



# Revue de presse

**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.....	4
L'Humanité : L'impôt sur les bénéfices des multinationales bien mité.....	6
L'Humanité : Le travail dans toutes ses dimensions .....	8
Politis : « La précarisation de la main-d'œuvre favorise grandement les accidents du travail » .....	9
Le Monde : Démission de Bruno Lasserre, président des Etats généraux de l'information, qui sera prochainement jugé pour complicité de harcèlement moral .....	13
Le Monde : La médecine du travail confrontée aux risques de poursuites par les employeurs .....	15
Le Monde : Entre déni des entreprises et manque de données, l'invisibilisation des suicides liés au travail.....	17
Le Monde : Cadences, sous-traitance, pression... quand le travail tue.....	19
Le Monde : Entre déni et manque de données, les suicides invisibilisés.....	23
Le Monde : La lenteur de la justice pour faire reconnaître la responsabilité de l'employeur .....	25
Le Monde : Sécurité sur les chantiers : « Notre fils est mort pour 6000 euros » .....	26
Nord Littoral : Un débat autour du harcèlement au travail .....	31
Le Monde : Dans l'industrie, l'agriculture ou le BTP... quand les machines tuent .....	33
Le Monde : Les jeunes paient un lourd tribut aux accidents du travail .....	36
Le Monde : Avec la sous-traitance, des accidents du travail en cascade .....	39
L'Humanité : « J'ai vécu un enfer, mais je me suis barrée » .....	49
L'Humanité : Étienne Sanchez, bête noire des managers toxiques .....	52
Le Monde : « Les salariés se sentent dévalorisés par une organisation du travail qui leur rend la tâche plus difficile » .....	55
Lydie Salvayre : « Il y a quelque chose en moi qui trépigne du côté de l'indocilité » .....	57
Marianne : "Nous appelons à une réforme du délit de harcèlement moral au travail" .....	58
Marianne : Harcèlement moral, injures... Moins d'une victime sur cinq porte plainte .....	61
Le Monde : Le burn-out peut frapper très tôt : trentenaires et déjà « cramés ».....	63
Médiapart : Suicides et « management toxique » : alerte à la Banque de France .....	66
Le Monde : L'argot de bureau : le « bien-être au travail » rejette la faute sur les salariés .....	83
Souffrance au travail : Condamnation d'Orange – France Télécom pour le harcèlement moral et le suicide d'un fonctionnaire .....	85
L'Humanité : Suicides, management agressif et sous-effectifs : les agents des Crous au bout du rouleau ..	87
Le Monde : « La Kakistocratie ou le pouvoir des pires » : comment l'incompétence se .....	90
glisse au sommet des entreprises .....	90
L'Humanité : INRS : le gouvernement coupe les vivres aux spécialistes des risques au travail .....	92
France Culture : Une policière brise l'omerta .....	94
France Info : Payée pendant 20 ans sans travailler, elle attaque Orange pour harcèlement moral et discriminations liées à son état de santé.....	95
Médiapart : Chez Royal Canin, « n'importe qui, n'importe quand, peut devenir une cible » .....	97

Le Monde : « La redistribution des richesses ne suffit pas, il faut redistribuer les pouvoirs » .....	103
Le Monde : « On en a marre d'être le petit peuple juste là pour trimer » : comment le mal- être au travail pèse sur les choix électoraux .....	106
Le Monde : « L'impression de n'être plus compris ni défendu par personne dans l'entreprise alimente le sentiment de déclassement des salariés, carburant du vote RN » .....	111
Le Monde : Tribune : « Le passage du smic à 1 600 euros symbolise notre capacité à reconnaître la valeur intrinsèque du travail ».....	113
Le Monde : Arnaud Mias, sociologue : « Notre système de santé au travail, premier pilier de l'Etat social, est en crise ».....	115
Le Monde : « L'impact économique du déclin de la santé mentale sur les entreprises françaises ne peut plus être ignoré » .....	117
Dalloz Actualités - Consolidation de la jurisprudence sur le harcèlement managérial dans le secteur public ...	119
Médiapart : La Poste : une privatisation qui ne dit pas son nom .....	134
Le burn-out est une protestation qui n'a pas trouvé le chemin de la parole.....	139
Le Monde : La Poste : une enquête ouverte pour homicide involontaire après des suicides.....	140
Le Monde : La Poste : une enquête ouverte pour homicide involontaire après des suicides.....	140
Le Monde : Pour « réenchanter » le quotidien des salariés, les entreprises misent sur les « hospitality officers » .....	142
Boursorama : Harcèlement moral à France Telecom: audience le 13 novembre à la Cour de cassation .....	145
Marianne : "Face aux inégalités, une harmonisation des critères de reconnaissance du harcèlement moral apparaît indispensable » .....	147
Le Monde : Management : la fin de « l'entreprise communautaire ».....	150
Brut. : Suicides à France Télécom : la Cour de cassation se prononcera le 21 janvier .....	152
France Infos : Orange négocie un plan de départs volontaires pour les seniors de l'entreprise .....	154
Le Monde : Chez Orange, un nouveau plan de départs pour les seniors .....	155
L'Humanité : « une nouvelle crise sociale meurtrière » en vue chez Orange ?Suicides en hausse et projet de plan de départs : « une nouvelle crise sociale meurtrière » en vue chez Orange ?.....	158
Médiapart : Un ancien DRH du groupe Orange bientôt jugé pour agression sexuelle .....	160
Le Monde : Chez Orange, un climat syndical délétère, entre votes contestés, plaintes, corbeau.....	164
Technologia : Hommage à Michel Debout.....	166
Le Monde : La Poste, une entreprise sous double contrainte concurrentielle et budgétaire.....	167
Le Monde : « Faut faire du chiffre » : à La Poste, le mal-être des facteurs .....	169
Le Monde Diplomatique : Un sens du travail, mais lequel ? .....	173
Le Monde Diplomatique : Corps prolétaires.....	177
Le Monde Diplomatique : Le silence des usines .....	183
Le Monde Diplomatique : Zéro heure .....	186
Le Monde Diplomatique : Précarité générale. ....	187
Le Monde Diplomatique : Par-delà l'inégalité hommes-femmes .....	188
Le Monde Diplomatique : Marchands de précarité.....	191
Le Monde Diplomatique : Impunités patronales.....	193
Le Monde Diplomatique : Ultime Recours.....	197
Le Monde Diplomatique : Le travail tue.....	198
Le Monde Diplomatique : Le travail ménager reste majoritairement à la charge des mères .....	199
Le Monde Diplomatique : Le syndicalisme à la peine .....	200
Le Monde : « L'angle mort des débats sur les déficits publics, c'est l'anachronisme du management à la française ».....	201
Viva : En finir avec la souffrance au travail .....	203
L'Opinion : France Télécom : la Cour de cassation entérine le harcèlement moral institutionnel.....	210
Les Échos : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron et son numéro 2 définitivement condamnés .....	212

France Info : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron, Didier Lombard, et son numéro 2 définitivement condamnés .....	214
Syndicalisme Hebdo : France Télécom : le verdict confirmé par la Cour de cassation.....	215
SUD PTT : Procès Lombard : reconnaissance du Harcèlement Moral Institutionnel !! .....	217
Le Monde : France Télécom : la Cour de cassation reconnaît le « harcèlement moral institutionnel ».....	218
L'Usine Digitale : Suicides chez France Télécom : L'ex-PDG et son numéro 2 condamnés en cassation...	220
ZD Net : Suicides chez France Telecom, l'ex-PDG définitivement condamné.....	221
Le Monde : Lydia Guirous accusée de « management toxique » à la préfecture de Gironde .....	223
L'Humanité : Un arrêt qui ouvre des perspectives .....	225
Actuel CSE : "France Télécom est un très grand arrêt de droit pénal et de droit du travail" .....	226
Mediapart : Un nouveau suicide à la Banque de France au cœur d'une bataille judiciaire.....	231

# 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 mettent 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 bénéfices 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. #



## « 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 ?

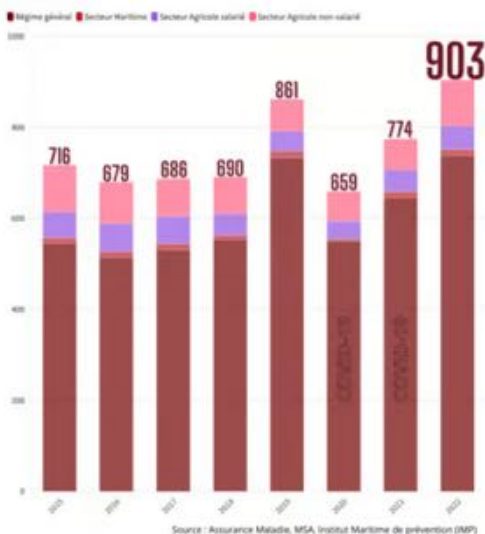
**Matthieu Lépine :** Certains les expliquent uniquement par un biais statistique qui serait le fait que l'on prend mieux en compte les malaises. Sans doute que ça l'explique en partie, mais j'ai discuté avec des personnes au sein de la CNAM qui m'assurent que cette hausse importante ne peut s'expliquer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

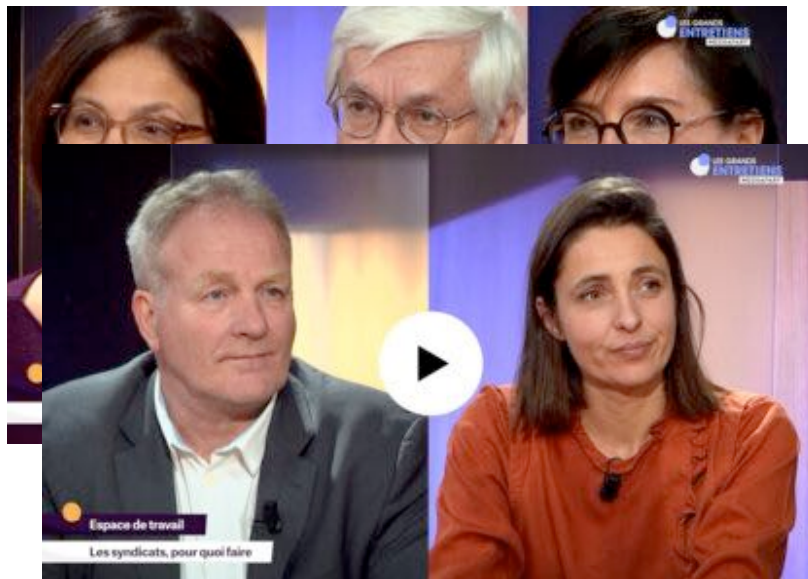
Dans ce premier épisode, nous dressons le constat d'un travail abîmé et intensifié, avec trois invité-es : **François Cochet**, directeur des activités santé travail du cabinet d'expertise Sécafi Alpha et président de la Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux ; **Catherine Delgoulet**, ergonomiste, 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'avons déjà reçue.

12 janvier 2024 par La rédaction de Mediapart

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 ».

21 janvier  
rédaction2024 par La  
de Mediapart

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'Élysée, 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'Élysée, 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 un 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 suicides 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 à 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.

**« Il n'y a pas assez de contrôles de l'inspection du travail »**  
CÉCILE BEAUDONNAT  
cheffe du pôle santé et sécurité à la Capeb, syndicat patronal

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

**« 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

maintenant un procès en correctionnelle. « *La meilleure façon de changer les choses, c'est d'obtenir des condamnations exemplaires* », estime Fabien Prélat.

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 (Églises, États, 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 CALAISIEENNE 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'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 supprime 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 accrédi terait 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.

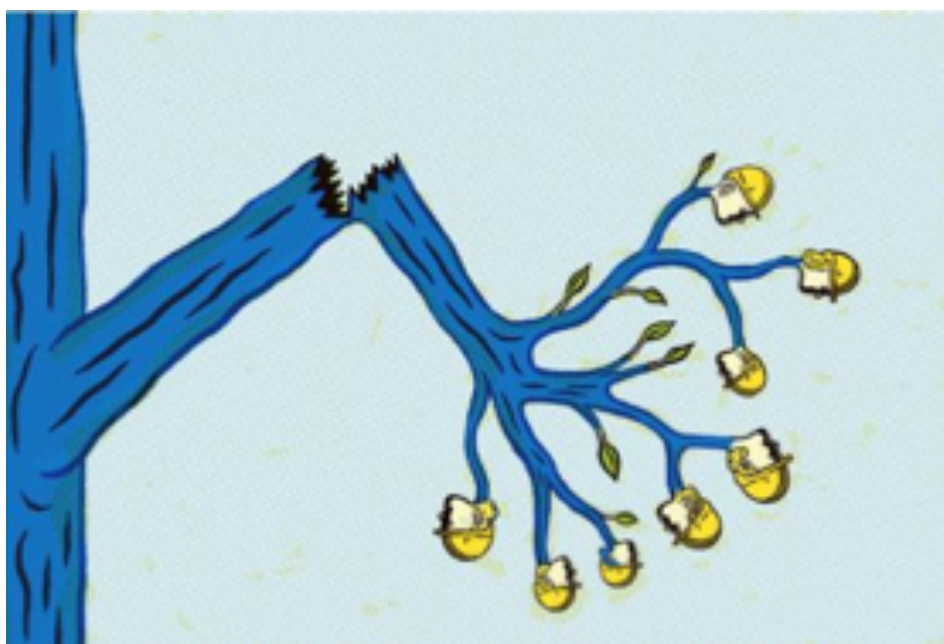
Après l'accident de Ludovic Marais, le monte-charge a été mis sous scellé jusqu'en mars 2023, une procédure indispensable mais qui allonge encore les délais. Cela a empêché l'intervention d'un expert judiciaire pendant plus de trois ans. « Le nouveau juge d'instruction a décidé de lever les scellés et une nouvelle expertise est en cours », confie M<sup>o</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.

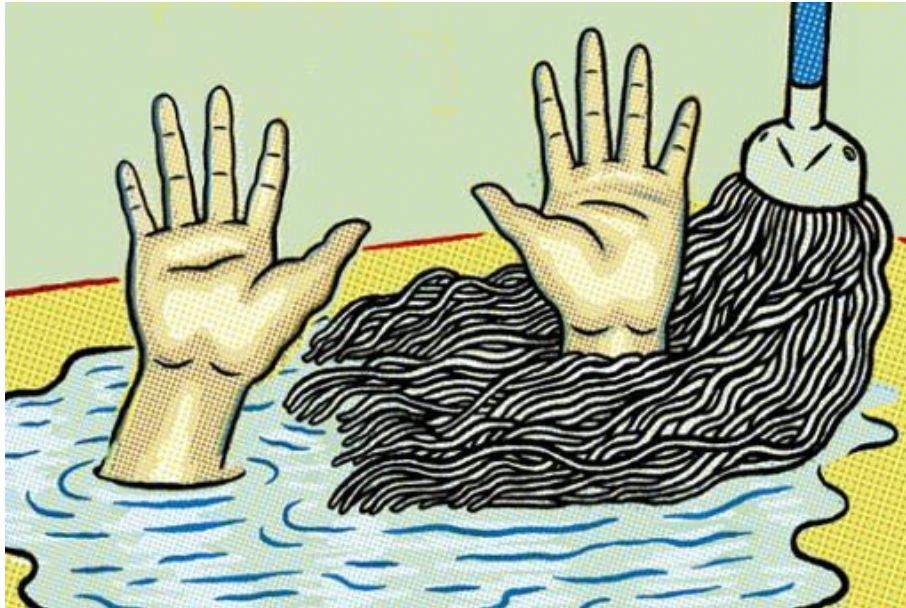
## **Faciliter la mise en situation**

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 FNSCBA-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**

# 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](#)



**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 Bennaï, 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.

[Alice Terrier](#)

---



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'inaptitude 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*

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.

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'élus 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

**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 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)

---



# 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 »



MAGUELONE DU FOU

**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 anxiogène. 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'élue 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

## “ J’aurais pu être le quatrième suicide

TROIS DERNIÈRES ANNÉES.  
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.



