du fric, ils ont réduit les effectifs à outrance, en placardisant à tout-va, mesure-t-il. Nous, techniciens, avons été externalisés dans une boîte basée à Bruxelles. La vie nous était rendue impossible, avec pour objectif de nous pousser à la démission.* » Le retrait de sa voiture de fonction est de trop, il présente sa démission, en 1998, la veille de Noël.

À 56 ans, le cégétiste veut préparer la relève. En attendant, il a pour projet de tenir un rendez-vous mensuel afin de recueillir les témoignages de salariés. Pour la première fois, l'élu a été saisi d'un cas dans une entreprise extérieure à ADP : « *Un salarié a signalé une magouille : une responsable des ressources humaines s'accordait des congés en plus. À partir de là, ils ont voulu le dégager. Le salarié était à deux doigts de se foutre en l'air.* » Étienne Sanchez prévient : « *En 2022, il y a eu deux suicides dans cette boîte. J'ai laissé mon numéro au salarié en lui disant : N'hésite pas à m'appeler jour ou nuit.* »

**Naïm SAKHI**

## « Les salariés se sentent dévalorisés par une organisation du travail qui leur rend la tâche plus difficile »

### Tribune

[Danièle Linhart](#)

[Sociologue](#)

**La sociologue Danièle Linhart estime, dans une tribune au « Monde », que les organisations managériales privent les travailleurs de la notion de leur propre compétence.**

La modernisation managériale, la tertiarisation et l'informatisation des économies ont apporté certaines améliorations des conditions de travail. Mais elles ont distillé une individualisation, une psychologisation de la relation de chacun à son travail, dans le cadre d'une organisation qui reste très prescriptive, ancrée dans l'esprit taylorien et de plus soumise à la pratique du changement permanent. Ce sont là les ingrédients d'une situation délétère, car les aspirations personnelles des salariés à se réaliser et à « grandir » dans le travail viennent se heurter à une réalité d'un travail pensé et organisé par d'autres. Et ce dans une approche très abstraite et désincarnée (*Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, de Marie-Anne Dujarier, La Découverte, 2015).

Interrogés sur ce qui les met en situation de « *mauvaise relation au travail* », 70 % des « travailleurs du savoir » (c'est-à-dire les employés qui mobilisent principalement leurs facultés cognitives, relationnelles, communicatives dans le cadre de leur travail) reconnaissent l'importance des compétences techniques, mais seulement 31 % d'entre eux ont totalement confiance en la maîtrise de ces compétences (« [Work Relationship Index](#) », enquête menée par Edelman Data & Intelligence pour HP entre le 9 juin et le 10 juillet 2023 auprès de 15 624 personnes dans 12 pays, dont la France).

Une des raisons qui peut expliquer cette surprenante absence de confiance des salariés en leurs

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.

propres compétences provient en fait de la pratique du changement permanent que mettent en œuvre nombre de directions d'entreprise. Restructurations fréquentes de départements et services,

recomposition accélérée des métiers, mobilités imposées, changements à répétition de logiciels, déménagements... Ces déflagrations aboutissent à l'obsolescence des savoirs, des connaissances, des expériences individuelles et collectives accumulées par les professionnels, qui se retrouvent en quelque sorte ravalés au rang d'« apprentis à vie », comme le montre le cas de France Télécom (*Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'un service public*, Jean-Luc Metzger, L'Harmattan, 2000).

Les salariés perdent tous leurs repères, sont déboussolés et ne peuvent se faire confiance : tout ce qu'ils savent se trouve disqualifié car tout a changé. Ils ont alors à faire d'énormes efforts pour tenter de reconquérir une maîtrise cognitive du contenu et de l'environnement de leur travail, tout en sachant que cela ne leur servira que pour un petit nombre d'années, car de nouveaux changements arriveront nécessairement.

## **Bouées de sauvetage**

Dans un contexte de recherche de performance et de rentabilité maximale reposant sur le [lean management](#) – méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise, et plus particulièrement la qualité et la rentabilité de sa production –, les salariés peuvent alors être contraints de s'en remettre aux procédures, codifications, méthodologies (souvent pensées « en dehors d'eux » et qui leur sont imposées) comme à de véritables bouées de sauvetage.

On peut alors parler de précarité subjective et de dépréciation de soi. Les salariés se sentent sur le fil de rasoir avec le sentiment de ne rien maîtriser et de ne plus pouvoir se faire confiance. Cela s'accompagne d'une perte de sens qui touche, dans le cadre de l'enquête mondiale de HP, 72 % de ceux qui ont répondu en France. Les salariés se sentent dévalorisés par une organisation du travail qui leur rend la tâche plus difficile et de moindre qualité.

Au sein même du CNRS, seuls 49 % des employés se sentent reconnus et valorisés dans leur travail (enquête réalisée à l'automne 2023 par Ipsos auprès des 33 000 agents). Plus spécifiquement, 13 % seulement adhèrent à l'idée que « *l'on réussit à simplifier les processus et les organisations et gagner en efficacité* » et 28 % à celle que « *l'organisation et les modes de fonctionnement du CNRS sont efficaces* ». En effet, le CNRS ne cesse de changer ses procédures et logiciels, dont certains se révèlent très problématiques à l'épreuve du terrain et compliquent notablement le travail des administrateurs et des chercheurs.

Les résultats sont sévères : seul un employé sur cinq en France déclare, toujours selon le « Work Relationship Index », déclarer avoir une « *bonne* » relation avec son travail – autrement dit qu'il s'y sent suffisamment bien et serein pour exercer son métier. Mais l'étude révèle aussi, à travers les différents registres de la relation au travail pris en compte dans les questions, de nombreuses pistes à suivre pour l'améliorer, parmi lesquelles la régulation du changement par la délibération collective, le respect de la professionnalité et de la qualité de l'engagement au travail des travailleurs du savoir.

**Danièle Linhart** est directrice de recherche émérite au CNRS et membre du Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris (Cresppa, université Paris-VIII-CNRS)

[Danièle Linhart\(Sociologue\)](#)

# Lydie Salvayre : « Il y a quelque chose en moi qui trépigne du côté de l'indocilité »

Interview de Lydie Salvayre, dans l'émission Grand Canal sur France Inter animée par Eva Bester, présente son livre « *Depuis toujours nous aimons les dimanches* », une satire joyeuse et engagée contre « *les Apologistes du travail des autres* ».

Elle y parle du travail, et à un moment de France Télécom (vers la 32ème minute) :

<https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/grand-canal/grand-canal-du-lundi-11-mars-2024-3599179>

# "Nous appelons à une réforme du délit de harcèlement moral au travail"



CATHERINE VAUTRIN, MINISTRE DU TRAVAIL  
TELMO PINTO/NURPHOTO VIA AFP

## Tribune

**Dans une tribune, plusieurs professionnels, économiste, avocats et médecins du travail, appellent à sanctionner plus sévèrement le harcèlement moral en entreprise.**

Le 20 décembre 2019, aux termes d'une audience marathon et d'un jugement de 345 pages, le tribunal correctionnel de Paris jugeait l'entreprise France Télécom ainsi que plusieurs anciens dirigeants de celle-ci, coupables de harcèlement moral au travail. Les organisations syndicales ont joué un rôle majeur pour faire cesser cette dramatique crise humaine et sociale. Elles sont à l'origine de ce jugement dont la direction de France Télécom, devenue Orange en 2013, en conscience et, sans doute par sagesse, a décidé de ne pas relever appel.

À l'inverse, tous les prévenus personnes physiques ont interjeté appel à l'exception du directeur des ressources humaines. Sans surprise, la Cour d'appel de Paris a confirmé le jugement de première instance dans des attendus très riches même si elle a réduit les peines des principaux prévenus qui ont décidé alors de saisir la Cour de cassation.

## Une loi nécessaire

En effet, rappelons quelques éléments rendant cette décision « extraordinaire » en tous points de vue : Les faits portaient sur la mise en place des plans de restructuration de la société Orange (plans NEXT & ACT) visant à réduire la masse salariale de 22 000 personnes en incitant en particulier les fonctionnaires à quitter l'entreprise, faute de pouvoir les licencier. Par des techniques de management déstabilisantes, notamment (mais pas seulement) en termes de changements permanents, de mobilité forcée, de pressions constantes et d'intimidations mais aussi par la mise en place d'un système de primes en faveur des cadres calculé en fonction du nombre de départs dans les services dont ils assuraient la gestion.

Apparaissait alors au sein d'une grande entreprise française, une stratégie managériale globalisée visant en elle-même à générer pour les personnels une situation « anormale » de stress chronique au travail. Un grand nombre d'agents n'ont pas supporté cette oppression, ces persécutions, les conduisant pour certains au suicide. Le cabinet Technologia a situé lors de sa mission d'expertise à environ 25 % sur un peu plus de 100 000, les employés exposés à une forte dégradation de leurs conditions de travail. La direction d'alors enjoindra avec une certaine maladresse à ses collaborateurs de « mettre un point d'arrêt à la mode du suicide ».

Plus de dix ans après, fort d'une longue et minutieuse instruction judiciaire, un jugement du Tribunal très motivé, confirmé en cour d'appel répondait à plusieurs points : le harcèlement moral tel que défini à l'Art. 222-33-2 du Code pénal vise, en effet, « le fait de harceler par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

## Responsabilité totale de l'entreprise

De prime abord, cette infraction, pour le moins complexe dans ses éléments constitutifs, nécessite la démonstration d'agissements répétés entraînant une dégradation des conditions de travail, lesquels pourraient potentiellement causer des dommages à la santé, la dignité, la carrière ou les droits du travailleur, et ce peu importe l'intention malveillante de l'auteur dans la commission des faits.

Ainsi, indépendamment d'un raisonnement basé sur la violation par l'employeur des obligations découlant du contrat de travail (1 152-1 Code du travail) pour favoriser l'indemnisation des dommages, les juges pénaux étaient, quant à eux, saisis d'une problématique majeure bousculant le pouvoir « sacré » de direction de l'employeur. Ils devaient trancher la question de savoir si une politique managériale pouvait produire « un harcèlement moral systémique dans l'entreprise ». Dans le cas présent, l'orchestration d'une politique globale encouragée par les dirigeants, et visant à déstabiliser les travailleurs en favorisant un climat professionnel anxiogène, a naturellement conduit les juges à répondre positivement à cette interrogation.

Ainsi, la justice a retenu une responsabilité totale de l'entreprise et de ses dirigeants, lesquels ont contesté toute conscience dans la commission de l'infraction au motif qu'ils ne connaissaient pas les victimes, en réalité, ils les connaissaient toutes car c'était toute la communauté des salariés qu'ils visaient. Pour autant, face à un tel drame humain, et alors que le coût du stress au travail représente plus de 3 milliards d'euros par an à la collectivité, que nombre de crises suicidaires en milieu professionnel sont consécutives à un harcèlement, les sanctions définies par le Code pénal restent totalement inadaptées (75 000 € d'amende pour Orange, prison avec sursis pour les dirigeants dont tous les frais de procédure judiciaire ont été pris en charge par les contrats d'assurance de la société) et ne peuvent prévenir la récurrence d'un harcèlement systémique.