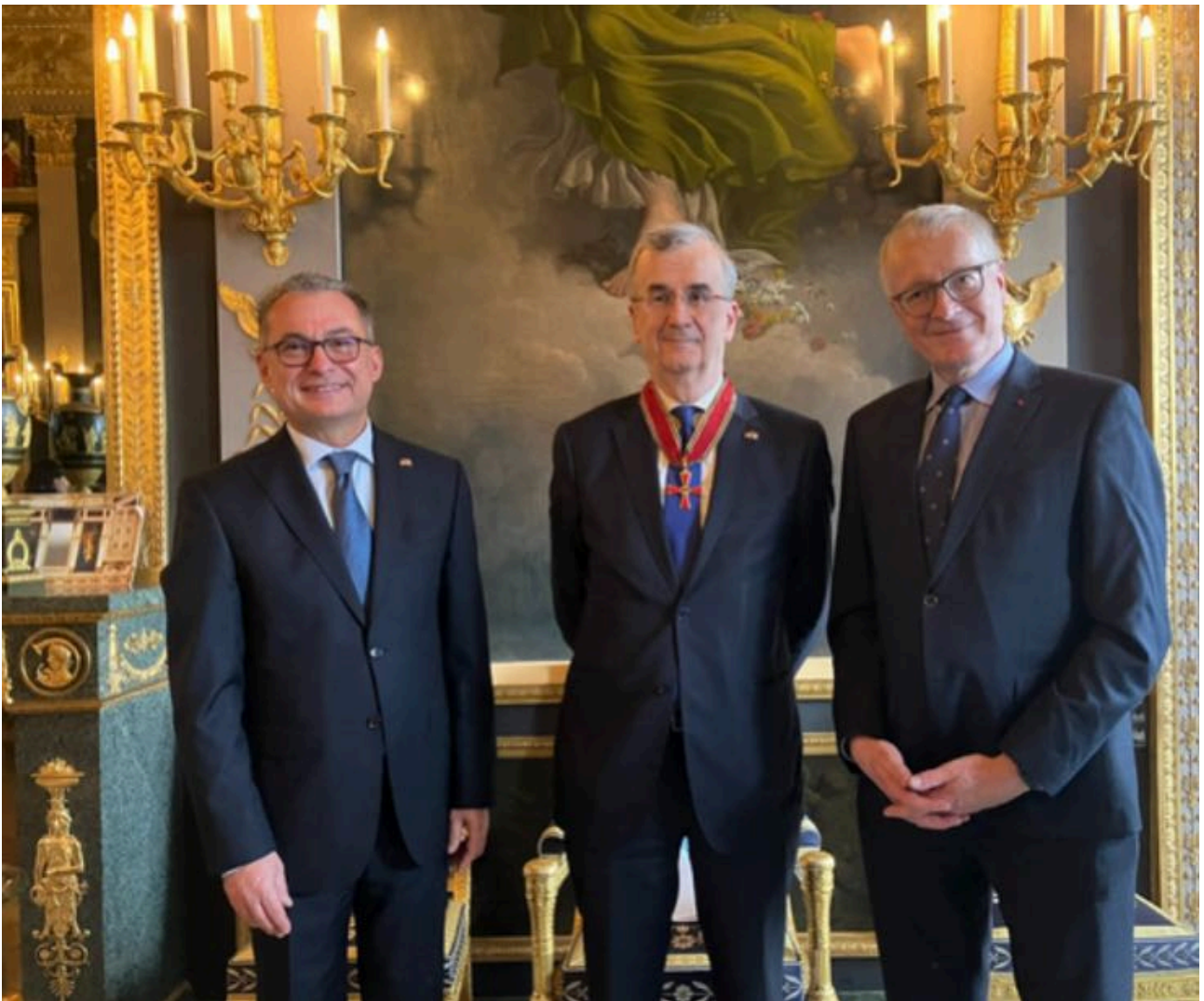
**Un sentiment de bureaucratie**

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 maîtrise, 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.
  - ▷ 50% des répondants estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées dans les 3 dernières années
  - ▷ 39% des répondants déclarent que leur situation professionnelle est globalement plutôt insatisfaisante ou très insatisfaisante
  - ▷ 57% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très fatigués par leur travail au cours des 12 derniers mois,
  - ▷ 44% des répondants déclarent s'être senti toujours ou souvent très stressés par leur travail au cours des 12 derniers mois ;
  - ▷ 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'Île 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* », « *Ça 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* ».

Logo Technologia et l'humain au cœur des décisions

### Synthèse générale

- 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 déjà 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, sur l'item « 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.

### “ Délibérement 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 délibérement 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 ?

DGSJ  
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

345

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

## 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](#) (Èrès, 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](#)

---

# Condamnation d'Orange – France Télécom pour le harcèlement moral et le suicide d'un fonctionnaire



SUICIDE AU TRAVAIL

**Un rappel nécessaire, en juin 2024, alors que les cas de harcèlement continuent dans les entreprises et les institutions !!!**

**Via le site du cabinet [Arvis Avocats](#)**

L'affaire France Télécom est le nom donné à l'épidémie de souffrance au travail qui a frappé les salariés et fonctionnaires de l'entreprise à partir des années 2000, et a cumulé dans la « crise des suicides » (35 morts entre 2008 et 2009).

C'est aussi le nom donné à la procédure pénale qui, sur la plainte du 14 décembre 2009 du syndicat SUD PTT, a débouché sur le jugement du 20 décembre 2019 par lequel le tribunal correctionnel de Paris a prononcé la condamnation pour harcèlement moral de la société Orange, de son PDG de l'époque, et de six cadres dirigeants. Cette condamnation fut confirmée sur appel partiel de deux prévenus, par un arrêt du 30 septembre 2022 de la cour d'appel de Paris aujourd'hui définitif.

En marge du procès pénal, les tribunaux administratifs ont aussi eu à connaître de cette affaire et il en est ainsi de celle, prise en charge par le cabinet, au nom de la veuve et des enfants de Monsieur F., fonctionnaire d'Orange ayant exercé l'emploi de chargé d'affaires aménagement réseau (« CHAFFS »), qui a mis fin à ses jours en 2014, par un geste suicidaire que la société Orange a reconnu comme accident de service en 2015.

Le contentieux administratif a pour objet, dans cette configuration, de faire reconnaître le droit à indemnisation des ayants-droits, en leur nom et en celui de leur mari et père décédé, sur deux fondements : la responsabilité sans faute qui naît du caractère créateur de droits de la reconnaissance de l'accident de service (pour l'indemnisation des préjudices patrimoniaux d'une autre nature que la perte de revenus, et des préjudices personnels), et la responsabilité pour faute qui naît de la reconnaissance d'un harcèlement moral et d'un manquement à l'obligation de sécurité et de protection (pour l'indemnisation intégrale des préjudices subis par le fonctionnaire décédé et ses ayants-droits).

Saisi de cette requête, le tribunal administratif de Bordeaux reconnaît en premier lieu que le dossier apporte les présomptions suffisantes de harcèlement moral, en partant d'une référence à l'arrêt du 30 septembre 2022 de la cour d'appel de Paris, relevant que l'instruction pénale avait démontré la nocivité du plan « Next » et de son programme « ACT », dont ont résulté un climat anxieux, une vague de dépressions, de nombreux suicides, dans le but de contraindre les salariés au départ.

Le lien est fait avec la situation de Monsieur F., objet du litige, qui s'est suicidé en 2014 alors que 11 suicides étaient encore recensés en 2013 et 10 suicides entre janvier et mars 2014. Le tribunal administratif relève que la synthèse du questionnaire des risques psychosociaux de l'unité locale dont relevait Monsieur F. confirmait le nombre anormalement élevé de signalements en lien avec ce climat.

**Consulter l'intégralité de l'article sur le site du cabinet [Arvis Avocats](#)**

**Consulter le jugement du Tribunal Administratif de Bordeaux sur le site de [Souffrance X Travail](#)**

# Suicides, management agressif et sous-effectifs : les agents des Crous au bout du rouleau

Alors que la précarité étudiante augmente, les moyens des centres ne suivent pas. Les témoignages d'agents au sein du réseau décrivent un quotidien fait de sous-effectif chronique, de surcharge de travail, d'absence de dialogue social et une gestion tournée vers la réduction des coûts.

[Social et Économie](#)



À LYON, UNE ENQUÊTE ST OUVERTE APRÈS LA TENTATIVE DE SUICIDE D'UN CHEF DE CUISINE, EN MARS.  
© STÉPHANE ANDRAS / REA

Des alertes provenant de collègues au bout du rouleau, les représentants du [personnel du Crous](#) (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires) Grenoble-Alpes en ont beaucoup reçu ces dernières années. C'est à la suite d'un courrier d'une agente d'accueil en poste depuis trente ans, évoquant des envies suicidaires, qu'une grève de la faim de trois jours a été déclenchée en 2021. « *Quand on a des agents qui alertent sur leur état de détresse, la direction nous répond toujours que ce sont des cas isolés* », déplore une représentante CGT au Crous de Grenoble.

En octobre 2023, une de leurs collègues, femme de ménage travaillant dans une résidence universitaire, s'est donné la mort à son domicile sans que l'enquête administrative n'ait permis d'établir un lien entre son geste et ses conditions de travail. « *Nous, on voyait son état se détériorer depuis trois*

ans. Pendant un an, elle avait remplacé un agent en arrêt maladie à l'accueil. On a su qu'on lui avait promis un poste à l'accueil et, du jour au lendemain, ils l'ont remise au ménage », indique un de ses collègues. Il s'agit du deuxième suicide pour ce Crous en l'espace d'un an et demi, après celui, en juin 2022, d'une agente détachée à Nantes.

## « On perd tout notre côté humain et social propre à notre métier »

À Grenoble, les vives tensions entre les représentants CGT et la direction autour de cette enquête administrative ont mené, à la demande du Cnous (tête nationale du réseau des Crous), à la suspension du dialogue social pendant plusieurs mois.

Ces faits « ont profondément marqué l'ensemble du réseau et pas uniquement les collègues proches, indique le Cnous à l'Humanité. Tous ont fait l'objet d'une enquête administrative. Elle a conclu qu'il n'y avait pas de lien avec les conditions de travail. Cela dit, ces événements tragiques ont mis en lumière la question de la pénibilité, qui doit être au centre de nos préoccupations, notamment dans l'activité de la restauration ».

« Il y avait cet étudiant qui arrivait du Tchad. Je l'ai aidé à faire son dossier, j'ai fait son état des lieux, j'ai appelé EDF... Ma supérieure m'a dit que ce n'était pas mon boulot... »

Laure, agente d'accueil au Crous

Au Crous de Chambéry, qui dépend aussi de celui de Grenoble-Alpes, une autre enquête administrative est en cours, concernant quatre veilleurs de nuit, en arrêt pendant deux mois au printemps. L'un d'eux a récemment porté plainte contre sa direction pour harcèlement. L'enquête administrative vise à « faire la lumière sur les difficultés qui peuvent exister sur le site », tant du côté des équipes techniques qu'encadrantes, indique à l'Humanité le Crous Grenoble-Alpes.

« On a demandé une enquête administrative pour mal-être et risques psycho-sociaux », raconte Laure\*, agente d'accueil en poste depuis vingt-cinq ans. Une mission de médiation a été diligentée et si, aujourd'hui, les choses se passent mieux, Laure explique avoir perdu goût à son travail : « Il y avait cet étudiant qui arrivait du Tchad. Je l'ai aidé à faire son dossier, j'ai fait son état des lieux, j'ai appelé EDF... Ma supérieure m'a dit que ce n'était pas mon boulot... »

« On perd tout notre côté humain et social propre à notre métier », regrette Antoine\*, veilleur de nuit, sous antidépresseurs depuis deux ans pour des troubles du sommeil. Pour lui, la goutte d'eau, ce fut la manière dont la direction a accueilli ses signalements de propos sexistes et islamophobes tenus en sa présence à l'encontre de plusieurs étudiantes par un veilleur de nuit fraîchement recruté.

« On a remis en cause ma parole, malgré mes dix années d'ancienneté et les témoignages des étudiantes. Si bien qu'il travaille encore aujourd'hui et côtoie ses victimes », déplore-t-il. Une situation sur laquelle le Crous Grenoble-Alpes n'a pas souhaité s'exprimer, dans l'attente des conclusions de l'enquête administrative.

« Il pouvait y avoir des conflits avec l'ancienne direction, mais on voulait tous aller dans le sens de l'étudiant. Pour la nouvelle direction, un agent d'accueil ou de veille, c'est un agent de sécurité : on ne doit pas avoir d'interaction avec les étudiants, poursuit Antoine. C'est en contradiction avec les formations qu'on a suivies, après la pandémie, pour repérer le mal-être étudiant. »

## Un changement à bas bruit dans la gestion des Crous

À Lyon, une enquête est en cours après la tentative de suicide d'un chef de cuisine, en mars. Ce dernier devait prendre, sur un nouveau site, un poste pour lequel il avait alerté ne pas se sentir suffisamment accompagné. « C'était de nouvelles normes à appréhender et beaucoup de pression pour ce chef de cuisine qui travaillait sur le même site depuis vingt ans. Le projet a changé plusieurs fois de calibre, avec des informations différentes d'un jour à l'autre et un management agressif », indique un représentant CFDT du Crous de Lyon.

Pour beaucoup, ce qui se joue, c'est un changement à bas bruit de la gestion des Crous, dans un contexte de disette budgétaire. Depuis la mise en place, en 2020, du repas à 1 euro pour les étudiants boursiers ou précaires, nombreux sont les Crous à avoir enregistré une augmentation de la fréquentation allant jusqu'à 35 % dans les restaurants universitaires.



« Depuis deux ans, le directeur annonce 25 % d'augmentation d'activité dans les restaurants, mais ce n'est pas compensé par des recrutements. Les locaux ne sont pas adaptés à cette fréquentation, ce qui occasionne beaucoup d'attente pour les étudiants, indique un représentant CGT du personnel du Crous de Nantes. Le résultat, c'est moins de temps pour l'entretien des salles. Les collègues sont obligés de moins bien faire le travail et le regrettent. »

Alors que le coût moyen d'un repas dépasse les 8 euros, l'État ne subventionne les établissements qu'à hauteur de 3,30 euros – ce qui était le prix des repas avant la pandémie. « [Depuis qu'ils sont passés à 1 euro](#), l'État ne compense pas la différence, or, tout a augmenté avec l'inflation, explique François Torrent, secrétaire national FO de l'enseignement supérieur et la recherche (FO ESR). *Il y a un déficit énorme qui se creuse, avec beaucoup de Crous en difficulté, et ce sont les personnels qui en payent les conséquences.* »

## Un turnover persistant au sein des équipes

La conséquence, c'est, par endroits, l'absence de remplacement des collègues en arrêt ou partis à la retraite, alors que l'ancienneté concerne une partie grandissante des salariés. « Ceux qui sont remplacés le sont souvent par des CDD qu'on paye mieux, indique François Torrent. Un collègue personnel ouvrier avec vingt-cinq années de maison qui touche 1 400 euros par mois du fait des grilles salariales peut se retrouver à former les nouveaux CDD, payés, eux, à 1 800 euros. Cela crée un malaise. » D'autant que ces derniers sont rarement titularisés, entraînant un fort turnover au sein des équipes.

« Les ouvertures de concours ne dépendent pas du Crous, mais sont faites à l'échelle du réseau, indique le Crous Grenoble-Alpes. On fait attention à ne pas sursolliciter les agents sur cette charge de travail qui augmente. Et là où on ne peut pas démultiplier les agents, on a parfois recours à des prestataires sur le nettoyage. »

D'un établissement à l'autre, c'est aussi l'externalisation de certaines fonctions, notamment celles du ménage et de la veille de nuit, qui inquiète. Dans certains Crous à Paris ou à Strasbourg, des résidences font déjà appel à des sociétés de sécurité pour la nuit. À Lyon, on comptait auparavant un veilleur de nuit par résidence.

Ils ont été remplacés par une société privée qui assurait la veille toute la nuit, avant de passer, l'année dernière, à une ronde d'une heure par nuit. « Ces sociétés privées viennent simplement pour le ménage et repartent, estime François Torrent. Leurs agents ne sont pas là pour parler avec les étudiants. Dans beaucoup d'établissements, ce côté social disparaît avec les personnels non remplacés. »

Nommée en février, la nouvelle présidente du Cnous, Bénédicte Durand, a demandé un audit sur la qualité de vie au travail dans les centres. Ses conclusions seront rendues publiques en juillet et permettraient la mise en place de « *toutes les mesures qui s'avéreront nécessaires pour renforcer (la) stratégie de prévention des risques et d'amélioration de la qualité de vie au travail* », indique la tête de réseau.

Pour pallier les difficultés soulevées par les syndicats, le gouvernement a validé, en novembre 2023, le relèvement du plafond d'emplois de 110 postes, répartis sur 15 des 26 Crous. Avec 14 postes, le Crous Grenoble-Alpes est celui à en avoir bénéficié le plus. Mais c'est [une « goutte d'eau dans un océan de besoins non satisfaits, de surcharge de travail, de mal-être, de souffrance, de burn-out et d'arrêts maladie](#) », estime FO ESR dans un communiqué.