## Rôle de la justice pénale

Cet arrêt de la Cour d'appel empreint d'un fort esprit pédagogique, interpelle le législateur, dans une nécessité d'une main assurée de parfaire la définition du délit de harcèlement moral au travail y compris institutionnel pour la rendre plus limpide, pour envisager les hypothèses aggravantes de la réunion, voire de la bande organisée, concept connu du droit pénal, lorsqu'il est formé « un dessein » de parvenir à un résultat tendant inexorablement à la commission du délit.

Enfin, la justice pénale, dans son rôle préventif, n'a de sens que si elle autorise le ministère public à maîtriser le risque de récidive des entreprises défaillantes, par des mécanismes alternatifs aux poursuites, comme les conventions judiciaires d'intérêts publics en matière de corruption, ou les dispositifs de sursis de mise à l'épreuve ou probatoire pour garantir une vigilance de tous les instants. Pour les dirigeants les plus égarés, l'interdiction de diriger des équipes devrait être envisageable puisqu'elle est prévue par l'article 222-44 du Code pénal. Seulement, elle est utilisée de manière très imparfaite et/ou insuffisante.

Enfin, parmi les origines probables de cette difficulté à faire émerger la prévention dans les entreprises, il y en a une qui apparaît culturellement persistante. Dans le monde du travail, les règles qui organisent la vie en société et qui régulent les rapports entre les individus, ne sont jamais la simple transposition des règles communes de la « vie civile ». Elles sont systématiquement « allégées » soi-disant pour ne pas entraver l'efficacité économique. Les procès France Télécom, en donnent une illustration saisissante. Au regard de la gravité des faits et des conséquences, les condamnations apparaissent faibles. Elles sont pourtant le reflet de l'article L222-33-2 du Code pénal, lequel prévoit une peine de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende en cas de harcèlement moral au travail.

## **Réforme indispensable**

Pourtant, les mêmes faits commis dans la sphère conjugale, sont sanctionnés par des peines pouvant aller jusqu'à 10 ans d'emprisonnement et 150 000 € d'amende. Le quantum des peines est identique en milieu scolaire. Enfin, dans la vie de tous les jours, en dehors de ces situations singulières évoquées, le harcèlement moral est puni de 1 à 3 ans d'emprisonnement et de 15 000 à 45 000 euros d'amende. De tout cet arsenal punitif, la répression des faits en milieu de travail est la plus clémente, ce d'autant plus que le faible montant de l'indemnisation accordé aux victimes au civil en réparation du préjudice que ce soit par les conseils de Prud'homme ou les cours d'appel n'est en rien dissuasif nonobstant le parcours judiciaire long, acharné et coûteux qui a été mené pour un résultat souvent symbolique. Les indemnisations au civil, voie préférentielle choisie par les victimes, se situent en effet en moyenne entre 5 000 et 10 000 euros.

Rien ne justifie cette indulgence, d'autant que, lorsqu'en milieu professionnel, le harcèlement est systémique à l'instar de France Télécom, les dégâts humains peuvent être considérables tant pour les victimes que pour leur famille et entourage. Nous demandons donc la mise en œuvre d'une réévaluation des peines encourues ainsi que des peines complémentaires véritablement dissuasives et une harmonisation des peines encourues en matière de harcèlement moral ce qui suppose une adaptation du Code pénal. C'est pourquoi, nous signataires, nous appelons de nos vœux et interpellons par la présente le législateur, à une réforme du délit de harcèlement moral au travail tant dans l'intérêt des salariés que des entreprises afin que nul n'ignore l'importance de l'amélioration de la qualité de vie au travail, y compris lors des situations de changement important.

## **Signataires :**

- Jean Claude DELGENES : Économiste Président Fondateur Technologia ;
- Karima SAID : Avocate droit du travail ;
- Yves MONERRIS : Avocat droit pénal,
- Jamila El BERRY : Avocate en droit social et droit de la sécurité sociale ;
- Christophe ROGIER : Médecin du travail, ancien Général d'armée ;
- Michel DEBOUT : Psychiatre et Professeur de Médecine légale ;
- Françoise MARECHAL-THIEULENT Avocate Médiatrice Présidente de Technologia Juris.

**Infractions**

# Harcèlement moral, injures... Moins d'une victime sur cinq d'atteinte à la personne porte plainte

En 2021, « moins d'une victime sur cinq » d'une atteinte à la personne a



**porté plainte, révèle le ministère de l'Intérieur dans un rapport. Quelque 43 % des personnes victimes de harcèlement moral l'ont été à travers au moins un outil numérique – et 47 % pour les victimes d'injures.**

Selon un rapport du ministère de l'Intérieur, « moins d'une victime sur cinq » d'une atteinte à la personne a porté plainte en 2021. « Quelle que soit l'atteinte à la personne étudiée, moins d'une victime sur cinq porte plainte en 2021, à l'exception des victimes de violences physiques (21 %) », décrit cette étude, baptisée « Vécu et ressenti en matière de sécurité » et réalisée auprès d'un échantillon de 200 000 sondés en métropole et en outremer.

« Le taux de victimes ayant déposé plainte est particulièrement faible pour les atteintes les plus fréquentes comme les injures (4 %), le harcèlement moral (6 %), les discriminations (2 %) et les violences sexuelles non physiques (2 %) » telles que l'exhibitionnisme, détaille cette étude. « Les victimes de violences sexuelles physiques, relativement peu nombreuses, effectuent également peu cette démarche (5 %). Enfin, s'agissant globalement des violences conjugales subies en 2021, 14 % des victimes déclarent avoir porté plainte », ajoute l'étude du ministère de l'Intérieur.

## **Des conséquences psychologiques « très importantes »**

Parmi les atteintes étudiées, les actes de vandalisme contre les véhicules, les débits frauduleux et les injures sont les plus subis en 2021, avec pour chacune environ 2 millions de cas. A contrario, les vols et tentatives de vol de deux-roues à moteur, de même que les violences sexuelles physiques, sont les plus rarement recensés et concernent respectivement 184 000 et 247 000 victimes.

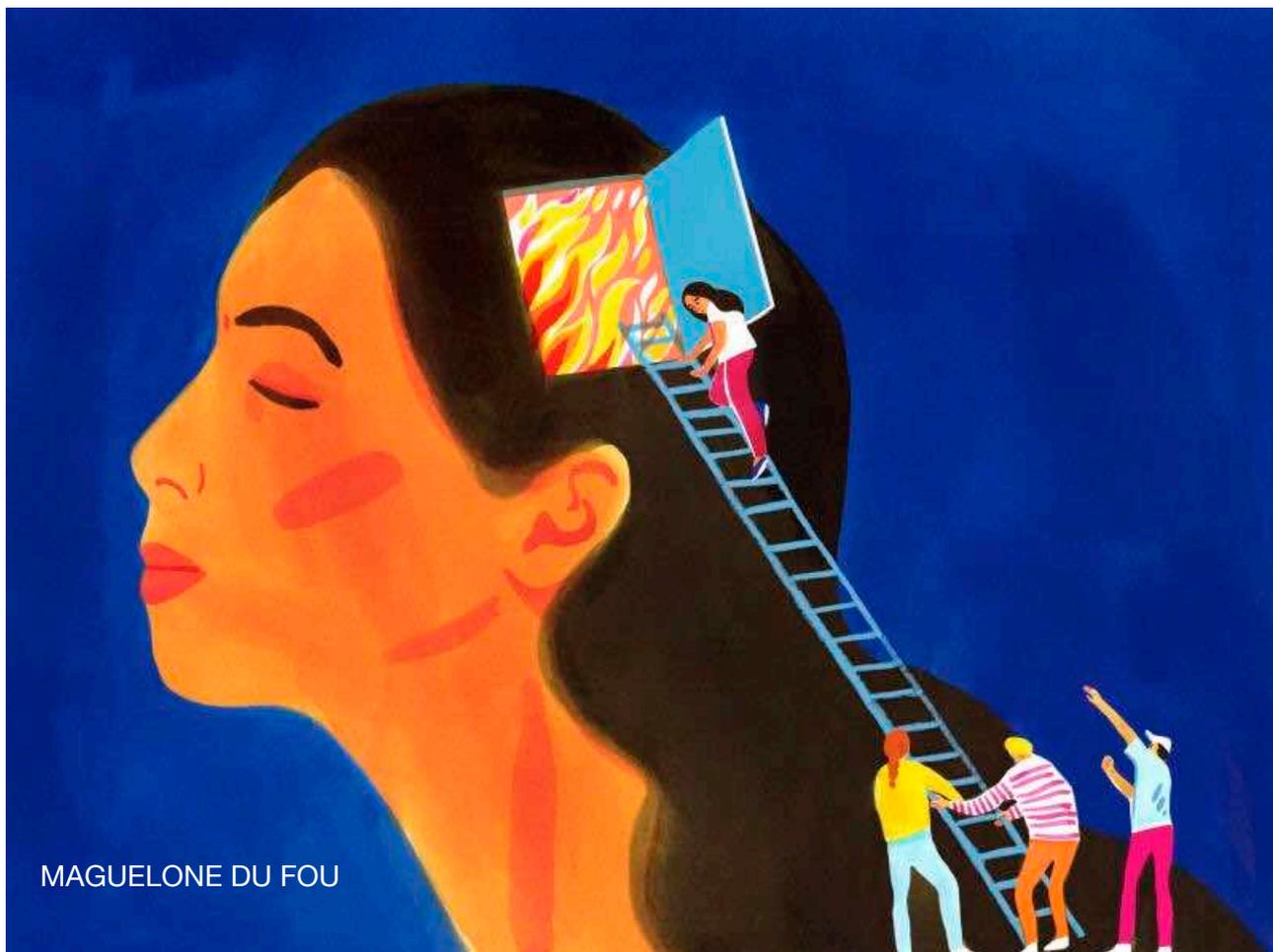
Un dernier nombre toutefois à nuancer, selon Olivier Filatriau, chef de bureau au Service statistique ministériel de la sécurité intérieure (SSMSI) qui souligne que seule une part infime des victimes de violences sexuelles ont porté plainte.

Parmi les nouveautés du rapport, le SSMSI quantifie pour la première fois les atteintes liées aux outils numériques, via les réseaux sociaux, jeux en ligne ou messageries électroniques. Quelque 43 % des personnes victimes de harcèlement moral l'ont été à travers au moins un outil numérique, et 47 % pour les victimes d'injures.

L'étude confirme l'impact du harcèlement en ligne sur les victimes, 52 % de celles-ci déclarant avoir subi des conséquences psychologiques « très importantes » ou « plutôt importantes ». Et de rappeler que l'impunité des auteurs reste très largement la règle, 94 % des victimes ne signalant pas les faits.

Les modifications en profondeur de la méthodologie de l'enquête ne permettent pas d'établir de comparaisons avec les années précédentes. Le rapport d'enquête doit ainsi « être pensé comme une photographie à l'instant T », déclare Christine Gonzalez-Demichel, cheffe du service statistiques du SSMSI.

## Le burn-out peut frapper très tôt : trentenaires et déjà « cramés »



**En France, de 5 % à 10 % de la population active souffrirait de cette forme extrême d'épuisement. Les jeunes actifs sont loin d'être épargnés, le début de la vie professionnelle constituant une période particulièrement à risque.**

Imaginez une bougie qui, après avoir longtemps brûlé, n'offre plus qu'une flamme fragile. Ou encore un immeuble à la façade intacte mais dont les étages seraient calcinés après un incendie. Cette image de combustion intérieure est à l'origine du terme anglo-saxon « *burn-out* ». Elle revient aussi dans le vocabulaire et l'imaginaire employés par les victimes de ce mal sournois, qui arrive à bas bruit, par accumulation. « *Je me suis cramé* », résume Pierre Simonin. A 29 ans, cet ingénieur, cofondateur d'une start-up technologique, a l'impression de s'éteindre à petit feu : « *Ça a commencé par une gêne. Mes associés souhaitaient faire grossir la boîte. Moi, je ne comprenais pas cette course à la croissance.* »

Sa situation se détériore jour après jour. Il dort peu, souffre de troubles de l'attention, de maux de tête de plus en plus violents et ne parle plus que de travail. « *J'arrivais au bureau à 11 heures, car je ne parvenais pas à me lever avant, et je repartais à 15 h 30, essoré. Une fois chez moi, je m'installais sur le canapé et j'y restais jusqu'à la fin de la journée.* » Un jour, alors qu'il sort du métro et se dirige vers son travail, il sent une pression augmenter dans sa tête à chaque pas. Arrivé au bureau, il prévient ses associés qu'il arrête et file chez le médecin, qui pose le diagnostic : burn-out. Quelques mois plus tard, il lance [Journal du burn-out](#), un site sur lequel il poste vidéos et témoignages sur le sujet : « *J'ai eu des centaines de retours, dont un nombre non négligeable de personnes que je connaissais, et qui m'ont avoué avoir aussi fait un burn-out. Le sujet reste tabou, mais concerne beaucoup de monde.* »

En France, de 5 % à 10 % de la population active souffrirait de burn-out, soit entre 1,5 million et 3 millions de personnes. Les jeunes « millennials » et les femmes sont particulièrement touchés, affirme Philippe Zawieja, auteur des *Rescapés du burn-out* (Les Arènes, 2023) et de plusieurs livres sur le sujet.

Le psychosociologue du travail identifie différents moments à risque dans une carrière professionnelle, à commencer par l'entrée dans la vie active. « Les jeunes peuvent faire l'expérience d'une désillusion face à un métier longtemps fantasmé. Notamment quand les entreprises affichent des valeurs qui sont ensuite bafouées au quotidien, engendrant ainsi une souffrance éthique chez leurs recrues », analyse M. Zawieja. Le consultant note également un pic de burn-out après dix ans d'expérience, autour de la trentaine, en raison de paramètres démographiques : « C'est le moment où on commence à avoir des enfants, où les premiers couples se séparent. Le risque diminue ensuite avec l'ancienneté. »

## « Procrastination du sommeil »

Le Credir – une ONG spécialisée dans la prévention de l'épuisement – organise depuis dix ans des stages pour prévenir ou sortir du burn-out, et accueille un public de plus en plus jeune, note son directeur, Jean-Denis Budin : « La pandémie s'est accompagnée d'un essor des loisirs numériques, qui ont un impact néfaste sur la qualité du sommeil, en particulier chez les jeunes. » M. Budin évoque également une forme de « procrastination du sommeil », notamment chez les jeunes mères : « Elles ont des journées extrêmement chargées, et quand elles ont couché les enfants, au lieu de se reposer, elles vont sur les réseaux sociaux pour renouer avec une vie sociale qu'elles n'ont plus. »

Depuis son lancement, en 2019, l'association L'Burn, destinée aux femmes victimes de burn-out, a accompagné 1 500 personnes. Sa fondatrice, Anne-Sophie Vives, rappelle que « la maternité est un facteur propice au burn-out, tout comme les inégalités professionnelles ou encore intrafamiliales ».

Les femmes sont également plus présentes dans les métiers à risque, « à savoir les professions en contact avec un public fragile, ou socialement dévalorisées », précise Philippe Zawieja. Le psychosociologue regrette l'absence d'une « maison du burn-out » : « Calquée sur le modèle des maisons de santé, une institution de ce type, financée par les pouvoirs publics, pourrait accueillir en ville toutes les victimes de burn-out, avec une prise en charge pluridisciplinaire. »

Pour l'instant, les seules initiatives destinées à prendre en charge cet épuisement professionnel sont organisées par des employeurs, des syndicats ou des particuliers, souvent passés eux-mêmes par le burn-out.

C'est le cas d'Anne-Sophie Vives, qui en a fait un à 35 ans, en 2017. « J'étais très isolée. Rien que pour poser le bon diagnostic, c'était le parcours du combattant. Sans parler de la prise en charge. Comme moi, de plus en plus d'anciennes victimes s'engagent », raconte la fondatrice de L'Burn. L'association intervient à trois niveaux. Pendant le burn-out, après, mais aussi en amont, par la prévention en entreprise ou encore en école de commerce, détaille Mme Vives : « On veut sensibiliser les futurs managers. Par ailleurs, on sait qu'il peut également toucher les étudiants. Mais ils ont du mal à investir ce sujet. »

## « Symptôme d'un dysfonctionnement »

« Je ne pensais pas qu'on pouvait faire un burn-out à 25 ans », témoigne Estelle Guerry, victime d'épuisement professionnel pendant son doctorat, en 2019. Le diagnostic est tombé après une année d'errance médicale. Aujourd'hui enseignante chercheuse à l'université de Toulouse, elle s'attache à sensibiliser ses propres étudiants à la question de l'épuisement.

L'association Vaincre le burn-out (VLB) commence aussi à faire des interventions dans des établissements de l'enseignement supérieur. « Les jeunes pensent que le sujet ne les concerne pas, c'est faux. Dans un contexte de pénurie des talents, lorsqu'une entreprise identifie une jeune recrue qui a les compétences nécessaires, elle lui demande beaucoup. Cette dernière est censée être immédiatement efficace et n'a pas le droit à l'erreur », analyse Fabrice Bak, docteur en psychologie cognitive et membre de VLB.

Pierre Simonnin invite les écoles, notamment les grandes écoles, à revoir leur copie : « Dans ces établissements prestigieux, on glorifie le travail. Ça me tue de penser aux écoles d'ingénieurs qui organisent des nuits de l'entrepreneuriat pendant lesquelles les élèves doivent bosser toute la nuit sur un projet à présenter au petit matin. A quel moment on se dit que c'est une bonne idée de travailler toute la nuit ? »

Consultante en gestion du stress et prévention du burn-out, Valérie Pouliquen incite également les établissements de l'enseignement supérieur à muscler leur politique de prévention : « Les premiers de la classe ont un terrain favorable. En entreprise, on les repère vite, et on leur en demande toujours plus. Or, on apprend aux bons élèves à être performants, pas à poser leurs limites. L'entreprise aura tendance à profiter au maximum de leurs performances, quitte à s'en séparer ensuite dans le cadre d'une rupture conventionnelle. »

S'il salue l'essor d'initiatives autour de la prévention et de l'accompagnement du burn-out, Philippe Zawieja met en garde contre l'individualisation de ce mal : « *Il ne faut jamais oublier que le burn-out est souvent, voire toujours, lié à un problème organisationnel. C'est le symptôme d'un dysfonctionnement de l'équipe ou de l'entreprise. La prise en charge individuelle ne suffit pas.* » Les coupables tout trouvés non plus : « *On a tendance à attribuer le burn-out à un manager toxique. Alors qu'il faudrait s'interroger sur les raisons pour lesquelles les valeurs et les modes de régulation de l'entreprise ont conduit à cette politique managériale.* » Pas de solution de façade qui tienne face à ce mal qui ronge de l'intérieur.

## TRAVAIL ENQUÊTE

# Suicides et « management toxique » : alerte à la Banque de France

**Trois salariés de l'institution ont mis fin à leurs jours en 2023 et dans un cas au moins, le lien avec le travail est avéré. Plusieurs enquêtes commandées par les élus du personnel accablent le dirigeant François Villeroy de Galhau, qui a présidé à une réduction de près d'un tiers des effectifs en dix ans.**

Si la Banque de France assume sa politique interne de rigueur, elle n'a pas pris la mesure de son impact, très fort, sur ses salarié-es. Voire à nier leur souffrance.

C'est le sévère constat de l'enquête indépendante « *Risques psychosociaux* » présentée le 23 avril au comité social et économique de l'institution.

Ce rapport d'expertise long de cinq cents pages, que Mediapart s'est procuré, dresse un portrait effarant. Celui d'une institution financière ayant réduit de 27 % ses effectifs depuis 2015 et semblant principalement préoccupée « *par l'atteinte de ses objectifs stratégiques* » en menant « *au pas de charge* » des transformations qui emportent tout : le bien-être au travail, le climat social, la confiance.

Une confiance qui semble sérieusement entamée : « *Aujourd'hui, la crédibilité de la parole du gouvernement de la banque est mise en doute par les agents et ses actions en faveur des conditions de travail leur semblent fort tardives, et dérisoires.* »



FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU GOUVERNEUR DE LA BANQUE DE FRANCE À PARIS,  
LE 22 AVRIL 2024. © PHOTO ROMUALD MEIGNEUX / SIPA

Dans ses « *remarques* » en réponse à l'enquête, la Banque de France se défend vigoureusement. Elle pointe un rapport manquant « *de vérification factuelle* » de certains propos d'agent-es qui « *donne un sentiment de partialité et de rapport à charge* ».

La veille de la présentation de cette expertise, menée par le cabinet Technologia, une autre enquête, interne et paritaire (menée de concert par des représentant-es des salarié-es et de l'employeur), a livré d'autres résultats, également accablants pour la Banque de France.

Votée après le suicide d'un salarié en juin 2023, cette enquête conclut à un lien entre son geste et « *son contexte professionnel* » et identifie plusieurs « *causes qui n'ont pas pu prévenir son geste* », parmi lesquelles « *une absence de prévention active des risques psychosociaux* ».

L'homme avait laissé une lettre mettant en cause son employeur : « *Je fais acte contre la Banque de France [...]. Je demande à ceux qui le peuvent de faire un procès à la banque pour maltraitance et RPS [risques psychosociaux — ndir].* »

La banque, elle, reconnaît avoir « *identifié l'influence possible de certains facteurs professionnels sur la situation psychologique* » du salarié, mais refuse de s'associer à la conclusion du rapport, arguant de l'absence d'une « *ultime réunion de relecture* », ce que conteste la CGT.

Deux autres suicides de salariés ont eu lieu en juin et octobre 2023. C'est dans ce contexte que l'enquête « *RPS* » a été commandée à Technologia. Durant son enquête, ce cabinet — largement reconnu pour sa compétence en ce domaine — a vu de la souffrance à tous les étages : chez les agent-es, essoré-es par les conséquences de la baisse massive d'effectifs, tout comme au sein de « *la ligne managériale [qui] s'est épuisée à porter la transformation, sans toujours l'assumer complètement* ».

## Moins d'effectifs mais plus de missions

Cette transformation s'est amplifiée dès 2015, avec l'arrivée du nouveau gouverneur François Villeroy de Galhau. Auparavant, ce haut fonctionnaire avait été directeur de cabinet du ministre de l'économie Dominique Strauss-Kahn de 1997 à 2000, puis avait dirigé plusieurs branches de la BNP, dont il a été directeur général de fin 2011 à 2015.