(\*) le prénom a été modifié

## « La Kakistocratie ou le pouvoir des pires » : comment l'incompétence se glisse au sommet des entreprises

**Etre dirigé par un manager ou par un patron « défaillant » peut avoir d'importantes conséquences sur la santé mentale des salariés, explique la chercheuse en science du management Isabelle Barth dans son dernier ouvrage.**

S'il a traversé les siècles, c'est en 2018 que le terme « *kakistocratie* » a été réellement mis en lumière. Aux Etats-Unis, alors qu'un conflit ouvert oppose Donald Trump et l'ex-directeur de la CIA John Brennan, [ce dernier écrit à l'ancien président américain](#) : « *Votre kakistocratie s'effondre.* » Plusieurs articles de presse reprendront par la suite l'expression, jugée particulièrement adaptée à la manière de gouverner de M. Trump.

De quoi la kakistocratie est-elle le nom ? Le recours au grec ancien nous donne la clé : *kakistos* est le superlatif de *kakos*, « mauvais », *kratos* signifie « pouvoir ». La kakistocratie désigne ainsi « *la direction par les incompetents* ». Dénoncé dans la sphère politique, le phénomène s'observe également dans le monde de l'entreprise. C'est tout l'objet du dernier ouvrage de la chercheuse en sciences du management Isabelle Barth, *La Kakistocratie ou le pouvoir des pires* (Editions EMS).

Le sujet a été, jusqu'alors, peu étudié par la recherche en gestion, et se révèle difficilement quantifiable. Pour autant, l'autrice, en réunissant de nombreux témoignages, nous donne à voir ses multiples manifestations. Elle propose ainsi une plongée au cœur des organisations, au plus près des collectifs de travail, là où peuvent s'exprimer au quotidien des travers humains qui, souvent, restent méconnus hors des murs de l'entreprise.

Lire aussi | Article réservé à nos abonnés

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

Pourquoi des kakistocraties parviennent-elles à se mettre en place dans un monde économique exigeant, dont les acteurs sont engagés dans une course continue à la performance ? Quels sont les biais qui permettent aux incompetents de se hisser au sommet de la hiérarchie ? M<sup>me</sup> Barth distingue plusieurs origines à cette « *gouvernance par les médiocres* ».

### Affecte les salariés

Elle se penche tout d'abord sur les critères de recrutement ou de promotion de certaines entreprises, où les corps constitués, les diplômés, voire les « *clans* » sont parfois privilégiés, favorisant l'entre-soi. Un entre-soi qui peut être également familial. L'autrice évoque ainsi « *ces PME où le fondateur "case" peu à peu ses enfants aux différents postes de direction* ». Autre faille, dans la fonction publique, où « *on évolue par concours, sur des critères qui n'ont rien à voir avec les exigences des postes* », note Léo, agent de l'administration publique cité dans l'ouvrage.

Lire aussi : Article réservé à nos abonnés

[Le rôle de manager attire toujours, mais pas ses conditions de travail](#)

Isabelle Barth dénonce également l'attitude de décideurs qui vont influencer sur les mobilités internes pour pallier leur propre incompetence. La « trappe à compétents » est un classique du genre, note-t-elle : « Un chef de service, un manager (...) va garder à tout prix dans son équipe l'expert, l'hypercompétent, favorisant la promotion des moins compétents. » Leïla, qui travaille dans le secteur de la recherche, confirme : « Je suis plantée depuis des années à une fonction sans avenir car je porte le service à bout de bras. Mon patron le sait bien, et il me bloque. » Autre biais : la peur de la concurrence. Le manager va « s'entourer de "moins bons" qui ne feront pas d'ombre » et qui, parfois, lui seront redevables.

Au-delà des origines du phénomène, l'ouvrage s'attache à nous décrire ses conséquences. Néfaste pour la performance des organisations, la kakistocratie a aussi un impact sur les salariés : elle favorise un « *sentiment d'inutilité, d'incompréhension, de frustration avec, comme suite, l'absentéisme, le désengagement* ». Elle peut même affecter leur santé psychique. Surcharge de travail, injonctions contradictoires... Un management défaillant est source de risques psychosociaux. La perte d'estime de soi apparaît également courante dans un environnement dysfonctionnel.

Archives de 2018 | Article réservé à nos abonnés

[« La faible qualité du management français est confirmée par de nombreuses enquêtes de terrain »](#)

Face à ce cercle vicieux, l'impact sera parfois très lourd pour les collaborateurs. Leïla, la salariée du secteur de la recherche, le résume ainsi : « [Cela] se *terminer*[a] par un *burn-out* ou ma *démission* ».



« *La Kakistocratie ou le pouvoir des pires* », d'Isabelle Barth, Editions EMS, 180 pages, 15 euros.

[François Desnoyers](#)

---

# INRS : le gouvernement coupe les vivres aux spécialistes des risques au travail

L'INRS, institut de recherche incontournable dans la prévention des risques professionnels, est en péril à cause d'un tour de vis budgétaire orchestré par le gouvernement.

[Social et Économie](#)



LA BRANCHE AT-MP DE L'ASSURANCE-MALADIE, QUI FINANCE L'INRS EST POURTANT EXCÉDENTAIRE, AVEC UN SOLDE POSITIF ESTIMÉ À 2,2 MILLIARDS D'EUROS EN 2023.  
© JEAN-CHRISTOPHE VERHAEGEN / AFP

Des silhouettes en carton noir pour [ne pas oublier les morts au travail](#). Mardi 11 juin, plus d'une centaine de salariés de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) ont manifesté à deux pas du ministère de la Santé à l'appel de la CFDT, de la CGT et de la CFE-CGC.

Tous dénoncent l'étranglement financier que fait subir le gouvernement au seul institut de recherche sur le travail et les risques professionnels. Pourtant, les mots du premier ministre Gabriel Attal évoquant, en mars, « *une grande initiative* » [sur les accidents du travail](#), résonnent encore alors que la France est dans ce domaine au-dessus de la moyenne de l'Union européenne. Ce ne sont pas les [11 nouvelles mesures](#) énoncées par la ministre du Travail, le 14 mai, qui changent la donne.

## « Il nous faut au moins 91 millions pour mener à bien nos missions »

Si, en 2022, le conseil d'administration de l'INRS avait voté à l'unanimité une augmentation de sa subvention dans le cadre du budget de la [branche accidents du travail-maladie professionnelle](#) (AT-MP) de la Sécurité sociale, tout est gelé depuis. L'association-loi 1901 fonctionne avec un budget provisoire jusqu'à l'aboutissement de la prochaine négociation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) qui vient de démarrer.

« L'enveloppe provisoire (63 millions en 2024) ne permet pas de couvrir les besoins, pointe Marc Benoît, représentant syndical CGT au CSE central. Il nous faut au moins 91 millions pour mener à bien nos missions et nos objectifs. Si les hausses budgétaires ne s'appliquent pas, nous allons perdre 100 postes d'ici à la fin 2027. En vingt ans, cela fera 200 postes disparus. »



L'Accord national interprofessionnel de 2023 relatif aux accidents du travail et [maladies professionnelles](#) avait également prévu d'affecter 100 millions d'euros en plus par an à la prévention, mais, là encore, l'association créée en 1947 sous l'égide de la Sécurité sociale n'a rien vu venir. Pour tous, cette décision d'assécher les caisses est d'autant plus incompréhensible que la branche AT-MP de l'assurance-maladie est excédentaire, autour de 2,2 milliards d'euros en 2023.

## Les salaires payés jusqu'en septembre

Faute de moyens, de nombreuses missions et pistes de recherche stagnent ou sont à l'arrêt depuis des années. « Il n'y a, par exemple, plus de formation sur les risques du bâtiment, alerte Jérôme Grosjean, secrétaire CFDT du CSE sur le deuxième site de Vendœuvre-lès-Nancy (Meurthe-et-Moselle). C'est le problème de la production intellectuelle au long cours sur une filière professionnelle qui sert ensuite à faire de la prévention : on ne peut pas être dans une vision à court terme. Avec le dernier coup de rabot, on n'a pas pu embaucher les six postes fléchés sur l'étude des risques psycho-sociaux. Sans compter les potentiels dangers pour la santé qu'on n'arrivera pas à détecter. »

La survie même de l'INRS pourrait être en jeu. « Nous avons de quoi payer les salaires jusqu'en septembre et ensuite, ça va être compliqué », explique Sophie, une des employées. « Les experts sont moins nombreux pour répondre aux demandes, on a réduit la diffusion de notre mensuel aux entreprises... » égrène Alexandre Dubus, représentant de la CFE-CGC, pour illustrer le fonctionnement au ralenti.

La perspective d'une majorité Rassemblement national à l'Assemblée inquiète encore plus les grévistes. « Comme ils prônent une exonération des cotisations patronales alors que c'est ce qui nous finance, ça serait le dernier clou dans notre cercueil », souffle Jérôme Grosjean.



Aurélie et son tatouage ©Radio France

# France Infos : Elle attaque Orange pour harcèlement moral et discriminations liées à son état de santé



ÂGÉE DE 55 ANS, CETTE SALARIÉE D'ORANGE (EX-FRANCE TÉLÉCOM) EN SITUATION DE HANDICAP A PORTÉ PLAINTE CONTRE L'ENTREPRISE POUR HARCÈLEMENT MORAL ET DISCRIMINATIONS ALORS QUE CELA FAIT 20 ANS QU'ELLE EST PAYÉE SANS TRAVAILLER. • © LAURENCE VAN WASSENHOVE

Une salariée d'Orange, ex France Télécom, a décidé de porter plainte contre l'entreprise. En situation de handicap, elle a été payée sans pouvoir travailler depuis 20 ans. Une situation insupportable pour cette femme qui a engagé un véritable parcours du combattant pour "sa dignité".

Payée à ne rien faire depuis 20 ans. C'est la situation vécue par une salariée d'Orange qui, aujourd'hui, n'en peut plus d'être écartée de tout poste de travail adapté à sa situation de handicap. Laurence Van Wassenhove, habitante de Colomiers près de Toulouse, a porté plainte contre le géant de la téléphonie pour "*harcèlement moral et discriminations au travail liées à l'état de santé.*" Son avocat vient également de saisir la défenseure des droits. Explications.

## "Ils préfèrent la payer que de la faire bosser"

Hémiplégique de naissance et souffrant d'épilepsie, Laurence Van Wassenhove est embauchée comme fonctionnaire en 1993 par France Télécom. Et pendant dix ans, tout se passe bien. Elle occupe un poste de secrétaire, évolue sur la fonction de secrétaire RH. Puis en 2002, elle demande à quitter la région parisienne pour s'installer en province. Le début de l'enfer.

"Au lieu d'être placée sur un poste adapté à son handicap et qu'elle n'ait pas trop de stress sur les missions, elle va être placée sur un poste en huit heures de conseiller client back-office." Deux ans plus

tard, en 2004, la médecine du travail relève que ce poste de travail est inadapté. Mais Orange va refuser ses aménagements pendant 20 ans.

À la place, l'entreprise la met en disponibilité et continue à la payer. "C'est le double angle du dossier, relève Me David Nabet-Martin. Il y en a qui vont dire : vous vous rendez compte, payer à rien faire. Et il y en a d'autres qui vont comprendre avec un peu plus de subtilité la situation d'une personne souffrant de handicap, pour qui, le travail, est une question de dignité."

Le travail, pour une personne en situation de handicap, c'est avoir une place dans la société. Une reconnaissance. Des liens sociaux qui se créent.

Me David Nabet-Martin, avocat de la salariée d'Orange

Les années passent. Laurence Van Wassenhove alerte député et gouvernement, saisit la Haute autorité de lutte contre les discriminations. En 2015, Orange désigne un médiateur. "*Et là, ça va être encore plus grave dans la discrimination*", selon son avocat qui estime que l'entreprise va tout faire pour l'exclure. Inaptitude, congé longue maladie... Puis, nouvelle proposition de poste de téléconseillère, toujours pas adapté.

La salariée continue de recevoir ses fiches de paie, et même sa carte de cantine. "Ils préfèrent la payer que de la faire bosser tout en cherchant à la faire sortir des rangs", résume l'avocat.

## **"Ils veulent la faire passer pour folle"**

Selon l'avocat de Laurence Van Wassenhove, sa cliente est tombée en dépression. Elle est effondrée, sous le coup d'une procédure d'expulsion, avec deux enfants dont un autiste. Et son employeur va l'envoyer vers de nombreux experts : un neurologue, puis un psychiatre... "*Ils vont essayer de la faire passer pour folle*", estime Me David Nabet-Martin. *Ça va être très, très lourd. Très discriminant.*" Juillet 2023, l'avocat met en demeure Orange de lui redonner un poste adapté, évoque une indemnisation dans le cas contraire. Pas de réponse.

Laurence Van Wassenhove, elle, finit par porter plainte pour harcèlement moral et discriminations au travail liées à l'état de santé. "*Elle est effondrée, mais elle est combative*", affirme son avocat, bien décidé à obtenir une indemnisation pour sa cliente.

## **"Suivie avec beaucoup d'attention et de bienveillance"**

"*La situation de Laurence Van Wassenhove, salariée d'Orange et actuellement en arrêt maladie, est suivie avec beaucoup d'attention et de bienveillance depuis de nombreuses années*", fait savoir Orange dans un communiqué. L'entreprise indique avoir remonté ce dossier à la mission nationale de soutien et de médiation au sein du groupe, depuis dix ans, afin "*d'accompagner au mieux sa situation professionnelle.*"

Dans ce cadre, Orange précise avoir maintenu sa rémunération à 100% et lui avoir versé plusieurs aides non remboursables. Un accompagnement médicosocial "adapté à sa situation" a également été mis en place. "La reprise du travail sur des postes aménagés lui a été proposée à plusieurs reprises mais n'a jamais pu aboutir et l'intéressée continue de fournir régulièrement des arrêts maladie", assure encore Orange qui ne souhaite pas partager plus de détails d'un cas personnel. D'autant plus qu'une plainte a été déposée et à l'instruction.

Rappelons qu'après une vague de suicides, l'ancien PDG d'Orange a été condamné pour [harcèlement moral institutionnel](#).





TRAVAIL ENQUÊTE

# Chez Royal Canin, « n'importe qui, n'importe quand, peut devenir une cible »

**L'entreprise leader de l'alimentation pour chiens et chats, basée dans le Gard et propriété du groupe Mars, est réputée pour son engagement en faveur du bien-être animal. Les salariés, eux, témoignent d'un niveau inquiétant de maltraitance et de souffrance au travail.**

Enfant, Amélie adorait cette publicité, dans laquelle un berger allemand plein d'énergie cavalcadait dans un paysage bucolique sur la musique du Professionnel, célèbre film avec Jean-Paul Belmondo. Elle rêvait de travailler pour Royal Canin, qui voulait « *créer un monde meilleur pour les animaux de compagnie* ».

Elle a réalisé son rêve : embauchée à la fin des années 1990, elle a travaillé avec fierté durant vingt ans dans cette entreprise proche de Nîmes (Gard), qui fabrique des aliments pour animaux et où la plupart de ses collègues partageaient sa passion des chiens et des chats.

Mais, en 2021, c'est « *la chute, l'impression de tomber d'une falaise* ». En pleine journée de travail à Aimargues, sur le « *campus* » de l'entreprise, elle craque, vomit, hurle, pleure. Emmenée chez un médecin, elle est mutique. En état de choc. « *Je ne pouvais pas parler, cela faisait dix-huit mois que je ne dormais pas plus de deux heures par nuit* », confie-t-elle.

Amélie n'a plus jamais remis les pieds dans l'entreprise qu'elle a tant chérie, laminée par des mois de souffrance au travail, ayant entraîné un long arrêt maladie. Sa famille l'a vue errer, murée dans le silence, souhaitant la mort.

Ce qui l'aide aujourd'hui, c'est de réaliser que son cas n'est pas isolé. Son histoire résonne avec d'autres récits recueillis au cours de cette enquête de plusieurs mois. Au total, nous avons parlé à une vingtaine de personnes ayant eu affaire à Royal Canin, dont treize salarié-es et ex-salarié-es, plusieurs occupant des postes d'encadrement et de direction. Toutes et tous témoignent sous un prénom d'emprunt.



L'USINE ROYAL CANIN À AIMARGUES (GARD).  
© PHOTO FRANCK LODI / SIPA

Vétérinaires, chercheurs et chercheuses, technicien·nes, membres des ressources humaines, des services administratifs, commerciaux et informatiques, élu·es du personnel... les témoins décrivent des méthodes de management problématiques, confirmées par l'inspection du travail. Le service de contrôle a dressé en 2019 un procès-verbal d'infraction pour harcèlement moral envers une salariée, et épinglé Royal Canin comme « *une organisation globale identifiée comme génératrice de risques psychosociaux* ». Selon nos informations, deux autres PV de l'inspection sont sur le point d'être transmis au parquet de Nîmes, pour les mêmes motifs.