« *Il est arrivé avec un mandat clair : supprimer massivement des postes et baisser la masse salariale* », commente Hugo Coldeboeuf, secrétaire général de la CGT Banque de France. La banque, dont les trois principales missions sont la stratégie monétaire, « *assurer la solidité du secteur financier* » et les services à l'économie et à la société, compte aujourd'hui un peu plus de 8 900 salarié-es. En dix ans, le gouverneur a déployé deux plans stratégiques, réduit les dépenses nettes d'activité de 15 % et supprimé plus de 3 200 postes, essentiellement grâce à des départs en retraite non remplacés. Ce sont les ouvriers et ouvrières et les employé-es qui ont subi l'essentiel de cette cure d'amaigrissement.

« *La réduction d'effectifs, c'est le cœur du sujet*, poursuit Hugo Coldeboeuf. *Car en parallèle, le volume des missions augmente et cela entraîne une dégradation énorme des conditions de travail et une hausse de la souffrance au travail.* » « *C'est nouveau pour la banque de parler efficacité et productivité, commente également Esther* », une salariée du siège. *C'est la première fois qu'un gouverneur vient du privé avec une ambition du privé. Il est là pour rationaliser les coûts.* »

L'institution, elle, se félicite, dans son dernier rapport annuel, d'une « *gestion exemplaire de ses charges* » et assume la « *rigueur mise en œuvre dans la gestion de ses moyens* ». Nous avons adressé une série de questions à la Banque de France, mais cette dernière n'a pas souhaité répondre, indiquant seulement : « *Nous n'aurons pas d'éléments à vous apporter sur les questions posées.* »

## Des mobilités mal vécues

C'est l'activité « *réseau* » de la banque qui a le plus pâti des plans stratégiques, en absorbant 41 % des réductions d'effectifs. Le réseau comprend les services aux particuliers avec les guichets pour les dossiers de surendettement et de médiation de crédit, mais aussi le service de cotations des entreprises.

Un plan de restructuration a également touché la filière fiduciaire et les caisses de la Banque de France, essentiellement régionales, où sont stockés, triés, recyclés et remis en circulation les billets. Ce

plan, lancé en 2021, a conduit à la fermeture de treize caisses sur trente-sept. Neuf autres pourraient subir le même sort en 2025, selon des documents internes que nous nous sommes procurés.

Pour fermer les caisses, la Banque de France n'a pas eu recours à un plan social, mais a proposé un « *dispositif de mobilité interne et de départ volontaire* ». Le salarié qui a mis fin à ses jours et laissé une lettre travaillait pour cette filière fiduciaire. Entré dans la banque en 1993, il a vécu trois fermetures de succursales de tri de billets et était devenu contrôleur interne. L'enquête paritaire souligne à son propos le « *contexte institutionnel, qui l'a obligé à effectuer des mobilités ou à subir des transferts* » et regrette l'absence de « *programmes de prévention* » qui auraient dû accompagner les fermetures de sites.

Le rapport du cabinet Technologia le souligne d'ailleurs : ces mobilités contraintes ont « *laissé le souvenir amer de périodes très stressantes* », certain-es agent-es ayant « *dû rebondir de mobilités géographiques en mobilités fonctionnelles subies* » et parfois « *accepter un poste qui ne leur plaît pas [...], ce qui les laisse en difficulté, des années après la réorganisation* ».

Amandine\*, agente depuis plus de vingt ans dans l'ouest de la France, raconte ainsi à Mediapart le sort de collègues, « *partis travailler loin de chez eux pour finalement être une seconde fois affectés dans une autre caisse sans savoir si ce sera pérenne* » : « *Ils n'en peuvent plus de ne pas savoir ce qu'ils vont devenir.* »

## « L'attitude du gouverneur a ouvert un laisser-faire pour maltraiter les gens. »

Une agente de la Banque de France

L'unité d'Amandine a littéralement fondu depuis le premier plan de restructuration. Les effectifs y ont été divisés par six par des départs en retraite non remplacés ou des réaffectations. « *Le contexte est très anxigène. On est tous persuadés qu'on ne finira pas notre carrière ici* », ajoute la salariée.

Elle dépeint aussi « *une activité malmenée* » et des services dégradés par la politique de rigueur. « *Sur les sites accueillant du public, le guichet est régulièrement fermé car il n'y a pas assez de monde. Or les gens qui viennent sont des populations plutôt défavorisées faisant face à des situations problématiques* »

Amandine raconte enfin un management devenu brutal, en lien avec les plans de rigueur. « *C'est comme si on avait libéré la malveillance, soupire-t-elle. L'attitude du gouverneur a ouvert un "laisser-faire" pour maltraiter les gens. Il n'y a plus aucune considération et des collègues pleurent au bureau. Ce n'est pas possible, ça ne doit pas se passer comme ça au travail !* »

L'enquête indépendante a d'ailleurs repéré des « *pratiques de management toxiques chez certains cadres, qui n'ont pas fait l'objet de sanctions appropriées* ». Et poursuit : « *À entendre les agents, il semble que le management supérieur de la banque a aujourd'hui deux visages Un visage de prestige, d'expertise, de pédagogie [...] à l'extérieur. Et un visage manquant d'empathie, peu sensible aux difficultés des agents, laissant les comportements problématiques perdurer [...] à l'intérieur.* »

Dans ses réponses écrites intégrées au rapport, l'institution rejette fermement ce commentaire, jugé « *pas admissible* », notamment pour « *les managers qui accompagnent leurs équipes en toute bienveillance* ».

En 2019, le directeur général des ressources humaines de l'époque s'interrogeait ouvertement sur la pertinence du « *management bienveillant* ». Lors d'une conférence dédiée au sujet, dont nous nous sommes procuré l'enregistrement, il se posait cette question : « *On peut se demander si ce type de bienveillance, peut-être excessive envers [...] les manquements de certains collaborateurs, n'engendre pas des situations de sous-performance.* » Et ajoutait : « *Le manque d'exigence ne serait-il pas finalement l'une des pires formes de malveillance ?* »

## Une culture « archaïque » du management

Aujourd'hui en arrêt maladie, Esther, salariée au siège, raconte à Mediapart avoir fait les frais d'un management qui l'a « cassée », et dit avoir été « *mise par terre* » par une haute dirigeante de l'institution.

Elle assure avoir saisi, en vain, toutes les instances de la Banque de France, dont la cellule harcèlement et la « *personne-ressource* », dont la fonction a été créée, par accord d'entreprise, en 2021, pour la prévention des risques psychosociaux.

Dans un mail adressé à Esther avant son arrêt de travail, cette dernière formule toutefois à demi-mot un aveu d'impuissance face aux faits dénoncés par la salariée, semblant n'avoir que très peu de marge de manœuvre une fois les informations remontées à la hiérarchie.

Selon le cabinet Technologia, le mal-être des salariées demeure trop souvent passé sous silence au nom d'une volonté de ne pas « *faire de vagues* » au sein de l'institution. « *Si les agents ont fait part avec insistance de leurs difficultés [...] leur message semble s'être perdu dans les étages hiérarchiques, peuplés de cadres avant tout soucieux de complaire au gouvernement de la banque et préoccupés par le déroulement harmonieux de leur carrière* », juge le rapport. « *Il est grand temps de mettre un terme à cette culture archaïque au sein du management de la banque* », recommande-t-il vertement.

Dans ses commentaires en réponse, l'institution s'interroge sur la méthodologie du cabinet indépendant : « Un soin particulier est donné à faire ressortir, sur des dizaines de pages, des ressentis négatifs — et parfois outranciers voire faux - en mêlant subtilement des appréciations de l'expert allant dans le même sens », s'offusque-t-elle.

Cela contribue à accréditer que la partie « point de vue des agents » est la seule réalité. »

## **Nombreux signaux d'alerte**

Une troisième enquête, interne et paritaire, vient fragiliser certains des arguments de l'institution. Elle concerne une salariée ayant tenté de se suicider à deux reprises, en lien selon elle avec son travail. Cette enquête, finalisée début février 2024, fait suite à une alerte « *pour danger grave et imminent* » lancée quatre mois plus tôt par deux élus du CSE, ayant reçu un SMS inquiétant de cette salariée.

Les représentants des salarié-es affirment que des messages adressés dès 2022 à sa hiérarchie « *n'ont déclenché aucune démarche de la part de l'employeur pour comprendre l'origine de la souffrance de l'agent et encore moins pour résoudre la situation* ».

Il aura fallu attendre, selon eux, un long texte écrit de la salariée début 2023, dans lequel elle rapportait sa détresse, pour que les choses bougent enfin. Ils constatent alors « *la prise en charge rapide de la situation [...] par les acteurs du secteur médico-social (psychologue, personne-ressource, assistante sociale, médecin du travail)* ». Selon les représentants de l'employeur, les premières alertes de la salariée ont en fait bien déclenché des démarches, car cette dernière a été reçue en entretien, à deux reprises, en 2022.

Mais au-delà des cas particuliers, c'est un problème d'ampleur que la Banque de France est accusée d'avoir ignoré. « *Le gouvernement de la banque semble ne pas avoir entendu les signaux d'alerte qui n'ont pas manqué d'apparaître* », souligne ainsi l'enquête Technologia.

Commentaire mordant du cabinet Technologia, trois ans plus tard : « *Il est légitime pour l'expert de se demander si le gouvernement de la banque n'a pas interprété tous les signaux alarmants comme de bonnes nouvelles, puisqu'ils indiquaient que la transformation était en marche, que les choses "bougeaient"* »

## **Quand la banque ne respectait pas la loi**

L'expertise appelle donc à des changements profonds « *pour retrouver de la cohérence [et] renouer le dialogue, notamment le dialogue social* ». En matière de relation avec les organisations syndicales, l'élu CGT du CSE, Hugo Coldeboeuf, précise qu'il n'y a pas de « *chasse aux syndicalistes* » menée par la direction. Mais évoque néanmoins « *des entraves de plus en plus fréquentes au droit syndical* » et rappelle que son syndicat a contraint la banque « *à respecter la loi, à plusieurs reprises* ».

En juin dernier, le Conseil d'État a en effet enjoint à l'institution de respecter la loi de 2006 sur les retours de congé maternité. Elle permet aux femmes concernées de bénéficier des mêmes avancements, individuels et collectifs, obtenus par leurs collègues en leur absence. Arguant de statuts permettant aux femmes de bénéficier d'un congé maternité deux fois plus long, la Banque de France refusait de l'appliquer.

Attaquée par la CGT, l'institution a été désavouée par le Conseil d'État, comme l'a détaillé cet article du site l'Informé. « *Cela fait dix-sept ans que des femmes de retour de congé maternité [sont] lésées à la Banque de France sur le plan salarial* », commente la CGT, réclamant l'application rétroactive de la loi. Questionnée sur le sujet par Mediapart, la Banque de France n'a pas souhaité répondre.

Un élu du syndicat a également saisi le conseil de prud'hommes — et obtenu gain de cause en avril 2023 — pour défendre le cas d'une salariée discriminée en raison de sa grossesse. « *La salariée avait eu trois congés maternité et subissait un retard évident dans l'avancement de sa carrière* », se souvient Hugo Coldeboeuf. *Saisi, le déontologue de la banque avait lui-même conclu à de la discrimination. Mais rien ne s'était passé après son enquête* ».