## « Un management par la peur et le stress »

Sollicitée, l'entreprise n'a pas répondu à nos questions précises mais nous a adressé deux « *déclarations* » écrites dans lesquelles elle dit se concentrer sur « *la création des meilleures conditions de travail possibles [...] en veillant à ce que tout le monde soit écouté* », insistant sur le maintien d'un « *environnement de travail respectueux, inclusif et équitable* » et sur « *le bien-être au travail [qui] a toujours fait partie de [ses] priorités* ».

Avec 1 350 salarié·es, Royal Canin est le premier employeur privé du Gard. Fondée par un vétérinaire en 1968, l'entreprise a été rachetée en 2002 par le géant américain Mars, connu pour ses barres chocolatées mais également détenteur des marques Pedigree, Whiskas et Sheba. Le campus d'Airargues regroupe les sièges sociaux France et monde, un centre d'innovation et de recherche, un chenil-chatterie et l'usine de production.

Un campus dépeint à l'unisson dans les témoignages comme un lieu où « *il faut être souriant, cordial, "smart"* », mais dans lequel « *n'importe qui, n'importe quand, peut devenir une cible et se faire détruire ou éjecter* ». Sans comprendre pourquoi, des personnes sont subitement dénigrées, surchargées de travail ou placardisées, mal notées. Jusqu'à prendre la porte après un licenciement ou une rupture conventionnelle suggérée par l'entreprise.

« *C'est un management par la peur et le stress* », résume l'une d'elles. Avec des méthodes parfois féroces. En 2016 par exemple, des salarié·es perdent du jour au lendemain tout contact avec leur manager : elle ne vient plus au bureau, ne répond pas au téléphone. « *Un de nos supérieurs nous a demandé si on avait des nouvelles, se souvient une personne de l'équipe. En réalité, elle était en train de se faire virer et il le savait très bien.* »

Cette ex-manager confirme : elle a été licenciée en 2017 pour insuffisance professionnelle, mais, selon son récit, l'entreprise a d'abord fait pression pour lui faire signer une rupture conventionnelle. « *Ils m'ont convoquée dans un Fasthôtel pour me demander de signer, c'était très humiliant. J'ai refusé* », témoigne-t-elle.

Quelques jours plus tôt, elle avait été sommée de quitter le site : « *Il n'y a plus de place pour toi dans la société, lui a-t-on dit. Tu prends tes affaires, tu ne dis rien à ton équipe et tu rentres chez toi.* » Selon elle, les raisons de son éviction sont multiples, de son refus de mal noter son équipe jusqu'à ses réserves quant à la mise sur le marché d'un produit encore insatisfaisant. Questionnée sur ce récit, l'entreprise n'a pas répondu.

## Un nombre édifiant de maladies professionnelles

Nombre des personnes interrogées décrivent des séquelles persistantes sur leur santé. Nous avons recensé, entre 2019 et 2022, au sein des sièges France et monde, neuf cas de maladies professionnelles reconnues pour syndrome anxio-dépressif, dont cinq pour la seule année 2021. À titre de comparaison, sur l'ensemble de la région Occitanie où se situe le siège de Royal Canin, soixante-cinq cas d'affections psychiques seulement (sur 214 demandes) ont reçu un avis favorable en 2022. Cette sinistralité de l'entreprise est édifiante car les affections psychiques sont particulièrement délicates à faire reconnaître en maladie professionnelle par la Sécurité sociale.

C'est « *un parcours long et complexe* », explique Jacques Darmon, médecin du travail attaché à une consultation hospitalière de pathologies professionnelles. « *Neuf cas dans une entreprise sur cette courte période, ça me semble beaucoup, poursuit-il, même s'il faut les rapporter au nombre de salariés. Cela témoigne en tout cas d'un climat social délétère.* » L'entreprise n'a pas commenté ces chiffres.

À LIRE AUSSI : [Le travail abîmé, un constat partagé](#)

Royal Canin s'est taillé la réputation d'une entreprise où il fait bon vivre en se classant, de 2011 à 2021, parmi les quatre premières entreprises hexagonales distinguées par l'institut d'audit privé Great place to work. Ses atouts ? elle les énumère dans [un communiqué](#) de 2019 : « *cadre de travail unique* », des bureaux « *où l'on peut amener son chien* » et où « *la bonne humeur, le tutoiement, le fun, la convivialité favorisent les échanges entre associés* » – car chez Royal Canin-Mars, on ne dit pas salarié mais « associé ».

L'entreprise vante aussi ses « *pratiques de management innovantes, centrées sur l'écoute* », et sa « *politique de rémunération motivante* », notable dans un bassin d'emploi sinistré. « *Royal Canin joue là-dessus, confirme Jérémy, un ancien salarié. On ne trouve pas un tel job ni un tel salaire dans le coin. Autour, c'est la Camargue, les vignes et les chevaux.* »

## Le choc du « virage » Mars

Contraint de signer une rupture conventionnelle après vingt ans dans l'entreprise, Jérémy a refait sa vie professionnelle loin du Gard. Selon lui, le rachat par Mars en 2002 a placé « *le ver dans le fruit* », faisant progressivement arriver des « *technocrates très différents des passionnés des animaux qu'[ils] ét[ai]ent* ».

Toutes les personnes que nous avons interrogées décrivent un « *virage* » dans le management autour de 2014-2015, au moment du changement de PDG. D'une entreprise dans laquelle plusieurs ont vécu « *les meilleures années* » de leur vie, Royal Canin s'est transformée peu à peu en une structure dépeinte comme cassante.

De 2002 à 2014, le groupe Mars était resté discret. « *Il y a eu une période de transition*, explique un ex-directeur de l'entité France. *Elle a permis de vérifier que Royal Canin était une machine à cash. C'est l'une des pépites les plus profitables du groupe.* » En 2023, selon [le blog spécialisé](#) Envirolex, Royal Canin aurait réalisé un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros, loin devant ses concurrents.

« *Une fois la transition faite, le modèle de management à l'américaine a été mis en place* », poursuit l'ex-haut cadre. « *On nous l'a dit clairement : "Maintenant il va falloir du courage managérial." On nous demandait des têtes en se basant surtout sur le savoir-être. Se montrer réticent à une décision pouvait vous coller une cible. C'est devenu une chasse aux sorcières et je le reconnais, j'y ai participé.* »

Aujourd'hui, les salarié-es doivent enrichir leur « *cycle de performance* » et prouver leur légitimité. « *L'important, c'est de se montrer, s'agace Florent, toujours en poste. Les gens qui ne font rien mais communiquent sur leurs réalisations ont droit à des louanges. Les besogneux qui ne savent pas se vendre ne sont pas considérés.* »

Les témoins rapportent des pratiques brutales, comme l'ouverture de leur propre poste aux candidatures internes, les obligeant à concourir comme leurs collègues pour le garder et, en cas d'échec, à postuler sur un autre.

**« De nombreux cadres supérieurs sont prêts à vous tester pour voir si vous avez quelque chose dans le ventre. »**

Extrait d'un document interne de Royal Canin

Là encore, les récits se recourent, évoquant l'entrée dans une ère de « *trouille générale* » : « *Les têtes tombent, on voit des gens disparaître, tout le monde sait que ça peut lui arriver* », racontent les témoins à l'unisson.

L'évaluation annuelle dont dépendent l'avancement, l'évolution de carrière, les augmentations et primes, est redoutée. « *On appelle ça la calibration* », précise l'ancien directeur. Un barème de cinq notations, allant de « *Unsatisfactory* » (insatisfaisant) à « *Outstanding* » (remarquable), en passant par « *Below Expectations* » (en dessous des attentes).

Les salarié-es découvrent d'autres outils, comme le test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) censé évaluer la personnalité, et qui en réalité « *classe et étiquette* ». Ou encore le « *plan de développement personnel* », devenu le « *cauchemar* » de beaucoup. Il s'agit de se fixer – et d'atteindre – des objectifs à

l'aide d'un « *guide* » énumérant soixante-cinq « *cartes de compétences* », comme « *savoir commander* » ou « *être d'un abord facile* ».

La carte « *être à l'aise dans les rapports avec la direction* » laisse percevoir la banalisation de la brutalité : « *De nombreux cadres supérieurs sont prêts à vous tester pour voir si vous avez quelque chose dans le ventre [et] ne vous feront pas de cadeaux.* » Le guide liste aussi dix-neuf « *freins à la carrière* », comme « *être un piètre administrateur* » ou « *être sur la défensive* ».

## Procès verbaux et procédures judiciaires

Lorsque Mars affirme son emprise, les « *cinq principes* » du groupe américain – efficacité, mutualité, qualité, responsabilité, liberté – sont érigés en mantra : « *On nous rebattait les oreilles avec ça, se souvient Alice, insistant sur le principe de responsabilité. La règle implicite est de changer de poste tous les trois ou quatre ans, mais c'est à nous de nous débrouiller pour le trouver. Dans cette boîte, vous êtes toujours responsable de ce qui vous arrive.* »

Une vision parfaitement assumée par les managers. « *C'est au salarié de se responsabiliser, on ne vient pas voir son manager avec un problème mais avec des solutions* », a affirmé l'un d'eux, questionné sur le « *défaut d'accompagnement* » d'une salariée ayant émis des alertes.

Ces propos ont été tenus face à l'inspecteur du travail ayant dressé le procès-verbal d'infraction en 2019. Dans ce PV, l'absence de réactivité de l'entreprise est pointée : « *Le médecin du travail vous a fait part de ses préoccupations quant à l'exposition de plusieurs salariés à des risques psychosociaux [...] or ce dernier n'a constaté aucune évolution [...] entre 2015 et 2017* », écrit l'inspecteur.

Le parquet avait d'abord classé sans suite ce PV. Il s'est ensuite résolu, sur pression de la hiérarchie de l'inspection du travail, à diligenter une enquête de gendarmerie. Cette enquête, à l'issue de laquelle la salariée avait déposé une plainte contre Royal Canin pour harcèlement moral, vient à son tour d'être classée sans suite, à la grande stupéfaction de l'avocate de l'ex-salariée qui va se constituer partie civile devant le doyen des juges d'instruction.

Plusieurs salarié-es ou ex-salarié-es ont entamé (ou vont le faire prochainement) des procédures en faute inexcusable de l'employeur devant le tribunal judiciaire, ou pour harcèlement moral ou encore licenciement fautif devant les prud'hommes. Deux anciennes salariées ont obtenu gain de cause sur une partie de leurs demandes : si leur licenciement a été reconnu sans cause réelle ni sérieuse, le harcèlement moral n'a pas été retenu par les conseillers prud'hommes, ni le manquement à l'obligation de sécurité, alors que leur maladie professionnelle a été reconnue. Une autre, qui avait gagné en première instance sur le harcèlement moral, vient d'être déboutée en appel et va se pourvoir en cassation.

L'avocate nîmoise Loubna Hassanaly, qui représente trois de ces personnes, indique n'avoir « *jamais vu de risques psychosociaux de cette intensité* », décrivant des client-es « *à genoux* ».

---

À LIRE AUSSI : [Suicides et « management toxique » : alerte à la Banque de France](#)

---

Dans ses réponses à nos questions, Royal Canin affiche pourtant des « *valeurs de respect et de dignité* » et son attachement « *à créer un environnement de travail sain* ». L'entreprise ne peut cependant ignorer l'importance des risques psychosociaux (RPS) et leur aggravation avec le temps. De nombreux documents, audits externes et PV de comité social et économique (CSE) couvrant les années 2016 à 2023, attestent que des alertes ont régulièrement été exprimées.

En 2019, un tiers des salarié-es se disent ainsi en état « *de stress professionnel* ». En 2020, le CSE central attire l'attention « *sur les nombreuses situations de mal-être au travail [et] de burn-out* », ainsi que sur « *la démultiplication du nombre d'arrêts maladie* ». L'année suivante, les élu-es pointent le taux d'absentéisme qui a triplé entre 2017 et 2019. En 2021, rebelote : « *Les problématiques en lien avec les RPS semblent s'aggraver.* » Puis, en juillet 2023 : « *Les associés ont l'impression que l'on attend qu'ils coulent pour agir.* »

Ces procès-verbaux documentent aussi les départs de l'entreprise : + 62,5 % de « *sorties* » entre 2015 et 2020 ; « *le nombre élevé de ruptures conventionnelles* » et « *l'émergence de cas de salariés licenciés pour inaptitude* ». « *Nous sommes fiers que l'ancienneté moyenne de nos collaborateurs soit*

supérieure à la moyenne nationale des entreprises de plus de 500 salariés », déclare en réponse Royal Canin.

L'entreprise affirme aussi qu'un nouvel accord « *Qualité de vie au travail* » signé en 2022 améliore la prévention des RPS. Elle cite la création « *d'un comité dédié à la santé mentale* » et d'une « *plateforme d'écoute et de soutien psychologique* ».

### « Tu es sur la liste ... »

Les nombreux témoignages recueillis reflètent, eux, un mode opératoire à la mécanique bien rodée pour se débarrasser des salarié-es. Une descente aux enfers, pavée d'étapes similaires, jusqu'au licenciement ou à l'incitation à la rupture conventionnelle. « *Une fois qu'ils ont décidé que vous allez partir, c'est l'enfer* », se souvient Jérémy. Armelle abonde en ce sens : « *Lors de mon entretien annuel, mon manager m'a dit : "Tu aurais intérêt à signer une rupture conventionnelle car tu es sur la liste des gens qui vont se faire virer." Ce jour-là, j'ai pris un coup de batte de baseball sur la tête.* »

Comment devient-on une « *cible* » ? parfois, c'est clair : les délégués du personnel qui prennent leurs fonctions à cœur signent leur arrêt de mort. « *Il y a une sainte horreur des syndicats chez Royal Canin et plus encore chez Mars, les carrières des représentants du personnel sont bloquées* », assure Alice, partie avec une rupture conventionnelle.

« *Souvent, surtout si on se plaignait de notre charge de travail, on nous suggérait fortement de lever le pied sur nos fonctions syndicales, se souvient aussi Nathalie. J'ai fait tout ce que j'ai pu mais j'avais vu trop de gens en souffrance, malades, il fallait que je sorte de là.* » Elle a préféré démissionner.

Une fois la cible désignée, débute l'entreprise de démolition. « *Dès qu'ils veulent se débarrasser de quelqu'un, son manager essaie de le démotiver, de le casser, lui dit qu'il est nul, l'affuble d'un surnom discriminant* », témoigne une ex-manager, qui dit avoir été sollicitée pour produire de faux témoignages contre des salariés dans le viseur. « *Je ne les connaissais même pas. J'ai refusé de mentir.* »

## « En plein open space, ma manager m'a balancé : "Même un enfant de 5 ans ferait mieux." »

Armelle, une ancienne salariée

Parfois, comme dans le cas d'Alice, on recourt à la méthode du « *quiet firing* », « *une placardisation qui a enlevé progressivement tout sens à [s]on travail* », résume-t-elle. « *Mon manager m'a par exemple demandé quels étaient mes trois projets prioritaires, puis a supprimé les budgets des trois.* »

Dans d'autres cas, la personne est assommée de missions et d'objectifs irréalisables. « *J'étais en surcharge de travail, noyée. J'ai envoyé beaucoup de mails et de courriers pour alerter les managers, les représentants du personnel, la médecine du travail, les ressources humaines, mais en vain* », dit Juliette, dont la souffrance, poussée à son paroxysme par cette absence de réaction, a eu des répercussions physiques et psychiques persistantes. Durant son arrêt maladie, elle a été remplacée par deux personnes.

L'étape suivante, selon des témoignages concordants, ce sont des humiliations publiques. « *En plein open space, ma manager m'a balancé "Même un enfant de 5 ans ferait mieux", ou "Trouve-toi un mec, tu travailles mieux quand tu es en couple !"* », confie Armelle, qui était alors en plein divorce.

Pour Juliette, c'est lors d'un séminaire que la foudre s'abat : « *Il y a d'abord eu trois jours de bourrage de crâne durant lesquels nous avons analysé les profils MBTI de chaque membre de l'équipe. L'animatrice me classe introvertie, et devant tout le monde, elle me jette : "On n'est pas dans le monde de Oui-Oui !", puis elle commence à m'attaquer sur ma personnalité, ma vie privée, avec des réflexions insultantes et sans rapport avec le travail. C'est un coup à se foutre en l'air.* »

## « Il fallait mettre des "below" à ceux qui étaient dans le viseur. »

Un ex-directeur du site France

L'humiliation peut prendre une forme plus insidieuse, avec un autre outil cher à Royal Canin : le « *feed back* », consistant à obtenir des retours sur soi de ses collègues. « *Un cadeau* », martèlent les managers. « *On doit aller les chercher et les accepter, sans commenter* », explique Juliette pour qui cette méthode s'apparente à « *une humiliation présentée comme une récompense* ».