Les nombreux documents consultés par Mediapart ne peuvent qu'en attester. Dès la fin 2017, une enquête réclamée par les représentant-es des salarié-es révélait « *une nouvelle dégradation de la santé mentale du personnel* » et poussait les élu-es à commander une « *expertise pour risque grave* » à un cabinet indépendant.

Son rapport, remis en 2018, évoque les « *effets négatifs* » des « *transformations sur le réseau* » et insiste sur un point très inquiétant : « *Le suicide a été évoqué à plusieurs reprises lors de nos entretiens* », alerte l'expertise, invitant la Banque de France à prendre « *à bras-le-corps* » cette question et recommandant « *de stopper les réorganisations voire tous changements pouvant impacter les conditions de travail* ».

**« Il est légitime de se demander si le gouvernement de la banque n'a pas interprété tous les signaux alarmants comme de bonnes nouvelles. »**

Extrait du rapport du cabinet Technologia

Mais le plan stratégique baptisé « *Ambition 2020* » se poursuit et, avec lui, le mal-être des agent-es, qui continue d'être documenté, y compris en interne. La « *personne-ressource* » rattachée à la direction des ressources humaines signale ainsi en 2019 les « *fortes tensions* » et un « *accroissement du mal-être* » qu'ont pu entraîner « *les restructurations [...] et fusions de services et transferts d'activités* ».

Deux ans plus tard, une enquête interne confirme la réalité de ces alertes. Un tableau des « *facteurs de risques* » liés au « *ressenti du travail et des évolutions* » illustre la dégradation au fil des années. En 2013, avant l'arrivée du gouverneur actuel et des plans stratégiques, seuls deux indicateurs sur dix-neuf sont en rouge, signalant un « *risque majeur, priorité d'action très élevée* ». Tous les autres sont au vert. En 2021, huit indicateurs ont viré au rouge et quatre à l'orange, pour « *risque fort* ».

Selon lui, la salariée « *a dû saisir la Commission d'accès aux documents administratifs pour obtenir le résultat de cette enquête car l'employeur refusait de lui transmettre* ».

Fort de ce document, le conseil de prud'hommes a reconnu la discrimination et ordonné à la banque de repositionner la salariée à un échelon supérieur. La CGT n'exclut pas des poursuites judiciaires.

## **Le gouverneur réagit tardivement aux suicides**

Aujourd'hui, la Banque de France communique sur sa propre enquête portant sur le bien-être des salarié-es et présentée en janvier. 79 % des répondant-es se disent satisfait-es, voire très satisfait-es de leur ambiance de travail, mais 53 % des agent-es, et même 70 % des managers, considèrent leur charge de travail trop lourde. « *Cette enquête, pourtant à la main de l'employeur, confirme que la souffrance au travail a pour origine les suppressions de postes issues des plans stratégiques* », commente Hugo Coldeboeuf.

Selon l'élu CGT, la direction a commandé cette enquête pour tenter de « *saborder* » la demande d'expertise confiée à Technologia. Le gouverneur lui-même a qualifié cette alerte syndicale sur l'ensemble de la banque de « *ni pleinement justifiée, ni assez efficace, car non orientée vers les solutions* ».

François Villeroy de Galhau a tenu ces propos le 11 octobre 2023, lors d'un comité social et économique central, dont Mediapart s'est procuré le verbatim. C'est alors la première fois, depuis les deux suicides de juin, que le gouverneur intervient devant les élu-es du personnel. Un mois plus tôt, il ne s'était pas déplacé à la réunion exceptionnelle dudit comité. « *Une preuve du mépris abyssal du gouverneur pour les agents, s'indigne Hugo Coldeboeuf. Il a fini par venir en octobre parce que les suicides étaient sortis dans la presse.* »

Ce jour-là, François Villeroy de Galhau rappelle qu'« *un suicide, c'est toujours un drame* » et reconnaît que des « *situations de souffrance, de stress, de surcharge mentale* » existent à la Banque de France. Mais il affirme que l'institution « *fait déjà beaucoup pour les prévenir, sensiblement plus que beaucoup d'entreprises* ». Aux demandes des organisations syndicales de « *faire une pause dans les réformes* » et « *cesser l'instabilité permanente* », le gouverneur répond : « *La solution ne peut pas être "un retour arrière" sur notre transformation* », tout en assurant que « *sur les effectifs [...], nous avons fait désormais l'essentiel de l'effort* » et en se félicitant d'avoir aujourd'hui « *une Banque de France qui rend de meilleurs services au meilleur coût* ».

C'est peu ou prou ce qu'il avait affirmé sur France Info, en juillet 2023 : « *Modestement, à la Banque de France, on a augmenté nos services [...] et on a diminué nos coûts. Je ne vous dis pas que c'est facile. Mais les hommes et les femmes de la Banque de France peuvent témoigner que c'est possible.* » Mais à quel prix ?

**Cécile Hautefeuille**

## A la Banque de France, la « résonance » douloureuse de suicides de salariés

Un rapport d'expertise demandé par les représentants des salariés critique le manque d'accompagnement de la transformation de l'institution depuis 2015.

Par [Marc Angrand](#)

Des drames humains individuels et un malaise collectif. C'est dans un climat tendu que s'est déroulée la réunion du comité social et économique central (CSEC) de la Banque de France, mardi 23 avril. A l'ordre du jour, le rapport d'expertise du cabinet spécialisé Technologia, mandaté en octobre 2023 à la demande des représentants du personnel après trois cas de suicides de salariés de l'institution, dont l'un avait laissé une lettre mettant en cause son employeur.

Cet agent de maîtrise travaillait au sein d'un service de contrôle interne au Centre fiduciaire de Paris-La Courneuve, centre de stockage, de tri et de distribution des billets de banque pour le nord de la France, ouvert en 2019 après la fermeture d'un centre situé dans Paris. La quatrième fermeture de site vécue par cet agent au cours de sa carrière.

Une enquête interne, distincte de l'expertise, a conclu – sans convaincre la direction – à un lien entre le suicide de cet agent et son métier, en évoquant notamment « un contexte de travail hostile ».

**Lire aussi |  [A la Banque de France, le suicide de deux salariés empoisonne le dialogue social](#)**



Le rapport de Technologia, dont l'objet premier n'était pas de se prononcer sur ce cas, évoque une forte « résonance institutionnelle » des suicides de 2023, confirmée par la médecine du travail. Celle-ci met plus largement en cause l'impact, sur le travail des agents et le climat social, des multiples transformations au sein de l'institution ces dix dernières années.

### « La plus grande vigilance » est suggérée

Ces restructurations, que la direction a justifiées par la nécessité d'adapter la banque à l'évolution de ses missions et de remplir celles-ci « au meilleur coût », se sont soldées par une réduction de 26,5 % des effectifs entre 2015 et 2023, à moins de 9 000 personnes. Pour Technologia, cette transformation « a eu des conséquences fortes sur le travail des agents, dans toutes ses dimensions », au point que ces conséquences nécessitent aujourd'hui « la plus grande vigilance ». D'autant que pour le cabinet, le « pacte social » de la Banque mêlant des missions de service public, la « fierté » de travailler dans une grande institution, la sécurité de l'emploi et un modèle social favorable « commence à être remis en cause ».

En toile de fond, une importante évolution de la « sociologie » de la Banque, puisque les effectifs non-cadres ont diminué de 17 % entre 2019 et 2022 pendant que ceux des cadres augmentaient de 10 %, un recours accru aux contractuels, dont le nombre a augmenté de 26,8 % en trois ans, et une politique salariale limitant la progression du point d'indice au profit de « compléments de rémunération » variables.

Parallèlement, l'évolution des technologies et des méthodes de travail a conduit la branche fiduciaire de la banque (qui gère notamment les flux d'espèces) à remplacer certaines caisses « traditionnelles » par des centres très automatisés. « Le travail y ressemble de plus en plus à celui des

sites industriels ou logistiques privés », estime le rapport, qui évoque aussi une « très forte pression sur la productivité ».

## Direction mise en cause

Au final, « la promesse initiale de la fonction publique semble s'évaporer », poursuit Technologia, avec à la clé un début de « désengagement » des agents les plus âgés, pour qui « la Banque commence à ressembler à une cage de moins en moins dorée, dont on ne pourra plus s'échapper, ce qui est très anxiogène ». L'expertise met aussi en cause la direction, lui reprochant de « ne pas avoir entendu les signaux d'alerte » apparus au fil des ans, sous le poids de la « culture maison du "pas de vagues" ». « Bien au contraire, jusqu'aux drames humains de 2023, les messages du Gouvernement de la banque ont fait preuve d'un grand optimisme, empreint d'autosatisfaction », insiste le rapport.

La Banque de France a contesté lors du CSEC les méthodes et les conclusions de Technologia. Dans une lettre adressée au cabinet, elle évoque sa « déception » face à « des constats essentiellement à charge » et des « biais méthodologiques », en soulignant que le dernier baromètre interne sur la qualité de vie au travail avait fait ressortir « comme un point fort » la satisfaction au travail. « Accepter le constat reviendrait pour la direction à assumer une responsabilité dans la souffrance des salariés, c'est impossible », constate Hugo Coldeboeuf, secrétaire général de la CGT Banque de France.

Difficile, donc, d'imaginer que la banque reprenne à son compte les préconisations du rapport, parmi lesquelles figurent le renforcement du suivi et de la gestion prévisionnelle des carrières, un renforcement des effectifs de la direction des ressources humaines mais aussi une augmentation des effectifs en région, ou encore un audit de la charge de travail et un renforcement de la formation des cadres.

## Un autre « plan caisse »

L'institution a lancé d'elle-même dès octobre 2023 plusieurs initiatives visant à améliorer le bien-être au travail, portant notamment sur la charge de travail, les rémunérations ou encore l'accompagnement des managers. « A les entendre, ils font déjà tout pour gérer les risques psychosociaux. On comprend bien qu'il n'y aura pas grand-chose de fait », regrette Benoît Chauvet, secrétaire général du syndicat SNABF-Solidaires. Dès la fin du CSEC, plusieurs syndicats ont réclamé, dans un communiqué commun, des mesures « importantes et immédiates ».

D'autant que la réorganisation n'est pas terminée : la direction a annoncé en février son intention de fermer d'ici fin 2025 neuf des 23 caisses restantes pour adapter son réseau au déclin de l'utilisation des espèces en France. Ce nouveau « plan caisse » touchera 105 agents, sans départ contraint.

Ce n'est qu'ensuite que les effectifs devraient être « stabilisés ». Mais même cette perspective ne suffit pas à rassurer les représentants des salariés. « Le gouverneur a annoncé un gel des baisses d'effectifs mais il a ajouté de nouvelles missions qui effacent totalement ce gel », critique M. Chauvet.

**Lire aussi |  [Entre déni des entreprises et manque de données, l'invisibilisation des suicides liés au travail](#)**



**Marc Angrand**

INFO BLAST

# Suicides à la Banque de France : un rapport exclusif décortique le management toxique de l'institution

**Deux suicides et une tentative ont frappé la Banque de France en juin 2023. Pour comprendre le mal-être qui secoue l'institution, une enquête a été commandée au cabinet Technologia. Ses conclusions étaient présentées en comité social et économique ce mardi. Révélé par Blast, ce document pointe les dérives et les méthodes en cours à la banque centrale : suppression massive d'emplois menée au pas de charge, dégradation générale des conditions de travail, management toxique, risques psycho-sociaux « alarmants »**

Juin 2023, funeste saison : deux agents de la Banque de France se donnent la mort à quelques jours d'intervalle. L'un a laissé derrière lui une lettre incriminant directement son employeur : « *Je fais cet acte contre la Banque de France. (...) Je demande à tous ceux qui peuvent de faire un procès contre la banque pour maltraitance et RPS (risques psycho-sociaux, ndir).* »

Les deux victimes travaillaient toutes deux pour la filière fiduciaire, qui imprime, trie et détruit les billets de banque. L'une était en poste dans le Nord, l'autre au centre de La Courneuve. Le même mois, une autre tentative de suicide frappe cette fois l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (l'ACPR). Chargée du contrôle et de la surveillance des banques et des assurances, l'ACPR était une autorité administrative indépendante jusqu'en 2017, année où elle a été rattachée à la Banque de France. Enfin, en octobre 2023, un troisième agent du siège met fin à ses jours. Ce dernier suicide, a priori, semble plus relever de raisons et de problèmes personnels.

## Un pavé alarmant

Pour comprendre les racines de ces drames, les élus du comité social et économique central (le CSEC) ont commandé une expertise indépendante à Technologia. Ce cabinet peut se prévaloir de son expertise sur ce sujet délicat : il était intervenu sur la vague de suicides qui avait frappé France Télécom à la fin de la décennie 2000.

Blast s'est procuré les résultats de son enquête présentée en CSE ce mardi 23 avril. Les 519 pages de cet épais rapport dressent un portrait au vitriol de la Banque de France (BDF) et des conditions de travail qui y règnent. « *Les risques psycho-sociaux sont déjà présents partout dans l'organisation, dans toutes les Directions générales/régionales, dans tous les métiers et tous les statuts* », expose-t-il, en introduction. 38 cas de RPS actuels avérés (burnout, situations évoquant un harcèlement moral) ont été recensés dans les 282 entretiens menés par Technologia. Le nombre total pourrait être plus élevé.

« *De nombreux autres cas sont « rapportés » par les agents interviewés mais ne sont pas dénombrés* », note le rapport.

## Questionnaire - Evolution des conditions de travail - ensemble

Q71. Depuis 3 ans mes conditions de travail se sont :



Q72-73. En raison de...



EXTRAIT DU RAPPORT TECHNOLOGIA SUR LA DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, SUR LES TROIS DERNIÈRES ANNÉES.

## “ J’aurais pu être le quatrième suicide ”

DOCUMENT BLAST

Les résultats présentés sont alarmants : 50 % des répondants estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées dans les trois dernières années ; 57 % rapportent s'être souvent senti « *très fatigués* » par leur travail, ces 12 derniers mois ; 44 % disent avoir régulièrement ressenti un stress important au travail au cours de l'année écoulée ; un employé sur six est exposé à des « *violences relationnelles d'un degré moyen, élevé ou très élevé* ».

Les récents suicides ont profondément marqué les esprits, rapporte Technologia : « *Les agents qui ont eu, ou qui ont encore des difficultés, verbalisent souvent ainsi « J'aurais pu être le 4ème suicide », « Ça aurait pu m'arriver » lors des entretiens.* »

## Pour une purge, tous « Ensemble »

Cette vague de mal-être a été provoquée par une réorganisation à marche forcée qui a secoué la Banque de France ces dix dernières années. Entre 2015 et 2022, l'institution a réduit ses effectifs de 25,8 %. Une baisse drastique, consécutive à deux plans : « *Ambition 2020* » et « *Ensemble 2024* ».

Sur les 12 196 emplois à temps plein (ETP) recensés en 2015, 3 093 ont quitté l'institution. Cette réforme a été menée par François Villeroy de Galhau, ex-directeur général délégué de BNP Paribas, nommé gouverneur de la Banque de France en 2015. L'inspecteur des finances Villeroy de Galhau était d'ailleurs dans l'actualité en ce début de semaine, avec sa lettre annuelle au président de la République invitant le gouvernement « *à stabiliser la dette publique* » - au nom, bien sûr, de... « *l'ambition* ».

## 2. Agir d'abord sur les dépenses, par un effort large et juste

La cause profonde du « mal français », c'est la croissance continue des dépenses publiques. Le modèle social européen – fait de services publics forts, de protection sociale et de redistribution fiscale – est légitimement soutenu par la grande majorité des citoyens. Le problème, c'est que depuis trente ans, la France se caractérise par un écart de dépenses publiques croissant avec ses voisins européens qui partagent pourtant le même modèle social ; cet « écart de performance » atteint désormais environ 10 points de PIB (58,8 % en France en 2022 contre 48,6 % en moyenne en zone euro hors France) (cf. graphique B).

POUR LE N°1 DE LA BANQUE DE FRANCE FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU, LE « MAL FRANÇAIS » EST TOUT TROUVÉ : LES DÉPENSES PUBLIQUES, COMME IL LE MARTÈLE DANS SES CONSEILS AU POUVOIR. EN PLEINE COHÉRENCE AVEC SA GESTION DANS L'INSTITUTION QU'IL DIRIGE.  
DOCUMENT BANQUE DE FRANCE

Cette transformation massive était « indispensable » selon la banque centrale. « Certaines des activités historiques avaient disparu, et l'activité de filières comme le fiduciaire et le surendettement étaient en baisse », reconnaît Technologia, pour qui il « n'était pas envisageable, y compris pour la dignité du travail des personnes concernées, de maintenir artificiellement des effectifs sur des missions en déclin. » Mais les constats du cabinet sont sans appel : « La transformation a eu des conséquences fortes sur le travail des agents, dans toutes ses dimensions. »

### Une banque de cadres

Ce dégraissage n'a pas touché tous les niveaux hiérarchiques de manière égale. « La réduction de l'effectif global est en trompe-l'œil », relève Technologia. Ce sont les ouvriers et les employés qui ont subi les pertes les plus sèches. Moins 17 % entre 2019 et 2022, alors que les cadres ont augmenté de 10 % sur la même période. Entre 2015 et 2022, les antennes régionales ont perdu 41,6% de leurs postes. « Le gros de la réduction des effectifs s'est fait par le non- remplacement des départs en retraite, ce sont des ouvriers et des employés âgés et travaillant dans les régions qui ont quitté l'institution », observe Technologia.



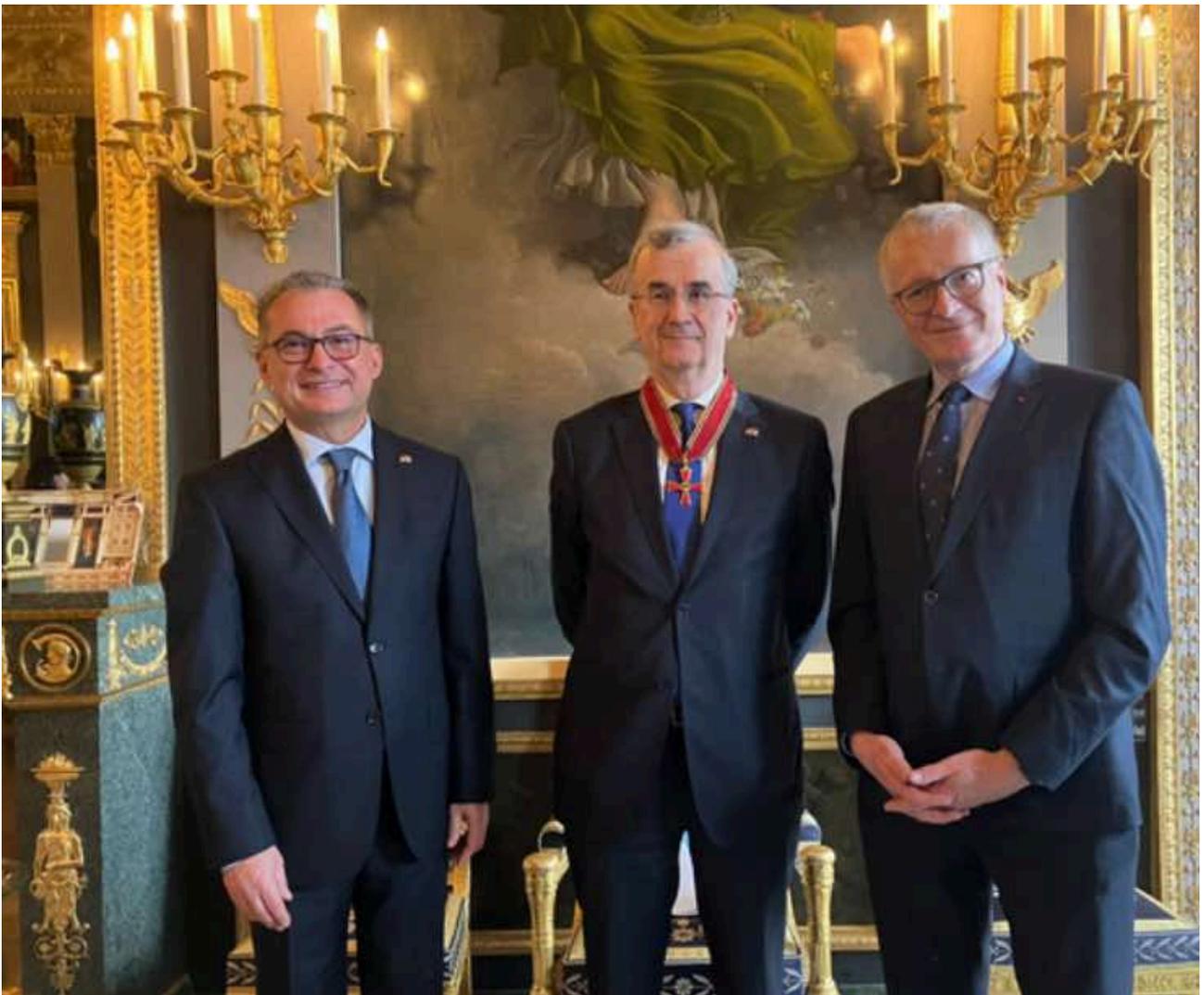
**Un sentiment de bureaucratie**

Ces départs impactent la structure sociale de la BDF. Avec désormais 43 % d'agents cadres, et jusqu'à 58 % au siège, l'institution créée par Napoléon est en passe de « devenir une banque de cadres », juge le cabinet. Au risque de dégrader son fonctionnement. Les agents ont le sentiment que la chaîne hiérarchique est désormais « disproportionnée » et font état d'une « prolifération des contrôles et des reportings, d'un sentiment de bureaucratie parfois pesante ». Face à cette armée mexicaine, l'un d'eux s'exclame : « J'ai plus de supérieurs que de collègues ! »

## “ Faire vite et pas bien

Faute de moyens humains, la charge de travail serait devenue « *problématique* ». Certaines équipes seraient en sous-effectif au point que des agents « *sont obligés de dégrader la qualité de leur travail (!), ce qui leur pose un problème éthique* », pointe le rapport.