Le poids de la responsabilité est transféré sur les salarié-es qui culpabilisent, sans parvenir à identifier la cause de leur souffrance. Même placée en arrêt maladie et hospitalisée en raison de son burn-out, Juliette se sent obligée de maintenir le contact avec son équipe et son manager : « *Je me disais : je n'ai pas le droit de leur faire défaut, je leur appartiens. Je me sentais coupable.* »

Armelle se souvient avoir été au bord du gouffre psychique : « *J'entendais des salariés des ressources humaines se moquer des personnes en arrêt maladie pour souffrance au travail. La distorsion était telle entre cette attitude et mes valeurs que j'ai craqué.* » « *On ressentait une dissonance cognitive entre les cinq principes de Mars et notre réalité apocalyptique* », complète Muriel, « *détruite* » par ses années chez Royal Canin.

## La vitrine se fissure ?

Dernière étape de la mécanique à broyer : la « *calibration annuelle* ». « *Les évaluations étaient devenues des outils pour virer des salariés*, raconte un ex-directeur du siège France. *Il fallait mettre des "below" à ceux qui étaient dans le viseur.* » « *Une calibration below, c'est le blâme avant l'exécution*, confirme un salarié. *Une année en below, ça va. Deux, c'est au revoir.* »

Inattendue, injustifiée, la note provoque la sidération : « *Mes performances au travail étaient reconnues mais mon "comportement" m'était reproché*, se souvient Muriel. *Mon manager m'allumait sans arrêt sur mon "manque de visibilité"*, me reprochant de ne pas savoir « *me vendre* » auprès de ses propres managers. » « *Mon manager m'a notée below alors que j'avais atteint mes objectifs et avais toujours été très bien notée*, relate Mélanie. *Pour se justifier, il s'est dit "déçu à titre personnel". J'ai tout lâché, fondu en larmes, je n'arrivais plus à dire un mot, à bouger. Une collègue m'a apporté mes affaires et je suis partie. Je n'ai plus jamais été capable de remettre les pieds dans l'entreprise.* »

À LIRE AUSSI : [Souffrance au travail : le ministère de la justice est déféré au tribunal administratif](#)

Au niveau national et mondial, Royal Canin conserve une très belle image, associée à l'innovation et à l'engagement pour le bien-être des animaux. Mais localement, la vitrine se fissure. « Les professionnels de santé en parlent, ils ont repéré le problème », affirme une salariée.

D'après nos informations, la préfecture de région est également au fait des procédures de l'inspection du travail et du nombre considérable de maladies professionnelles. En 2023, le préfet aurait d'ailleurs renoncé à visiter le campus d'Aimargues en raison de « fortes réserves » remontées jusqu'à ses services.

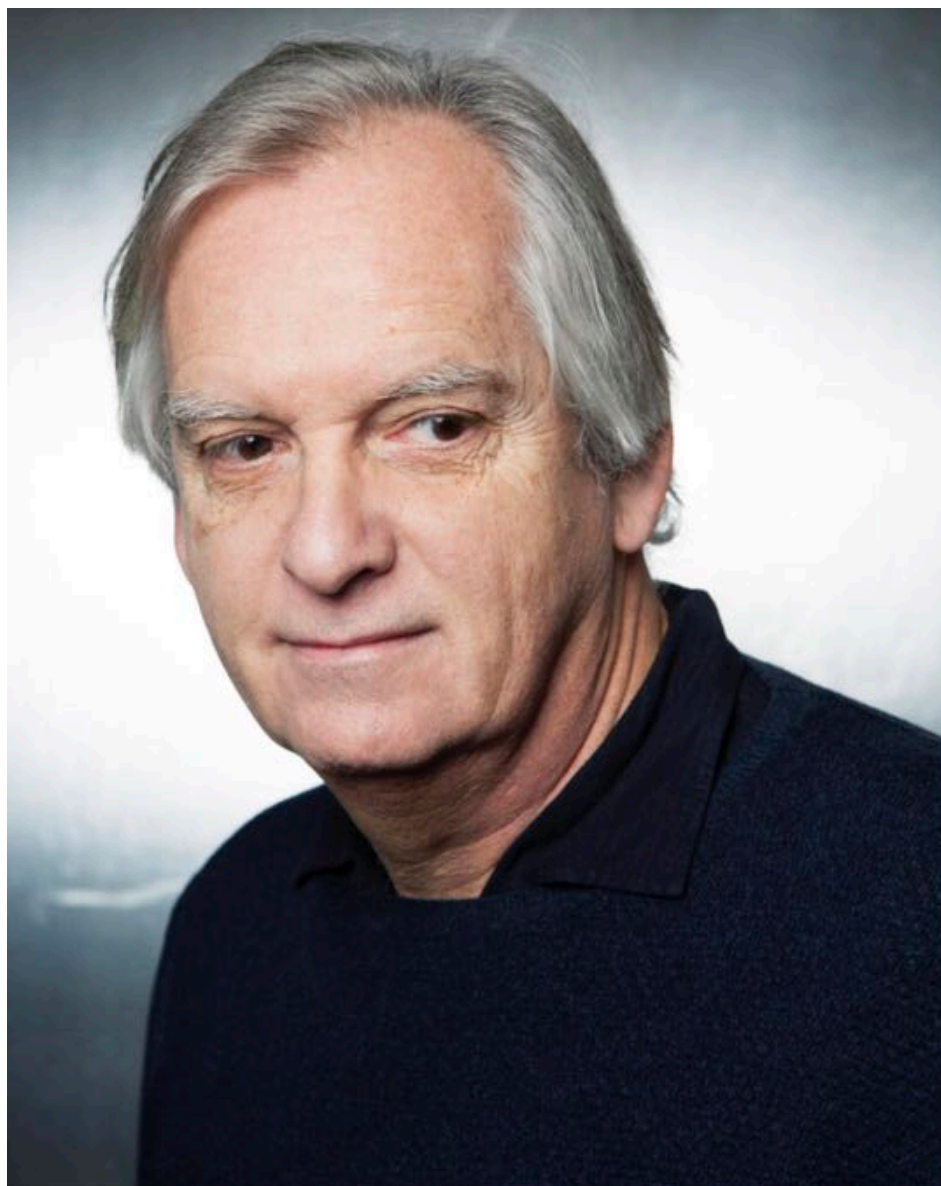
[Cécile Hautefeuille](#) et [Eliane Patriarca](#) (Santé & Travail)

## **Entreprises : « La redistribution des richesses ne suffit pas, il faut redistribuer les pouvoirs »**

Propos recueillis par Al. L.

**Le chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales Thomas Coutrot invite à réfléchir « aux conséquences démocratiques du rapport de subordination » au travail**

ENTRETIEN : Chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) et auteur du « Bras long du travail » (Document de travail de l'IRES), Thomas Coutrot a mis en évidence des corrélations entre conditions de travail, vote et abstention.



## **On trouve nombre de travaux de recherche sur les liens entre vote et territoires, mais il semble y avoir peu de données sur le lien entre vote et expérience du travail...**

L'idée que le travail puisse être déterminant des comportements électoraux n'est en effet pas du tout courante dans la littérature classique en science politique. C'est pourtant assez évident quand on y pense. Mais l'obstacle intellectuel vient du principe de subordination qui régit la relation salariale. C'est bien sûr revendiqué à droite, mais pas tellement contesté à gauche, on ne remet pas en cause ce rapport de subordination, comme si c'était dans la nature des choses que les gens acceptent d'obéir à des ordres et de laisser leur libre arbitre entre parenthèses pour que l'entreprise fonctionne. On ne réfléchit pas aux conséquences démocratiques de cet état de fait.

Pourtant, trois grandes expériences façonnent l'ethos politique, c'est-à-dire les valeurs, la conception que les gens se font des rapports entre les êtres humains : la famille, l'école et l'entreprise. Même Adam Smith, qui est un auteur libéral, mais qui avait une vision assez aiguë des enjeux moraux de l'économie, a évoqué l'impact négatif du travail répétitif sur l'intelligence ouvrière. Mais celle qui a été le plus loin sur le sujet est Carole Pateman, la théoricienne de la démocratie participative.

## **C'est elle qui théorise le « spill-over », ce débordement du travail sur le hors-travail...**

Elle théorise bien la façon dont les rapports humains à l'intérieur d'une entreprise sont bien des rapports politiques, des rapports de commandement, de subordination, où certains décident pour les autres ce qu'ils vont devoir faire. Et ces rapports politiques ont des conséquences sur les représentations que les uns et les autres ont de leurs droits et de leurs devoirs dans la sphère publique.

## **Est-ce cette théorie que vous avez voulu mettre en évidence ?**

L'idée m'est venue en écoutant l'économiste Daniel Cohen, qui présentait une étude du Cepremap [Centre pour la recherche économique et ses applications] sur le lien entre bien-être et vote. Il montrait que les électeurs du RN [Rassemblement national] étaient en moyenne plus malheureux que les autres. Je me suis dit : « Puisqu'on sait qu'un déterminant majeur du bien-être psychologique, c'est le travail, pourquoi ne pas regarder le lien entre les conditions de travail et le vote ? » J'ai construit des modèles économétriques à partir des données des enquêtes « *conditions de travail* » de la Dares [service des statistiques du ministère du travail] et de résultats électoraux communaux. C'était un pari, j'ai été très surpris de voir la force des résultats qui sont extrêmement significatifs.

## **Quels sont vos constats ?**

Toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire à catégorie professionnelle, diplôme, âge, sexe, salaire égal, il y a un lien très net entre l'abstention et le manque d'autonomie au travail. C'est vraiment le cœur du modèle du spill-over qui fait que quand on se sent impuissant dans son travail, on se sent impuissant dans la vie politique. Quand on n'a pas de marge d'initiative, quand on a un travail extrêmement répétitif et cadré, on façonne une personnalité qui se sent impuissante à peser sur son destin et ne voit pas l'intérêt à se déplacer pour aller voter. Cela vaut aussi pour les catégories supérieures : l'érosion de l'autonomie est particulièrement nette chez les cadres, pris dans des systèmes d'objectifs chiffrés permanents jusqu'à la perte de sens.

Un deuxième résultat, c'est le lien entre le vote d'extrême droite et l'impossibilité de s'exprimer. Ne pas avoir de réunion où l'on peut discuter des questions concernant son travail est un facteur qui majore de façon très significative la probabilité d'un vote RN.

On peut aussi corrélérer horaires décalés et vote RN. Cela renvoie sûrement à l'enjeu symbolique capté par les politiques sur « la France qui se lève tôt », avec l'idée d'une certaine injustice dans ce sacrifice qu'est la vie à contre-courant du reste de la société. Cela fonctionne également avec les salariés qui indiquent avoir un travail pénible physiquement.



## **Si on vous écoute, on en déduit qu'il existe là, sur la qualité de vie au travail, des leviers pour réarmer la démocratie...**

Le problème, c'est qu'on se heurte à un déni patronal très important sur ces questions. Ils [les patrons] voient bien qu'il y a des problèmes de démotivation, mais préfèrent se dire que « ce sont les jeunes qui ne veulent plus travailler » ou que « les Français sont râleurs ».

Au niveau politique, même dans le programme du Nouveau Front populaire, ce n'est pas central. On note certes qu'ils proposent de réserver aux salariés un tiers des sièges dans les conseils d'administration, mais c'est bien loin du terrain et du travail réel.

Ce qui serait important, c'est de réfléchir à une nouvelle mouture des lois Auroux de 1982, lesquelles ambitionnaient d'instaurer un « droit d'expression ». Il faut tirer le bilan de leur échec, et mettre en place des institutions qui permettent véritablement de redistribuer le pouvoir de décision sur l'organisation du travail dans les entreprises, de façon qu'il y ait vraiment une participation réelle des salariés aux décisions importantes qui les concernent.

Avec l'élection de délégués chargés d'organiser la discussion sur le travail et l'octroi d'un temps spécifique sur le temps de travail pour pouvoir mener cette discussion. Car même les anciens CHSCT [comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail] avaient finalement peu d'impact sur l'organisation du travail et les risques psychosociaux. La redistribution des richesses ne suffit pas, il faut redistribuer les pouvoirs. Ce sont des mesures qui, a priori, ne coûtent rien et peuvent changer la vie des gens.

## « On en a marre d'être le petit peuple juste là pour trimer » : comment le mal-être au travail pèse sur les choix électoraux

Par Aline Leclerc

### ENQUÊTE

La dégradation des conditions de travail, avec perte de sens, déshumanisation et manque de liens, est un déterminant de l'abstention



SÉVERIN MILLET

et du vote contestataire. En témoignent nombre de Français rencontrés ces dernières années, que « Le Monde » a recontactés depuis le 9 juin.

De son propre aveu, Eliane (prénom d'emprunt), 52 ans, n'avait « *jamais été très politisée* ». « *Jusqu'à ce qu'on soit vendus de cette manière brutale* », explique-t-elle. En redressement judiciaire, son entreprise, La Halle, a été rachetée en 2021 par le Groupe Beaumanoir. Préparatrice de commandes

dans l'Indre, elle fait partie de ceux qui ont conservé leur poste. « *Vingt ans d'horaires décalés ! Ce n'est pas de ça que je me plains. C'est de la façon dont on traite les salariés, résume-t-elle. Une entreprise, c'est normal qu'elle veuille gagner de l'argent, mais il y a des façons de faire !* »

Elle évoque ces actionnaires n'ayant « *pensé qu'à eux* », et pas aux 294 collègues qui, dans l'Indre, ont perdu leur emploi. Le décalage entre la réalité de l'organisation du travail et les discours quotidiens sur la bienveillance, « *le mot à la mode* ». « *C'est tout en façade. Ce qu'ils veulent, c'est de la productivité, même si la sécurité n'est pas là* », dit-elle, profondément indignée. Evoquant aussi comment une machine, le « *trieur* », a réduit toute initiative à son poste de travail. Autant de signes d'un « *manque de respect* » qui s'incarne aussi dans le fait de n'être « *jamais informée à temps* » de ce qui se passe dans l'entreprise. « *Il y a peu de temps collectifs.* »

Cette rage accumulée lui a fait, dit-elle, changer sa façon de voter. Pour la première fois, en 2022, au second tour, elle a choisi la candidate du Rassemblement national (RN), Marine Le Pen. Contre Emmanuel Macron. Pour le premier tour des élections législatives, le 30 juin, et systématiquement désormais, affirme-t-elle, elle votera « *à gauche au premier tour, puis, s'il le faut, contre Macron* ».

## « Une attente de justice démocratique dans le travail »

Les raisons d'un vote ou d'une abstention ne s'ancrent pas seulement dans un territoire ou dans des difficultés de pouvoir d'achat. Comme Eliane, nombre des Français rencontrés ces dernières années, que Le Monde a recontactés depuis le 9 juin, estiment que leur mal-être au travail a pesé sur leur choix. « *Les gens ont une attente de justice démocratique au travail, ils veulent avoir leur mot à dire sur ce qui les concerne, notamment sur l'organisation ou la répartition des profits. Tout cela mobilise leur conception de ce qui est juste et injuste. C'est une expérience politique plus forte que celle d'aller voter une fois tous les cinq ans*, souligne Isabelle Ferreras, professeure à l'Université catholique de Louvain (Belgique) et chercheuse associée au Center for Labor and a Just Economy à l'université Harvard (Etats-Unis). *Comment imaginer que le fait de ne pas se sentir respecté au quotidien dans son travail n'ait pas d'impact sur les comportements électoraux ?* »

Rares, pourtant, sont les études cherchant des corrélations entre vote et expérience au travail. Et ce, alors que la « *valeur travail* » est une antienne des discours politiques. « *C'est un peu un impensé en sciences politiques. Pourtant, quand on y réfléchit, c'est une évidence. L'être humain est soumis aux influences de son environnement, et avoir un milieu professionnel dans lequel la norme est la subordination ne peut qu'avoir des conséquences sur la façon dont on se représente les rapports sociaux dans la vie citoyenne* », explique Thomas Coutrot, chercheur à l'institut de recherche économique et social (IRES). Cet ancien statisticien au ministère du travail (Dares) a cherché à savoir si cette influence pouvait être mise en évidence en rapprochant les enquêtes sur les conditions de travail de 2016 et 2019 et les résultats électoraux de 2017 et 2019 au niveau communal.

Ses conclusions, publiées dans Le Bras long du travail (IRES), paru en février, montrent que l'on compte davantage de salariés travaillant de nuit ou tôt le matin, ou soumis à des contraintes physiques, dans les communes où prédominent l'abstention ou le vote RN. De même, une faible autonomie au travail est associée à l'abstention, au vote RN et au vote La France insoumise, alors que, au contraire, les votes Les Républicains, La République en marche (puis Renaissance) et Europe Ecologie-Les Verts (désormais Les Ecologistes) sont associés à une plus forte autonomie opérationnelle.