L'un d'eux témoigne à Technologia : « *Ils ne veulent plus des besogneux comme moi attachés à la qualité, maintenant il faut faire vite et pas bien* »



LE GOUVERNEUR FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU (AU CENTRE), DÉCORÉ EN FÉVRIER DE LA GRAND-CROIX DE L'ORDRE DU MÉRITE DE LA RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE D'ALLEMAGNE, LA PLUS HAUTE DISTINCTION ALLEMANDE.  
IMAGE DEUTSCHE BUNDESBANK

## Mutations forcées et « mouirois »

La réduction du maillage territorial a entraîné la mutation de nombreux agents présents en région. Cette mobilité forcée « *leur a laissé le souvenir amer de périodes très stressantes* » « *et les a parfois conduits à accepter un poste qui ne leur plaît pas, ou pour lequel ils ne se sentent pas compétents* », constate Technologia. Un agent témoigne : « *J'ai 59 ans, j'étais maître, quand la caisse a fermé j'ai dû me recaser sur un poste de gestionnaire surendettement qui n'était pas maîtrise, ça m'a miné pendant plusieurs mois, ça ne m'étonne pas qu'il y ait des tentatives de suicide.* »

### La Banque de France va fermer sa caisse de Niort en 2025

Le site niortais ne semble pas devoir échapper à la restructuration annoncée mercredi.

Le Courrier de l'Ouest  
LE COURRIER DE L'OUEST  
Publié le 09/02/2024 à 09h31



## Économie

### Le service de caisse de la Banque de France à Limoges va fermer en 2025

Publié le 08/02/2024 à 17h54

Accueil > Économie > Banques - Finance

### La Banque de France restructure son réseau de caisses et compte fermer celle de Rouen

Au niveau national, la Banque de France a lancé, mercredi 7 février 2024, un nouveau plan de restructuration de son réseau fiduciaire. Il va aboutir à la fermeture de neuf de ses 23 caisses de tri de billets en 2025. Dont celle de Rouen (Seine-Maritime).

Ouest-France  
Guillaume SALLARD avec  
AFP  
Publié le 08/02/2024 à 17h43



Dans les villes de taille moyenne, les succursales ont été « *rétrogradées* » et leurs agents forcés à devenir plus polyvalents. Dans les petites municipalités, ils assurent désormais des permanences au sein des locaux d'autres administrations, surnommés les... mouirois.

Les témoignages recueillis par Technologia sont éloquentes : « *Les agents inquiètent beaucoup de futures fermetures ou de rétrogradations, ont le sentiment qu'il n'y a pas d'avenir professionnel sur place, et constatent que plus personne ne veut venir travailler dans leurs succursales.* »

## Des cadres en fuite, d'autres en roue libre

Les cadres eux-mêmes se sont épuisés à porter la transformation. « *Il a fallu passer les messages difficiles de réduction d'effectifs, déployer des réorganisations complexes et des réformes impopulaires. Ne pas remonter les problèmes des agents pour ne pas déplaire au Gouvernement de la Banque et ne pas compromettre sa propre carrière, tel a été le mot d'ordre de nombreux cadres dans ce contexte tumultueux* », décrit le cabinet, qui juge la situation des managers « *alarmante* ».

61%% d'entre eux déclarent s'être sentis très fatigués par leur travail ces 12 derniers mois. La politique de la maison de mobilité n'est d'ailleurs pas un facteur de stabilisation : « *Elle a permis à certains cadres de fuir en laissant les problèmes à leur successeur.* »

**Synthèse générale**

- **Les données issues du questionnaire Technologia sont alarmantes. Elles attestent de la présence d'un « terreau » favorable aux RPS.**
  - ① 50% des répondants estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées dans les 3 dernières années
  - ① 39% des répondants déclarent que leur situation professionnelle est globalement plutôt insatisfaisante ou très insatisfaisante
  - ① 57% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très fatigués par leur travail au cours des 12 derniers mois.
  - ① 44% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très stressés par leur travail au cours des 12 derniers mois ;
  - ① 16% des répondants au questionnaire Technologia sont exposés à un risque élevé ou très élevé d'épuisement professionnel, 16,5% d'entre eux sont exposés à des violences relationnelles d'un degré moyen, élevé ou très élevé.
- Dans leur terrain de 282 entretiens, les consultants Technologia ont dénombré 38 cas avérés de risques psycho-sociaux. (Cette statistique n'est pas représentative de la population générale, car 17 des agents entendus ont sollicité spontanément le cabinet). Ces données sont néanmoins alarmantes.
- On note aussi dans le terrain que les récents suicides ont eu une forte « résonance institutionnelle », ce que confirme le médecin du travail du siège et d'Ile de France. Les agents qui ont eu, ou qui ont encore des difficultés, verbalisent souvent ainsi « *J'aurais pu être le 4<sup>ème</sup> suicide* », « *C'aurait pu m'arriver* » lors des entretiens. Dans une situation de RPS, certaines personnes peuvent en effet passer à l'acte.

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU RAPPORT TECHNOLOGIA SUR LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX.  
DOCUMENT BLAST

L'enquête de Technologia « *atteste de pratiques de management toxiques chez certains cadres, qui n'ont pas fait l'objet de sanctions appropriées, ce qui leur a permis de continuer à faire des dégâts d'équipes en équipes, au fil de leurs mobilités* ». Plusieurs récits de cas de harcèlement n'auraient donné lieu à aucune sanction.

« *Je connais un directeur du réseau qui a eu un dossier de harcèlement sexuel, il a été muté dans*

## “ Ils mettent tout sous le tapis

*une autre région, il s'est refait une virginité* », raconte un agent. Une autre témoigne : « *J'ai été traitée de sale lesbienne et menacée de violences physiques, c'est remonté (aux Ressources humaines, ndr), mes chefs ont étouffé l'affaire. Ils mettent tout sous le tapis.* »

## Le pouvoir d'achat au point mort

La rémunération aussi est un sujet de crispation. Le point d'indice de la Banque de France n'a augmenté que de 7,9 % entre 2013 et 2023, alors que l'inflation a bondi de 19 % sur la même période.

« Cela représente une perte de pouvoir d'achat considérable », pointe Technologia. La réforme des carrières entamée en 2019 a aggravé la situation. La BDF a conditionné la rémunération et la progression dans l'entreprise à un certain degré de performance. Résultat, les agents ont le sentiment désagréable de voir leurs carrières « *fortement ralenties* ».

The image shows a slide titled "Synthèse générale" from a report. On the left, there is a vertical text "L'humain au cœur des obligations" and a logo for "Technologia". The main content is a list of five bullet points, each with a small square icon. The text is partially obscured by a large, semi-transparent watermark that reads "BDF".

- Le questionnaire et le terrain d'entretien menés par Technologia montrent que du fait de toutes ces causes-racines (qui sont détaillées dans le rapport), les risques psycho-sociaux sont très présents partout dans l'organisation, dans toutes les Directions générales/régionales, dans tous les métiers et tous les statuts.
- Le score moyen issu de la cartographie du questionnaire Technologia, représentant la synthèse de 44 questions, traitant de 10 thématiques de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux, est de 54/100. Dans la mesure où le score moyen est généralement compris entre 50 (entreprise/institution en très mauvaise santé) et 70 (entreprise/institution en très bonne santé), ce score indique la présence de facteurs professionnels de risques psycho-sociaux importants.
- Spécifiquement, dans la « vision de l'avenir », le score de 36 est catastrophique. Il tombe à 22 dans des régions comme la Normandie. La dimension territoriale du malaise dans la Banque doit être traitée.
- Plus le statut est hiérarchiquement bas, plus le score de facteurs professionnels est bas, avec un écart particulièrement notable entre cadres et non-cadres. La dimension sociale du malaise dans la Banque doit être traitée.
- La montée de l'absentéisme doit aussi alerter, même si c'est une tendance nationale. En effet, le baromètre Malakoff Humanis 2023 alerte sur le fait que la fatigue excessive, la surcharge de travail, le stress et les difficultés relationnelles, qui sont présents dans l'enquête Technologia, sont prédictives des arrêts longs. Le fait de ne pas traiter les difficultés à la hauteur de l'enjeu pourra donc, en plus des conséquences humaines très graves, désorganiser la production et avoir des conséquences économiques sur l'institution.

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE TECHNOLOGIA.  
DOCUMENT BLAST

Ces dispositifs d'évolution de carrière et de rémunération au mérite sont soumis à des quotas. Tous les agents, même les plus performants, ne peuvent en bénéficier, ce qui crée « *un sentiment d'iniquité et d'opacité, propice au déclenchement de conflits dans les collectifs* ». Les promotions internes sont elles aussi limitées chaque année. Ainsi, de très nombreux agents, arrivés à l'échelon maximal de leur catégorie n'ont aucune perspective d'évolution sur les 10 ans à venir. Pour motiver la troupe, difficile de faire pire, on en conviendra.

## “ On est passé au mode CAC 40

En quelques années, la Banque a vécu ces transformations conduites « *au pas de charge* » par une direction « *préoccupé[e] par l'atteinte de ses objectifs stratégiques* », selon le rapport. Un employé décrit : « *On était la belle endormie, on est passé au mode CAC 40.* » La transformation est perçue comme une marche forcée vers la culture du privé.

### Le privé, un modèle

« *Il y a des moments où on manque d'humanité dans l'usine, abonde un autre agent. On est devenu des pions. On ne s'occupe plus de personne. J'ai connu le privé et ici on prend de plus en plus les travers du privé.* »

Ce sentiment - ne plus être en adéquation avec la ligne imposée par la direction — est encore renforcé par l'arrivée croissante de contractuels, qui s'intercalent dans le millefeuille hiérarchique. Ce qui perturbe d'autant les évolutions de carrières, auxquelles les titulaires auraient pu prétendre.

Ces nouveaux venus apportent en effet avec eux la culture du privé, « *parfois en totale contradiction avec la culture historique de la fonction publique* », observe Technologia. Ainsi, des conflits surgissent dans les directions où la proportion de contractuels est élevée, chaque catégorie de statut

étant persuadé que l'autre est mieux traitée. Pour modérer un peu ce constat, Technologia note cependant que les contractuels qui rejoignent la Banque « *sont souvent des professionnels attirés par les missions de service public, après avoir eux-mêmes subi certains excès du secteur privé* ».

## L'autosatisfaction du gouverneur

Pour le cabinet, « *le Gouvernement de la Banque semble ne pas avoir entendu les signaux d'alerte qui n'ont pas manqué d'apparaître* » dans plusieurs baromètres, sur la qualité de vie au travail, ni les alertes répétées des élus.

### “ Délibérément trompeurs

Ainsi, Technologia juge « *surprenant* » de voir classés dans les « *points forts* » d'un questionnaire interne la satisfaction des agents. Pourtant « *36% d'entre eux qualifient leur satisfaction au travail de mauvaise ou très mauvaise* ». Et « *35% déclarent se sentir mal ou très mal à la Banque* »... Des résultats et une interprétation jugés « *difficiles d'accès, voire délibérément trompeurs* ».

Pire, le cabinet d'experts se demande même si ces « *signaux alarmants* » auraient pu être considérés comme des... « *bonnes nouvelles* » par la BDF, car « *indiquant que la transformation était en marche* ». Et d'asséner, cinglant : « *Jusqu'aux drames humains de 2023, les messages du Gouvernement de la banque ont fait preuve d'un grand optimisme, empreint d'auto-satisfaction.* »

Pourtant, malgré les nombreux écueils que traverse la Banque de France, plusieurs agents expriment toujours leur fierté d'y travailler et de bénéficier de son modèle social. Leur moral tient souvent grâce à la force du collectif. « *Je suis toujours tombée sur des collègues solidaires entre eux* », dit l'un d'eux. Mais pour combien de temps ?

DGSI  
De trop nombreux témoignages d'agents illustrent des dysfonctionnements managériaux grave, connus et pourtant sans conséquences pour les auteurs

- Lors des entretiens, les situations suivantes ont été décrites à plusieurs reprises
  - ▷ Des cas de **management toxique, de harcèlement**, cités soit par la personne concernée directement ou qui impactent son entourage professionnel proche
    - Certaines personnes seraient en arrêt maladie avec un dossier RPS associé
    - Dans d'autres cas, « c'est la personne harcelée qui aurait été sanctionnée »
    - Un service dédié à la prise en charge de ce type de situation existe à la Banque de France, « il faut pouvoir apporter des preuves et généralement il ne se passe rien »
  - ▷ Le terme « management par la terreur » a été employé dans le cas de personnes évoquant « la boule au ventre qu'elles ressentent » lors de réunion avec certains directeurs
- Pour beaucoup, ces situations sont parfaitement connues mais sont généralement sans conséquences pour les auteurs
  - ▷ Selon les personnes interviewées, beaucoup d'exemples cités supra sont parfaitement connus que ce soit de la DGRH, voire du top management. Pour certains cas, il existerait plusieurs dossiers déposés pour un seul auteur, sans que pour autant la situation ait changé : « certaines personnes sont protégées et on ne peut rien faire ! »
- Plusieurs personnes font état d'une situation récente qui les interpelle
  - ▷ Plusieurs agents relatent un événement récent : « un manager a été débarqué brusquement de son poste de responsable ». Pour autant, un rôle de chargé de mission lui aurait été confié. Le comportement de ce manager était déjà connu et certains s'interrogent sur la relation qu'il pourrait y avoir entre les événements graves récents et cette décision peu habituelle

L'humain au cœur des décisions

74

EXTRAIT DE LA SYNTHÈSE DU RAPPORT TECHNOLOGIA, SUR LE MANAGEMENT TOXIQUE.  
DOCUMENT BLAST

« *Aujourd'hui, la promesse initiale de la fonction publique semble s'évaporer* », pointe l'enquête, pas franchement optimiste. Les mesures d'amélioration des conditions de travail, prises par la direction début 2024, sont jugées dérisoires par les agents.

« Proposer de financer des moments de convivialité à des équipes en surcharge de travail, sans



*perspectives de carrière, paraît cosmétique* », pointe notamment Technologia, qui propose de nombreuses pistes d'amélioration.

LE GOUVERNEUR FRANÇOIS VILLEROY DE GALHAU, LORS DE LA JOURNÉE PORTES OUVERTES DE LA BANQUE DE FRANCE EN FÉVRIER DERNIER, FACE AUX POTENTIELLES FUTURES RECRUES ÉTUDIANTES.  
IMAGE BANQUE DE FRANCE

## La Banque de France contre-attaque

C'est peu dire que l'enquête du cabinet a profondément déplu à la direction de la banque centrale, qui a refusé de participer aux réunions avec ses experts. En réaction, elle a déclenché puis publié dès janvier les résultats de sa propre enquête interne. Une méthode habile pour s'épargner au passage les procès en inaction, en coupant l'herbe sous le pied de l'étude de Technologia.

Parallèlement, la direction des Ressources humaines a attaqué l'objectivité du travail effectué par le cabinet. Ses griefs sont rassemblés dans une note du 10 avril, consultée par Blast : « *Un soin particulier est donné à faire ressortir, sur des dizaines de pages, des ressentis négatifs — et parfois outranciers voire faux — en mêlant subtilement des appréciations de l'expert allant dans le même sens* », pointe ce document. Elle reproche à Technologia de « *ne pas avoir procédé à une vérification des faits* » : « [Le cabinet] *ne peut qu'indiquer dans le rapport que des pratiques managériales inappropriées lui ont été signalées mais il n'a pas à « attester » de ces pratiques.* »

Une (contre)attaque qui avait été anticipée. Dès son introduction, le rapport de Technologia avertissait : « *Dans de telles situations, la tentation est souvent forte de minimiser les conclusions de ces travaux, voire de les discréditer, pour éviter une introspection ou une mise en responsabilité.* »

BLAST PUBLIE EN INTÉGRALITÉ LE RAPPORT DU CABINET TECHNOLOGIA PRÉSENTÉ CE MARDI 23 AVRIL,  
DANS LE CADRE DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE.  
DOCUMENT BLAST

---

Crédits photo/illustration en haut de page :

**Diane Lataste**

## L'argot de bureau : le « bien-être au travail » rejette la faute sur les salariés

### Chronique

Jules Thomas

**Dans une démarche de prévention et de protection de la santé de leurs salariés, il n'est pas rare que les employeurs délaissent les « conditions de travail » ou même la « qualité de vie au travail ». Le choix du terme « bien-être » n'est pas anodin.**

Une « bulle de bien-être ». Un « havre de paix » où l'on trouve du mobilier ergonomique, de la décoration inspirante, une « ambiance olfactive et sonore apaisante », des végétaux. Où est-on ? Dans le spa d'un hôtel, en attente d'un massage aux pierres chaudes ?



ARGOT DE BUREAU. DR/SIMON LANDREIN

Malheureusement non : en y regardant de plus près, on découvre une boîte pleine de petites billes arborant le smiley « :) », ou un bouton diffusant une playlist et un parfum spécial. Ce n'est pas une blague, c'est un [prestataire](#) qui propose aux DRH de réaménager leurs salles de pause en... « espaces bonne humeur ».

A 1 000 lieux de là, à la RATP, des salariés chargés de la maintenance des RER testent depuis le début de l'année des « exosquelettes » futuristes, pour soulager leur posture lorsqu'ils réparent des portes de rames.

Quel est le point commun entre ces deux exemples ? Ils prétendent améliorer le « bien-être au travail », l'un en luttant contre les risques psychosociaux qui envahissent la santé mentale des salariés de bureau, l'autre en limitant les troubles musculo-squelettiques chez les manutentionnaires ou artisans.

## QVCT ne fait pas rêver

Selon la [Constitution de l'Organisation mondiale de la santé](#) (OMS), « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Or, le management de la santé au travail n'est pas nouveau. Ce champ s'est formalisé dans les années 1970, à l'origine pour parler des conditions de travail des ouvriers. Peu à peu, les spécialistes ont commencé à parler de « qualité de vie au travail » (QVT), en élargissant les conditions de travail aux organisations, aux horaires, puis à l'équilibre vie privée-vie professionnelle. En France, un accord national interprofessionnel est même consacré à la QVT en 2013, puis en 2020 à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

« QVCT », ça ne fait pas rêver. Ces dernières années ont vu le monde de la prévention – et surtout les employeurs – lui préférer le « bien-être au travail ». Sa définition est très large : selon l'Institut national de recherche et de sécurité, c'est un « *sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé* ».

Jouant de ce flou, les actions en bien-être au travail tombent souvent à côté de la plaque. Dans [Les Servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé](#) (Erès, 2021), un ouvrage collectif réalisé sous la direction de Sophie Le Garrec, des chercheurs décrivent les dérives du management de la santé vers de vagues injonctions au développement personnel des salariés. A base de smileys – toujours se méfier des smileys dans le cadre professionnel –, ou de slogans impersonnels affichés sur les murs comme « *retrouvez l'essence vraie de vous-même* »...

## Un terme bancal

Ce « bien-être » est un terme bancal, car il individualise la santé au travail. Dans l'imaginaire collectif, il renvoie à l'idée de se faire plaisir, de « prendre du temps pour soi », de « profiter »... Et ce bonheur prescrit oublie l'essentiel : le travail en lui-même ! Les massages ou les conseils diététiques ne changent rien à l'organisation du travail.

Début 2024, après une enquête auprès de 46 000 travailleurs britanniques, le chercheur à Oxford William Fleming a même montré que ces programmes individualisés (coaching, cours de méditation) ont des effets nocifs : s'il n'est toujours pas heureux après le généreux cadeau de sa boîte, le salarié se sentira encore plus mal.

Une fois sorti de son « espace bonne humeur », où il aura écouté cinq fois *Oh Happy Day* chanté par un gospel en claquant des doigts, le salarié peut-il espérer que tous ses problèmes se seront évaporés entre-temps ? Que son chef ne passera plus sa journée à regarder par-dessus son épaule, sans lui laisser de marge de manœuvre, et sans jamais lui donner de marque de reconnaissance ?

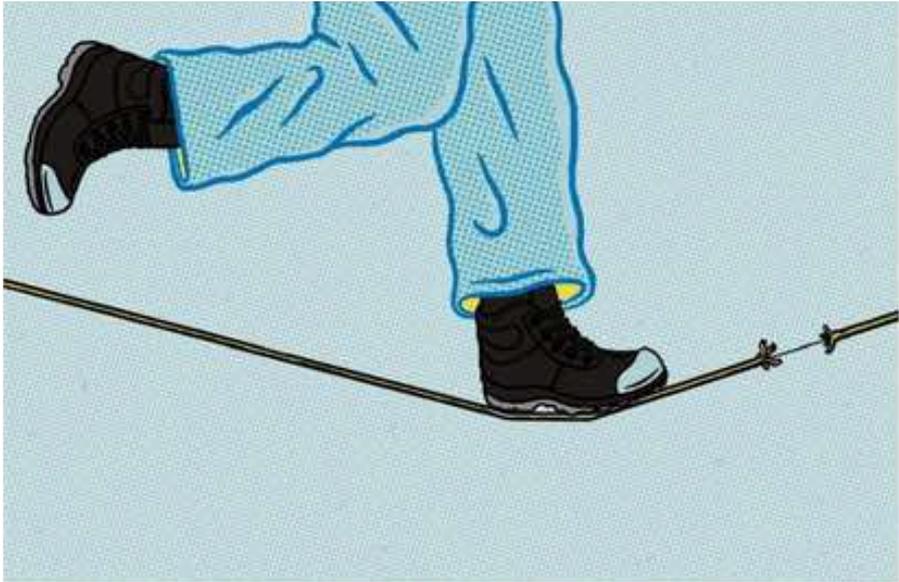
Pourra-t-il seulement s'en plaindre ? Non, il reprendra le mantra observé dans la bulle de bien-être : « Soyez vous-même », mais uniquement dans le cadre prévu.

[Jules Thomas](#)















































































































































**Pierre Antoine Yaïch**

Economiste et sociologue

**Bouchra Zida**

Sociologue du travail

**Dominique Baril**

Ingénieur

**Fabrice Mosan**

Ingénieur et Psychologue clinicien

**Marie-Victoire Chopin**

Docteur en psychologie

**Olivier Batolle**

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