Maître de conférences en sciences politiques à l'université de Lille, Tristan Haute s'est plongé sur les quelques données existantes dans des enquêtes de l'Insee. Pour lui, ce qui se joue dans l'entreprise a des conséquences en matière d'abstention : « *Au-delà de la catégorie socioprofessionnelle ou de la précarité de l'emploi, il y a un effet "conditions de travail". Le travail répétitif est un apprentissage d'une forme d'impuissance : "Mon poste est difficile, j'ai l'impression de ne rien pouvoir y faire, de n'avoir globalement pas prise sur mon destin, c'est ce qui va faire que je m'abstiens."* »

L'impuissance, c'est tout à fait ce que décrit Charles (il n'a pas souhaité donner son nom de famille). Après son licenciement économique, il a retrouvé un poste de suremballeur aux trois-huit dans une usine de papier toilette de la Vienne, où « *tout est automatisé* ». Il ne vote plus, parce qu'il pense que « *ça ne va rien changer* » : « *Les politiques, ils n'ont rien fait pour moi, je ne ferai rien pour eux.* »

A 57 ans, Thierry (un prénom d'emprunt) n'a plus, lui non plus, envie d'aller aux urnes. Licencié de son poste de préparateur de commandes en chambre froide à Argentan (Orne), il peine à retrouver un emploi adapté : « *J'ai retravaillé au drive d'un supermarché : il faut tout faire en même temps, servir,*

*approvisionner, descendre les palettes, ouvrir les cartons... C'est très mal organisé. Comme j'ai fait ça dix-sept ans, j'ai essayé de leur donner des conseils, des idées, mais ils ne veulent pas en entendre parler. Il y a des matins, je me demande si je suis encore utile à quelque chose. »*

## « Tout le monde devient remplaçable »

Pour les chercheurs, le recul démocratique des vingt dernières années (montée de l'abstention comme du vote RN) est lié en partie aux mutations qu'a connues le monde du travail sur la même période. « *Bien sûr, il faut toujours faire attention à ne pas faire d'une corrélation une causalité, met en garde Tristan Haute. Mais c'est aussi significatif que de dire qu'il y a un lien en âge et vote, ou revenus et vote. »*

L'autonomie au travail a diminué, et ce, alors même que le niveau moyen d'éducation s'élève, constate M. Coutrot. Notamment depuis l'arrivée du lean management, cette méthode d'organisation visant la « *gestion au plus juste* ». « *Cela se traduit par un management par les chiffres, un reporting [compte rendu] permanent et participe à une perte de sens, avec l'impression de n'être plus que le rouage d'une machine* », explique-t-il.

Dans *La Vraie Victoire du RN* (Presses de Sciences Po, 2022), Luc Rouban, directeur de recherche au CNRS et chercheur au centre de recherches politiques de Sciences Po, voit également dans la mise en place d'une politique du chiffre, avec une gestion « *par le haut* », ignorant « *les savoir-faire et les régulations locales* », l'une des raisons de la hausse du vote RN dans la fonction publique.

« *Le lean management, c'est le cancer du travail* », s'emporte Alain Delaveau, qui a vu ces méthodes dégrader « *insidieusement* » les conditions de travail aux Fonderies du Poitou, où il était délégué CGT.

« *On chiffre tout, on vous fait des procédures et des fiches de poste, tout le monde devient remplaçable. On ne vous paie plus pour réfléchir, mais pour faire ce qui est écrit... Derrière, on n'a pas pensé aux valeurs humaines ou au travail bien fait.* » L'arrivée des 35 heures, dit-il, a aussi participé à la réduction d'une certaine liberté au travail. « *On a alors vu arriver le concept du "temps de travail effectif". On s'est mis à tout chronométrer. Cela a réduit les moments de vie, d'échanges, et provoqué une intensification du travail.* »

## « On est dans la flexibilité à mort ! »

Dans l'industrie automobile, les robots ont soulagé des tâches techniques les plus éprouvantes. « *Mais il faut bien que des hommes les alimentent en pièces. Le boulot est moins intense à la seconde, mais, au bout de la journée, vous avez fait plus de gestes* », souligne Patrice Zahn, délégué SUD à Stellantis, à Poissy (Yvelines), qui voit le nombre de troubles musculo-squelettiques « *exploser* ». « *On est aussi dans la flexibilité à mort !* » Pour coller au plus près aux approvisionnements, à certaines périodes, les salariés doivent, à 16 h 30, appeler un numéro vert pour savoir s'ils travaillent le lendemain. « *Face à ça, vous mettez les 36 millions d'euros de salaires de notre PDG... L'effet est terrible* », constate M. Zahn.

En miroir, sur la même période, les capacités des salariés comme des agents de la fonction publique à s'organiser pour faire entendre leur mécontentement et améliorer leurs conditions de travail se sont considérablement réduites. En cause, rappelle Tristan Haute, l'atomisation des collectifs de travail, détricotés par le recours massif à la sous-traitance, la multiplicité des statuts dans la fonction publique, la précarisation des emplois (CDD ou intérim). Mais aussi les ordonnances Macron de 2017 qui ont réduit le nombre de représentants du personnel et fait disparaître les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. « *Un recul catastrophique de la démocratie sociale* », selon la CGT. Le rapport d'évaluation de France Stratégie, en 2021, alertait sur, entre autres, la « *mise sous tension* » des élus, leur « *épuisement* », leur « *découragement* ».

## « Responsables incompetents »

« *Ces ordonnances furent une vraie dégradation, car ça a enlevé le lien direct qu'avaient les représentants syndicaux avec les salariés, déplore Isabelle Mercier, secrétaire nationale de la CFDT. Quand il n'y a pas de dialogue social, ou vite fait, qu'on n'est pas associé aux transformations, cela donne l'impression, au quotidien, que sa voix ne sert à rien.* » « *Tous les reculs qu'on a subis depuis des années, ça a créé un vrai ras-le-bol, quel que soit le bulletin dans l'urne* », renchérit M. Zahn.

Or le RN a su « capter cette demande de justice sociale et de dignité », constate Luc Rouban dans ses enquêtes. « La gauche et la droite n'ont pas tenu leurs promesses, le RN est le seul à qui on peut encore laisser le bénéfice du doute », fait valoir Christine (prénom d'emprunt), employée à Auchan depuis trente ans, qui, le 30 juin, pense « suivre tout le monde », c'est-à-dire, pour la première fois, « voter Bardella ». Elle n'en peut plus de ses « responsables incompetents » qui ont décidé de privilégier les caisses en libre-service.

« Normalement, on doit tourner, mais ils m'y laissent parfois neuf heures dans la journée. Debout tout le temps, on piétine, je me tape de ces maux de dos... Et les clients nous sollicitent beaucoup », décrit aussi sa collègue Angélique (elle n'a pas souhaité donner son nom de famille), 28 ans, qui votera comme elle. « Les clients, ils deviennent méchants, déplore encore Christine. Quant aux chefs, avant, ils étaient avec nous dans le magasin, ils nous parlaient. Maintenant, on leur demande de mettre de la distance, comme pour rappeler qu'il y a une vraie différence entre la direction et les employés. On ne nous considère pas, on en a marre d'être le petit peuple juste là pour trimer. »

## « L'inanité de la hiérarchie sociale »

Ces dernières années, deux crises du monde du travail sont venues aviver les plaies. « *Le Covid-19 a mis au jour l'inanité de la hiérarchie sociale, on le voit très bien dans les enquêtes* », indique M. Rouban, qui décrit le « *contraste indécent* » entre les premières lignes, qui prenaient des risques pour faire tourner l'économie, « *alors que la France d'en haut se calfeutrait dans ses maisons de campagne* ».

Quand les premières grèves ont éclaté, fin 2022, dans les entreprises pour demander une meilleure répartition des bénéfices des confinements, Olivier Guivarch, secrétaire national de la CFDT, mettait déjà en garde dans Le Monde : « *Il ya un ressentiment fort chez les salariés des secteurs qui ont bénéficié de la crise, et des directions qui jouent avec le feu.* »

Les promesses de reconnaissance pour les travailleurs des confinements, grâce auxquels le pays « *a tenu tout entier* », comme disait Emmanuel Macron, en avril 2020, sont aussi restées lettre morte. Dans ce contexte, la réforme des retraites de 2023, reportant de deux ans l'âge de départ, pour tous, sans prise en compte de la pénibilité, a fait figure d'ultime trahison. « *Nous, ce qu'on veut, c'est garder le même niveau de pouvoir d'achat* »

Eliane était parmi le million de Français dans les cortèges. « *Il va me falloir aller jusqu'à 67 ans pour une pension correcte, ça fait long quand même* », précise celle qui souffre d'arthrose aux épaules et aux cervicales, comme « *tous [ses] collègues* ». Elle dit avoir éprouvé alors le même « *mépris* » ressenti au travail : « *Ils n'ont pas écouté les gens. On leur dit qu'on va avoir du mal à faire ces années, et ils n'écoutent pas, ils décident pour nous, au 49.3 !* »

## « Illusion de démocratie »

« *La retraite précoce faisait figure de véritable récompense de leur vie professionnelle dans un système qui ne les reconnaît pas à leur vraie valeur, ce qui explique cette réaction si forte* », souligne M. Rouban. Pour lui, le manque de reconnaissance est majeur dans le choix du vote RN. Ce n'est pas qu'une question de salaire. Il se joue d'abord dans la dépréciation éprouvée quand on n'a plus le temps ni les moyens de bien faire son métier, la perte de sens, le manque d'autonomie ou l'impression d'être interchangeable. « *Si vous êtes bien payés mais que vous avez le sentiment de n'être pas reconnu, c'est une source majeure d'insatisfaction, même si vous êtes cadre. Ce qui explique qu'ils soient de plus en plus nombreux à voter RN. C'est 20 % aux [élections] européennes [du 9 juin]* », rappelle M. Rouban.

Maître d'hôtel dans l'événementiel, Tom (il n'a pas souhaité donner son nom), 59 ans, aime rappeler qu'il maîtrise la découpe à la cuillère, sur une sole ou un poulet. Un savoir-faire qu'il chérit, mais qui a perdu de sa valeur. « *De plus en plus, on nous demande juste de porter des assiettes, avec des jeunes qui ne connaissent pas le métier. Mais les patrons s'en foutent, ce qu'ils veulent, c'est juste des gars qui acceptent de bosser quatorze heures d'affilée pour pas cher. On ne met plus le prix de la compétence* », se désole-t-il.

Les réformes successives de l'assurance-chômage n'ont cessé de réduire le droit des « *permittents* » comme lui, ces travailleurs qui alternent intenses périodes de travail et périodes de chômage. « *Je me trouve relégué dans la catégorie des profiteurs, qui bossent un peu mais touchent beaucoup d'allocs ! C'est faux ! Il n'y a pas d'autre système, si vous voulez des maîtres d'hôtel disponibles au dernier moment pour une réception à l'Élysée.* » Quand il sert les politiques, il ne manque

pas de leur rappeler comment, durant le Covid-19, son métier a été « abandonné ». « On a fait des manifestations, des occupations, ça n'a servi à rien. C'est une illusion de démocratie. Donc je ne vois plus qu'un moyen de se faire entendre : j'ai voté RN aux [élections] européennes, et je le referai chaque fois. Il faut un "reboot", comme pour un logiciel. »

Pour Isabelle Mercier, ces raisonnements montrent l'urgence à « apporter des réponses, autour de l'expression des salariés, du partage du pouvoir dans l'entreprise. Sinon, il ne faut pas s'étonner que certains veuillent renverser la table ». Ce qu'Isabelle Ferreras résume en un jeu de mots : « On parle de fin démocratique quand on voit le RN qui arrive au pouvoir, mais ça traduit, au fond, une faim des citoyens de peser sur leur destin. »

## **Aline Leclerc**

## « L'impression de n'être plus compris ni défendu par personne dans l'entreprise alimente le sentiment de déclassement des salariés, carburant du vote RN

Tribune

**Antoine Foucher et Jean-Dominique Simonpoli**

**Les deux consultants Antoine Foucher et Jean-Dominique Simonpoli appellent, dans une tribune au « Monde », syndicats et entreprises à retisser les liens avec les salariés**

Parmi les ressorts qui ont conduit à ce que le vote RN [*Rassemblement national*] irrigue désormais l'ensemble des classes sociales, partant des classes populaires pour entraîner une partie significative des professions intermédiaires et cadres du public comme du privé, se trouve la question du travail : sa rémunération bien sûr, mais aussi sa perception, son intérêt, et ce sentiment qu'il perd de son sens, et même qu'il nous échappe.

Depuis une vingtaine d'années, alors même que la demande d'autonomie monte dans tous les champs de la société, beaucoup d'entreprises régressent sur ce point : excès de *process* devenant une fin en soi, *reporting* chronophages, centralisation des décisions sans marge de manœuvre dans la mise en œuvre locale, changements organisationnels permanents affectant la productivité et détournant l'énergie des équipes de leur cœur de métier...

A cela s'ajoutent souvent un recul de la représentativité institutionnelle collective dans l'entreprise, une baisse de la confiance des salariés dans leurs représentants, conduisant de plus en plus à l'émergence de collectifs salariés autonomes. Le tout conduisant au sentiment croissant chez les salariés que ni la direction ni les syndicats ne connaissent en réalité leur travail quotidien.

### **Les engagements des syndicats et des directions**

Cette impression de n'être plus compris ni défendu par personne dans l'entreprise alimente largement le sentiment de déclassement et de dépossession des salariés, et fonctionne comme un carburant du vote RN, promettant à tous les citoyens-travailleurs de reprendre le contrôle de leur vie. Répondre à cette crise du travail passe par un double *aggiornamento* des syndicats et des directions.

Du côté syndical, l'heure est à la mobilisation des forces militantes pour retisser les liens avec les salariés. Les moyens syndicaux existants (sauf dans quelques rares secteurs) le permettent. Il s'agit de construire avec les personnels des propositions concrètes améliorant l'organisation, la qualité et la reconnaissance du travail sur le terrain. Le syndicalisme doit repenser son rôle pour attirer de nouvelles catégories et faire reculer l'abstention aux élections professionnelles. Il lui faut inventer un nouveau modèle de démocratie sociale en encourageant la participation des salariés.

De même, du côté des directions, il est impératif de comprendre, comme les entreprises les plus lucides et innovantes l'ont déjà fait, que l'évolution contemporaine du rapport au travail n'est pas une désaffection ou un désinvestissement du travail, mais au contraire un supplément d'exigence vis-à-vis de son travail et de son entreprise : comprendre en quoi son travail s'inscrit dans un collectif dont on est fier, utiliser l'autonomie dont on dispose pour imprimer sa marque personnelle et bien faire son travail,

avoir son mot à dire sur l'organisation du travail et sur la répartition de la valeur qu'il crée, disposer de perspectives professionnelles lorsqu'on souhaite évoluer.

## **Le bien-être au travail est un levier contre le vote protestataire**

Dans un marché du travail qui se retourne au profit des salariés en raison de la stagnation démographique nationale qui commence tout juste, les entreprises ne répondront à leurs problèmes de recrutement et de fidélisation qu'en associant davantage les salariés à l'organisation du travail et au partage de la valeur.

Pour avoir des interlocuteurs capables de discuter de ces sujets, il est de leur intérêt bien compris de promouvoir le dialogue social, de construire des évolutions professionnelles exemplaires passant par l'exercice temporaire d'un mandat d'élu ou de délégué syndical, de considérer ceux qui ont le courage de prendre le risque de représenter les salariés comme des hauts potentiels qu'il faut former et accompagner dans leurs mandats.

Nous sommes convaincus que le bien-être au travail est un puissant levier contre le vote protestataire. Aux directions d'entreprises, aux élus du personnel de trouver les voies de nouveaux compromis sociaux pour y parvenir.

- [Antoine Foucher \(président du cabinet de conseil en stratégie sociale Quintet, ancien directeur de cabinet de la ministre du Travail, Muriel Pénicaud \(2017-2020\)\)](#)
  - [Jean-Dominique Simonpoli \(consultant, président du cabinet de conseil en gestion La Fabrique du Social, co-directeur du Master Dialogue social et stratégie d'entreprise, Sciences po.\)](#)
-



## Tribune : « Le passage du smic à 1 600 euros symbolise notre capacité à reconnaître la valeur intrinsèque du travail »

Güney Degerli, dirigeant d'entreprise

**Chef d'entreprise à la tête d'une PME, Güney Degerli plaide, dans une tribune au « Monde », pour une augmentation du salaire minimal, afin de stopper « ce sentiment de déréliction des salariés » qui nourrit la montée de l'extrême droite.**

Le politique a souvent le tort d'aborder des sujets qu'il ne maîtrise pas, avec pour corollaire un délitement du rapport à la véracité et une musique lancinante de doute des électeurs quant à la probité de nos élus. Cette mécanique est d'autant plus vraie qu'elle est suivie par des éditorialistes en tous genres qui répètent à tue-tête les propos des politiciens ou des communicants avec un agenda idéologique.

Il en est ainsi depuis des décennies sur un sujet précis : la hausse des salaires minimaux. Avec, d'un côté, le patronat qui freine des quatre fers et, de l'autre, les travailleurs. Tentons de sortir de ce schéma en partie vrai, mais auquel nous devons ajouter des nuances. Je fais partie de cette caste qu'on appelle le patronat, et pour être précis je suis chef d'entreprise d'une PME en province. En France, on compte selon l'Insee [plus de 150 000 PME](#), qui emploient plus de 4 millions de salariés ; si l'on y ajoute les TPE, on parle de la moitié des salariés de notre pays.

Laissez-moi vous raconter les arcanes de ces TPE-PME, qu'on n'entend pas suffisamment, loin du cliché du « grand patronat » ou des élus qui récitent leur mantra « pro-entreprises ».

Le cœur de nos PME, ce sont les salariés, des petites structures dont, toujours selon l'Insee, [l'effectif moyen en France est de 27 salariés](#) (et dont 54 % ont moins de 20 salariés), des personnes multitâches, très impliquées dans leur entreprise, avec souvent un sentiment d'appartenance plus prononcé que dans les grands groupes.

### Une vie professionnelle digne

Par comparaison aux salaires versés, l'énergie et l'engagement déployés sont objectivement en leur défaveur. D'autant que les PME ne sont pas en reste dans la dégradation généralisée des conditions de travail que l'on connaît en France. Avantages moindres (primes, treizième mois, etc.), outils de travail vieillissants, pouvoir de décision très centralisé, travail de nuit, flexibilisation outrancière, peu de représentation syndicale (conséquence notamment des ordonnances Macron de 2017), précarisation des emplois. [Les arrêts maladie ont augmenté de 30 % en dix ans](#), l'absentéisme suit la même tendance. Dans nos petites structures, un salarié absent peut mettre en difficulté tout l'édifice.

Coupons court à toutes les élucubrations : oui, faire passer le smic à 1 600 euros est une bonne mesure. Non, nos entreprises ne mettront pas la clé sous la porte. En 2019, [le taux de marge sur l'ensemble des entreprises était selon l'Insee de 27,1 %](#) ; en 2023 [il atteignait selon BNP Paribas 32,9 %](#). Les entreprises améliorent en moyenne leur rentabilité, renforçant leur capacité financière, grâce notamment à la suppression progressive de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et à la hausse des prix. Quant aux entreprises les plus fragiles, des mesures d'accompagnement seront nécessaires, et un calendrier clair d'une hausse progressive du smic devra être mis en place.

Ne laissons aucune place à quelque ambiguïté : il est du devoir et de la responsabilité de tous les chefs d'entreprise en France d'améliorer les conditions de travail et salariales des travailleurs, avec pour objectif de permettre une vie professionnelle digne, et de stopper ce sentiment de déréliction des salariés.

## **Une étape vers une réduction de la fracture sociale**

Mais ce n'est pas seulement une question de chiffres. C'est aussi et surtout notre capacité à annihiler cette spirale chaotique de la déshumanisation de notre société qui se déroule sous nos yeux, cette logique implacable qui broie les âmes pour quelques points de marge supplémentaires. Le passage du smic à 1 600 euros symbolise notre capacité à reconnaître la valeur intrinsèque du travail au sein d'une organisation qui a également des imbrications sociétales.

Il ne faut pas se leurrer. La montée de l'extrême droite trouve également ses racines dans cette déshumanisation du monde du travail. La délocalisation massive a laissé des cicatrices profondes, mais aujourd'hui ce sont les conditions de travail dégradées, l'absence de reconnaissance et la précarisation qui engendrent ce sentiment de déclassement qui nourrit toutes les peurs et les ressentiments. En rétablissant des conditions de travail décentes et en augmentant les salaires, nous adressons le signal clair que nous refusons de céder à cette logique destructrice.

N'oublions pas l'importance des travailleurs étrangers dans cette équation : ce sont des personnes essentielles à notre pays, notre système de santé peut en témoigner. Ils sont souvent les premiers à subir les effets néfastes de la précarisation et de la déshumanisation du travail. En leur garantissant des conditions de vie et de travail dignes, non seulement nous renforçons notre économie, mais nous affirmons notre engagement envers les valeurs d'égalité et de fraternité.

En fin de compte, faire passer le smic à 1 600 euros est bien plus qu'une simple réforme économique, c'est une étape vers une réduction de la fracture sociale. Dans un monde où chacun est réduit à sa fonction, à son rôle économique, la place que nous donnons aux salariés a des implications directes sur la température sociale de notre pays. Soyons à la hauteur des enjeux, nous avons tous une responsabilité à prendre.

**Güney Degerli** est dirigeant de l'entreprise de livraison de repas Basil, PME de 35 salariés établie à Marseille

---

## Arnaud Mias, sociologue : « Notre système de santé au travail, premier pilier de l'Etat social, est en crise »

**Le sociologue constate, dans une tribune au « Monde », que la médecine et l'inspection du travail sont aujourd'hui totalement démunies, et il plaide pour le retour d'un authentique droit à la santé au travail.**

**Arnaud Mias, professeur de sociologie à l'université Paris-Dauphine-PSL.**

Chaque jour, plus de deux salariés meurent d'un accident du travail en France, plus de 1 500 accidents du travail engendrent un arrêt de travail et plus de 120 nouvelles maladies provoquées par l'activité professionnelle sont reconnues et indemnisées par l'Assurance-maladie. Pour beaucoup trop de Français, le travail est une source de danger et de maladie. Il est parfaitement possible d'améliorer cette situation et d'ouvrir ainsi un horizon de conquête sociale fondamentale pour de nombreux concitoyens, notamment issus des classes populaires.

Ces chiffres devraient alerter sur l'état des conditions de travail, d'autant qu'ils affichent une inquiétante stabilité depuis plus de dix ans et qu'ils sous-estiment l'impact réel des conditions de travail sur la santé des travailleurs. Chaque année, moins de 300 cancers sont effectivement reconnus comme maladies professionnelles – hormis ceux liés aux expositions à l'amiante –, alors que les épidémiologistes les plus prudents estiment que le nombre de cancers liés au travail est au moins vingt fois supérieur ; un rapport de [Santé publique France](#), publié en avril 2023, montre que les pathologies professionnelles non reconnues, à commencer par la souffrance psychique, ne cessent de progresser.

Le problème déborde la seule expérience de la maladie : selon les chiffres du ministère du travail, [37 % des actifs français occupés déclarent leur travail « insoutenable »](#), au sens où ils ne se sentent pas capables de tenir jusqu'à la retraite.

### Souffrance silencieuse

Ces chiffres dissimulent par ailleurs de profondes inégalités sociales face à la possibilité de pouvoir faire de son travail un facteur de développement de sa propre santé. Ce sont les classes populaires qui sont les plus durement touchées : ouvriers du BTP, [aides à domicile](#), [travailleurs du nettoyage](#) et de l'industrie agroalimentaire, intérimaires, [salariés des entreprises sous-traitantes](#) dans l'industrie ou de la logistique... Une souffrance silencieuse parce que tue et dissimulée, qui nourrit le ressentiment social et son expression politique.

Notre système de santé au travail, premier pilier de l'Etat social, construit dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, est en crise. Harcèlement moral, suicides liés au travail, risques psychosociaux, burn-out, mal-travail... Cela fait plus de deux décennies que les chiffres sont à la hausse et que les corps professionnels chargés de ces problématiques, médecine du travail et inspection du travail au premier chef, connaissent des réformes régulières, destinées, prétendument, à rendre leurs actions plus efficaces, mais contribuent à en [réduire le nombre et les moyens](#). Cela fait aussi vingt ans que l'on constate [les faibles effets de ces réformes](#) ainsi que la faible progression d'une culture de prévention dans les organisations, etc.

En réalité, une bonne part de l'incapacité à progresser tient à la faiblesse et la centralisation du dialogue social sur ces questions. En outre, la disparition des Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) provoquée par [les ordonnances travail de septembre 2017 ont sapé un peu plus les capacités d'intervention collective sur les situations de travail](#). A l'échelle nationale, la gouvernance du système français de santé au travail apparaît très lacunaire. « *Défaut de pilotage* », « *manque de lisibilité* », « *paysage fragmenté* », « *multiples cloisonnements* »... Les rapports publics

dressent un constat sévère, les propositions de réforme peinent à se concrétiser et les moyens manquent globalement pour agir.

## « Modèle de la hâte »

En 2005, 70 % des salariés du privé déclaraient avoir eu une visite avec un médecin du travail ou une infirmière au cours des douze derniers mois ; ils ne sont plus que 39 % en 2019. On ne compte aujourd'hui qu'un inspecteur du travail pour près de 11 000 salariés, ce qui limite fortement leur influence. Le tour de vis budgétaire que subit l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), chargé de la recherche, de l'information et de la formation sur les risques professionnels et leur prévention, ne fait que renforcer le sentiment que le travail et la santé au travail, pourtant régulièrement placés à l'agenda politique, échappent aux priorités de l'action publique.

Ces constats font douter de la possibilité de rendre effectif un authentique droit à la santé au travail. L'exercice de ce droit, de cette liberté, se fonde sur des instruments institutionnels et des dynamiques collectives qui sont aujourd'hui profondément fragilisés. Par-delà la nécessaire refondation institutionnelle du système de santé au travail, unanimement proposée dans les rapports publics récents, il faut se donner collectivement les moyens de surmonter la difficulté à agir dans les entreprises, au plus près des situations de travail.

Cela suppose d'abord de faire évoluer notre perception des problèmes du travail et de la santé au travail, prisonnière des statistiques de sinistralité des accidents du travail et des maladies professionnelles. Les problèmes ont évolué. Même si nous peinons à les qualifier clairement, ils ont à voir avec la façon dont le travail est organisé, piloté, prescrit et contrôlé. Sur fond d'intensification du travail, un « modèle de la hâte » (*Le Travail pressé*, de Corinne Gaudart et Serge Volkoff, Les Petits Matins, 2022) s'est imposé dans les organisations du travail, souvent posé comme collectivement incontestable, non discutable, non négociable, et dont les conséquences se traitent à un niveau individuel, voire personnel.

[L'ignorance managériale des conditions réelles de réalisation de l'activité](#) de travail sape progressivement les fondements même du sens du travail. C'est ce silence imposé qu'il faut briser, cette certitude non questionnée et non débattue sur ce que le travail devrait être qu'il faut combattre. Cela passe par la réinvention de pratiques de dialogue au plus près du travail réel pour développer les ressources nécessaires à la réalisation d'un travail émancipateur et facteur de santé.

**[Arnaud Mias \(Sociologue\)](#)**

---

# « L'impact économique du déclin de la santé mentale sur les entreprises françaises ne peut plus être ignoré »

**Absentéisme au travail, baisse de productivité... Marc Laidet, président d'un syndicat de cliniques psychiatriques privées, alerte, dans une tribune au « Monde », sur la forte dégradation de la santé mentale des Français et ses conséquences sur l'économie.**

L'état de la santé mentale des Français n'a jamais été aussi préoccupant. Au-delà des conséquences sur la santé publique, cette épidémie silencieuse a des conséquences très concrètes sur nos entreprises, nos finances publiques et pour l'économie nationale dans son ensemble. « *Il faut toujours dire ce que l'on voit : surtout il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit* », disait Charles Péguy (*Notre Jeunesse*). Et que constatons-nous ?

Trois personnes sur quatre rencontrent un problème de santé mentale lié à leur travail – et 70 % de celles qui en rencontrent se désengagent de leur vie professionnelle pour cette raison (Etude Ipsos et AXA, « [Mind Health Report](#) », 2024). De plus, 44 % des salariés présentent même une situation de détresse psychologique, alors que le taux de [burn-out](#) a doublé depuis 2020 (Etude OpinionWay pour le cabinet Empreinte humaine « [La prévention des risques psychosociaux est-elle un échec ?](#) », 2023). Les troubles de santé mentale chez les salariés représentent la première cause des arrêts de travail longue durée (Baromètre Teale de la santé mentale des salariés, 2023), et continue de progresser chaque année.

Selon l'association nationale des DRH, le nombre d'arrêts de travail liés à des causes psychologiques est supérieur au nombre d'arrêts liés à des causes physiques. Les troubles liés à l'anxiété, à la dépression et au burn-out représentent aujourd'hui près d'un quart de ces arrêts. [Chez les jeunes salariés, l'évolution est encore plus inquiétante](#) : selon une récente étude d'AXA, la part de jeunes travailleurs longuement arrêtés pour épuisement professionnel a bondi entre 2019 et 2023.

## Prise en charge et prévention

Les conséquences sont là. Absentéisme, arrêts de travail qui s'allongent, baisse de la productivité... L'impact économique du déclin de la santé mentale sur les entreprises françaises ne peut plus être ignoré. Pour notre pays, c'est la double peine, avec des entreprises pénalisées et des conséquences directes sur nos finances publiques. Le 14 juin 2022, [Gabriel Attal](#) indiquait déjà lors d'une audition au Sénat sur le projet de loi d'approbation des comptes de la Sécurité sociale : « *Si on suit la tendance qu'on a constaté ces dernières années, [les arrêts maladies représenteront] 23 milliards d'euros par an en 2027.* »

A l'heure où la France vient de réduire ses perspectives de croissance pour l'année 2024 et dans un contexte de resserrement budgétaire, améliorer la prise en charge et la prévention autour de la santé mentale apparaît comme un enjeu d'urgence absolue, à la fois pour nos finances publiques et pour les indicateurs de croissance et de productivité. En 2018 déjà, la Fondation FondaMental évaluait le fardeau financier lié aux pathologies mentales à plus de 170 milliards d'euros par an, dont 126 milliards représentent des coûts indirects résultant de la perte de qualité de vie et de productivité.

Pour notre économie et pour nos entreprises, la France doit gagner la bataille de la santé mentale. En veillant à ce que les fonds alloués à la psychiatrie soient judicieusement répartis, nous pourrions éviter tout gaspillage de ressources et repenser notre financement en privilégiant des critères d'efficacité. Pour y parvenir, il est crucial de mettre en œuvre des stratégies coordonnées qui intègrent des actions de promotion du bien-être mental, de prévention précoce des souffrances psychiques, et qui garantissent des parcours de soins accessibles et de qualité.

La prévention, la complémentarité des soins et une offre de soins graduée sont des outils essentiels pour une prise en charge efficace des problèmes de santé mentale. Là où la complémentarité permet de combiner diverses approches thérapeutiques pour assurer une prise en charge holistique et adaptée aux besoins des patients, la gradation de l'offre de soins garantit une intervention proportionnée à la gravité de chaque situation, allant des consultations ambulatoires aux hospitalisations spécialisées.

La Fédération hospitalière privée Psy ([FHP Psy](#)) est un syndicat regroupant plus de deux cents cliniques de psychiatrie privées en France.

# Consolidation de la jurisprudence sur le harcèlement managérial dans le secteur public

**Dans un arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle vient apporter des explications opportunes en ce qui concerne la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public et les conditions de réparation des préjudices générés.**

Longtemps épargné, le secteur public a vu ces dernières décennies les logiques de management pénétrer son fonctionnement en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de ses services. À l'instar du secteur privé, cette évolution expose le personnel du secteur public à de nouvelles dérives de la part de leur direction. Leur appréhension depuis le harcèlement managérial par le juge pénal reste toutefois discutée. Elle implique, en effet, pour ce dernier de s'intéresser, *a minima*, aux méthodes de travail mobilisées par la direction de l'organisme public à la limite du domaine réservé de l'Administration. Mais aussi de faire face à la dimension collective desdites dérives qui pose la question de leur imputation personnelle à la direction ou au gestionnaire de l'organisme public.

À ce propos, l'arrêt du 25 juin 2024 de la chambre criminelle apporte d'éclairantes précisions sur les logiques et les sources mobilisées par le juge pénal pour caractériser le harcèlement managérial dans le secteur public et pour procéder éventuellement à la réparation des préjudices générés.

En l'espèce, la directrice d'un centre public hospitalier avait été citée devant le tribunal correctionnel du chef de harcèlement moral au préjudice de plusieurs agents de son service. Ledit tribunal était entré en voie de condamnation le 9 décembre 2021, prononçant une peine de cinq mois d'emprisonnement avec sursis et des intérêts civils, en raison de la dureté du management de la directrice ayant affecté plusieurs agents de son personnel. La directrice condamnée interjetait appel. Le 3 mai 2023, la Cour d'appel de Rennes confirmait le jugement sur la culpabilité en abaissant à quatre mois la peine d'emprisonnement avec sursis et se prononçait également sur les intérêts civils. Un pourvoi en cassation était formé sur la base de plusieurs moyens. La requérante soutenait, d'une part, l'insuffisante caractérisation du harcèlement moral en estimant qu'elle avait effectué un exercice normal de son pouvoir justifié par l'intérêt du service dans une période difficile. Elle soutenait aussi que l'arrêt attaqué ne démontrait pas qu'elle ait délibérément agi, en étant consciente de la détérioration des conditions de travail et de l'atteinte ressentie par les victimes. D'autre part, elle contestait la recevabilité des constitutions de parties civiles. Pour elle, les faits reprochés relevaient de ses fonctions de direction du centre hospitalier, établissement public de santé, excluant la compétence exceptionnelle du juge pénal.

C'est ainsi que plusieurs questions se posaient à la Cour : à partir de quand les techniques de gestion poursuivies par la direction d'un établissement public générant un certain nombre de souffrances sur son personnel basculent dans le champ du harcèlement moral ? Quelles sont les conditions requises pour que le juge pénal puisse réparer les dommages causés au personnel liés à des techniques de management harcelantes ? La chambre criminelle donnait une solution claire concernant le secteur privé dans un arrêt de rejet du 19 octobre 2021 (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon) en considérant qu'« il y avait lieu, pour caractériser en tous ses éléments constitutifs l'infraction de harcèlement moral prise de méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, de rechercher si elles avaient eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié concerné susceptible de

porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle réitère cette interprétation du harcèlement managérial dans le secteur public procédant à la cassation partielle de l'arrêt contesté. De manière attendue, elle rejette le pourvoi sur la culpabilité de la directrice mais vient casser l'arrêt contesté sur les intérêts civils.

Les dérives de management dans le secteur public ne sont pas ignorées par la chambre criminelle. Toutefois, son raisonnement autrefois axé sur le dépassement de pouvoirs publics ou leur exercice inadapté par un maire (Crim. 22 nov. 2011, n° 11-80.935, RSC 2012. 547, obs. Y. Mayaud ; 4 sept. 2012, n° 11-84.794, RSC 2012. 857, obs. Y. Mayaud ; RLCT 2012/85, n° 2361, note Y. Mayaud ; 26 nov. 2019, n° 18-87.046, AJCT 2020. 159, obs. Y. Mayaud ; Gaz Pal. 2020. 450, obs. E. Dreyer), un préfet (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007, Dr. pénal 2018. Comm. 172, obs. P. Conte ; Gaz. Pal. 2018. 3171, obs. S. Detraz), un président de la communauté de commune (Crim. 27 mai 2015, n° 14-81.489, [Dalloz actualité, 17 juin 2015, obs. J. Gallois](#) ; D. 2015. 2465, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi et S. Mirabail ; Dr. soc. 2016. 34, chron. R. Salomon ) semble évoluer vers une plus grande considération du contexte managérial défailant à l'origine du harcèlement.

## Les précisions apportées sur la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public

**La considération préalable du contexte.** Dans l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle privilégie une analyse des éléments constitutifs du harcèlement moral en lien avec un contexte de management difficile. D'emblée, elle souligne que le mauvais management, même s'il entraîne des souffrances au travail, ne peut pas être confondu avec le harcèlement moral. La Cour d'appel de Paris a clarifié cette subtilité à propos du harcèlement institutionnel dans l'affaire *France Télécom* de 2022 (Paris, 30 sept. 2022, n° 19/01699, Gaz. Pal. 8 nov. 2022, n° GPL442d3, p. 16, obs. L. Saenko). Le juge pénal ne peut pas évaluer l'opportunité d'une politique d'un organisme public. Mais il se doit de rappeler les limites légales d'une pratique du pouvoir de direction constitutive de harcèlement (J. Mucchielli, Procès France Télécom : « Le harcèlement moral au travail peut être aussi un phénomène collectif », [Dalloz actualité, 20 déc. 2019](#)). Dans l'arrêt rapporté, la Cour va même jusqu'à enjoindre aux juges du fond de tenir compte du contexte managérial pour parvenir à identifier le harcèlement. Néanmoins, seules les méthodes de travail employées pour répondre à la politique de l'organisme public peuvent être examinées en fonction de leurs impacts préjudiciables sur le personnel. Analyser le contexte managérial requiert une approche spécifique de l'exercice des prérogatives de gestion par la direction. Dans l'arrêt rapporté, la chambre criminelle vient alors faire un rappel opportun : si l'exercice du pouvoir de direction peut bien sembler légitime en fonction des objectifs fixés, celui-ci sera contraire à la loi pénale s'il est susceptible de porter atteinte aux droits du personnel. Néanmoins, l'arrêt du 25 juin 2024 écarte la question de l'excès ou du dépassement de pouvoirs plus ordinaire (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon ; Gaz Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz ; 13 nov. 2018, n° 18-80.374, Dr. pénal 2019. Comm. 22, obs. P. Conte ; *ibid.* Chron. 9, n° 5, obs. M. Segonds) pour une approche plus moderne de l'exercice « normal » du pouvoir, en mettant l'accent sur la diligence raisonnable. Il est attendu des juges du fond qu'ils procèdent, même implicitement, à l'évaluation des mesures nécessaires pour anticiper ou au moins résoudre les dysfonctionnements d'un management générant des souffrances sur son personnel. Pour sa défense, la direction s'appuie également sur un « mobile managérial » (F. Rousseau, Le harcèlement moral institutionnel à l'aune des principes du droit pénal, *in Amplitude du droit*, 2023), prétendant que les choix pris avaient toujours été justifiés dans l'exercice normal de ses prérogatives dans l'intérêt du service. Les reproches exprimés à l'égard des plaignantes mettaient en cause la qualité de leur travail, l'organisation de leurs congés et leurs compétences, relevant des attributions spécifiques de la direction.

**Une souffrance déterminée.** Pour qu'un management sévère susceptible de générer des souffrances au travail sur son personnel bascule dans le harcèlement moral, les effets gravement préjudiciables doivent concerner des salariés déterminés. C'est toute la difficulté avec le harcèlement managérial (Gaz. Pal. 7 mai 2024, n° GPL463a9, p. 34, obs. L. Saenko). Les techniques de management en cause revêtent une dimension collective impliquant éventuellement l'ensemble du personnel (G. Deharo et S. Point, Harcèlement managérial : rencontre d'un troisième type ?, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 129, n° 3, 2023, p. 18). Il se peut également que la direction n'ait pas été directement impliquée dans les faits matériels de harcèlement, mais qu'elle en soit à l'origine par ses décisions. Les juges du fond doivent ainsi vérifier que les méthodes managériales en cause concernent bien un salarié déterminé (P. Adam, Sur le délit de harcèlement moral institutionnel, *SSL* 2020, n° 1895, p. 3). Cette interprétation est proposée par la chambre sociale depuis 2009 en matière de harcèlement institutionnel (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, [Dalloz actualité, 23 nov. 2009, obs. S. Maillard](#) ; D. 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund ; *JA* 2010, n° 415, p. 11, obs. L. T. ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé ; *RDT* 2010. 39, obs. F. Géa ; *La lettre juridique*, déc. 2009, note F. Lalanne). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle n'a pas manqué de fixer cette règle pour le harcèlement managérial en rejetant le pourvoi



contre l'arrêt de relaxe, faute de pouvoir distinguer, derrière les méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, une personne susceptible d'être affectée dans ses conditions de travail, sa dignité, sa santé physique ou mentale ou son avenir professionnel (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon ; Gaz. Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz). On pourrait croire que cette exigence revienne sur la nature formelle du harcèlement moral (Crim. 6 déc. 2011, n° 10-82.266, [Dalloz actualité, 16 janv. 2012, obs. C. Girault](#) ; AJDA 2012. 567 ; D. 2012. 225, obs. C. Girault ; *ibid.* 2917, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et T. Potaszkin ; AJFP 2012. 191, et les obs. ; AJ pénal 2012. 97, obs. J. Gallois ; Dr. soc. 2012. 538, obs. F. Duquesne ; *ibid.* 720, chron. R. Salomon et A. Martinel ; RSC 2012. 138, obs. Y. Mayaud ). En l'occurrence, l'atteinte effective à la santé et aux conditions de travail, voire à l'avenir professionnel des plaignants, a sans doute facilité l'analyse des juges, avec à l'appui de nombreux arrêtés médicaux, en plus de témoignages corroborant les faits. Pour autant, dans son évaluation des critères du harcèlement, la chambre criminelle procède à l'analyse de la dureté des décisions prises (refus de la direction d'arranger un personnel sur ses congés, reproches en réunion, propos vexatoires et plaisanteries) par la direction en s'interrogeant seulement sur leur capacité à porter atteinte à la dignité, à la santé physique ou psychologique des agents concernés, ou à compromettre leur avenir professionnel. On remarquera que la démonstration relative au caractère répétitif des agissements, condition du harcèlement moral (Crim. 1er sept. 2010, no 10-80.376, Gaz. Pal. 2010, 2, p. 3560, note E. Dreyer), est ici rapide. Celui-ci semble se confondre dans le caractère systématique des instructions et des situations de management alarmantes.

Une souffrance connue de la direction. Les motivations sur l'élément moral du harcèlement managérial sont également riches d'enseignements. Pour rappel, l'infraction de harcèlement moral est intentionnelle, nécessitant une volonté de l'auteur d'accomplir les actes en ayant parfaitement conscience de ses répercussions sur la victime (Crim. 21 juin 2005, n° 04-86.936, AJDA 2005. 1861 ; D. 2005. 2035 ; *ibid.* 2986, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé et C. Mascala ; *ibid.* 2006. 29, obs. Centre de recherche en droit social de l'IETL, Université Lumière Lyon 2 ; AJ pénal 2005. 329, obs. A. Boisset ; RSC 2005. 850, obs. Y. Mayaud ; RTD com. 2006. 225, obs. B. Bouloc ; 1er déc. 2015, n° 14-85.059). La chambre sociale a toutefois rapidement considéré que « le harcèlement moral est constitué indépendamment de l'intention de l'auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel » (Soc. 10 nov. 2009, n° 08-41.497, [Dalloz actualité, 30 nov. 2009, obs. S. Maillard](#) ; Dr. soc. 2010. 110, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ; Lexbases Hebdo, éd. sociale, n° 375, obs. C. Radé). La chambre criminelle a par la suite considéré que l'élément intentionnel du harcèlement dans le milieu du travail ne suppose pas d'établir que l'auteur a voulu le dommage survenu (Crim. 13 déc. 2016, n° 15-81.853, [Dalloz actualité, 15 févr. 2017, obs. D. Goetz](#) ; D. 2017. 14 ; *ibid.* 2501, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et E. Tricoire ; Dr. soc. 2017. 774, chron. R. Salomon ). Autrement dit, l'élément moral du harcèlement managérial s'établit dans la seule conscience pour l'auteur de la dégradation des conditions de travail engendrée par des techniques managériales brutales et autoritaires (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, D. 2009. 2857 , obs. S. Maillard ; *ibid.* 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund ; JA 2010, n° 415, p. 11, obs. L. T. ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ). L'intention de nuire ciblée n'est donc pas exigée (Crim. 13 nov. 2019, n° 18-85.367, D. 2020. 916 , note C. Duvert ; Dr. soc. 2020. 550, chron. R. Salomon ). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle semblait néanmoins proposer une interprétation à rebours, en suggérant de démontrer « une volonté délibérée du mis en cause de nuire à un salarié ou un groupe de salariés déterminé ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la Cour vient fixer sa jurisprudence en matière d'élément moral du harcèlement managérial sur la connaissance de la direction des souffrances de son personnel générées par son management. Le harcèlement managérial peut ainsi être tout à fait volontaire ou involontaire. La direction avait en l'occurrence été maintes fois informée, notamment par l'inspection du travail à la suite de plusieurs plaintes du personnel. Ainsi, le caractère délibéré des méthodes de gestion mises en cause se déduit de la nécessaire conscience, par la direction, des souffrances générées sur son personnel, compte tenu du contexte.

## **Les précisions apportées sur les conditions de réparation des préjudices issus du harcèlement managérial dans le secteur public**

**Compétence du juge pénal exceptionnelle conditionnée.** De manière moins attendue, la chambre criminelle vient casser l'arrêt sur les intérêts civils. Sa motivation demeure toutefois classique. Il est reproché aux juges du fond de s'être déclarés compétents sans avoir recherché si les fautes imputées présentaient un caractère personnel détachable du service, celles-ci s'étant déroulées dans le

cadre des fonctions de l'auteur. Le principe de la loi des 16-24 août 1790 et du décret du 16 fructidor an III interdisant aux tribunaux répressifs de l'ordre judiciaire de statuer sur la responsabilité d'une administration ou d'un service public est ainsi rappelé (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007 ; 8 avr. 2014, n° 12-83.214, RSC 2014. 782, obs. Y. Mayaud ; RCLT 2014/107, n° 2808, p. 31, note Y. Mayaud). Ce raisonnement peut sembler quelque peu en contradiction avec sa solution au pénal, laquelle impute bien une faute personnelle à la directrice. Un effort supplémentaire de motivation est attendu des juges du fond pour pouvoir se déclarer compétents pour la réparation des préjudices du harcèlement managérial. Essentiellement formelle, cette exigence ne paraît pas remettre en question la possibilité pour les plaignants et même d'autres membres du personnel concernés de former leurs demandes devant le juge pénal.

**Intérêt à agir du CSE.** L'approche du contexte managérial du harcèlement prête à envisager les conséquences globales sur le personnel et catégories professionnelles concernées. Le comité social économique (CSE) de l'hôpital, garant des signalements des victimes, se positionne comme l'organe privilégié pour demander réparation d'un préjudice collectif issu du harcèlement managérial. La Cour ne reprend pas directement les arguments de la requérante excluant l'existence d'un préjudice direct du harcèlement. Toutefois, en rappelant les strictes conditions des articles 2 et 3 du code de procédure pénale, elle déclare que le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), devenu CSE, du centre hospitalier n'a pas nécessairement pour « mission de représenter les différentes catégories du personnel, ni les intérêts généraux de la profession, et la loi ne lui accorde pas le droit d'exercer les pouvoirs de la partie civile sans avoir justifié d'un préjudice personnel découlant directement des infractions poursuivies y compris en matière de conditions de travail ». Les juges du fond devront ainsi s'assurer que le CSE justifie bien d'un préjudice lié au harcèlement managérial pour recevoir sa demande au nom des intérêts du personnel de l'hôpital, voire de la profession.

## **Portée de l'arrêt dans l'anticipation des dérives managériales dans le secteur public**

Par l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle consolide sa jurisprudence en matière de harcèlement managérial dans le secteur public. Les précisions fournies donnent un nouvel élan au traitement judiciaire du harcèlement moral au travail, délaissé ces dernières années en faveur d'autres formes de harcèlement. Une coloration plus rigoureuse est ainsi donnée aux manquements déontologiques et éthiques des fonctionnaires et agents publics dans l'exercice de prérogatives de direction et de gestion du personnel. Face à des défis de gouvernance d'une complexité croissante, les établissements publics, notamment les centres hospitaliers, sauront voir dans le harcèlement managérial un rempart efficace à une sursollicitation dangereuse de leur personnel.

- par Inès Soud, Docteure en droit, Juriste assistante du Parquet général près la Cour d'appel de Chambéry
  - Dalloz actualité © Éditions Dalloz 2024
-

# Consolidation de la jurisprudence sur le harcèlement managérial dans le secteur public

le 10 septembre 2024

ADMINISTRATIF | Fonction publique  
PÉNAL | Atteinte à la personne | Droit social SOCIAL | Hygiène - Sécurité - Conditions de travail

Dans un arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle vient apporter des explications opportunes en ce qui concerne la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public et les conditions de réparation des préjudices générés.

[Crim. 25 juin 2024, F-B, n° 23-83.613](#)

Longtemps épargné, le secteur public a vu ces dernières décennies les logiques de management pénétrer son fonctionnement en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de ses services. À l'instar du secteur privé, cette évolution expose le personnel du secteur public à de nouvelles dérives de la part de leur direction. Leur appréhension depuis le harcèlement managérial par le juge pénal reste toutefois discutée. Elle implique, en effet, pour ce dernier de s'intéresser, *a minima*, aux méthodes de travail mobilisées par la direction de l'organisme public à la limite du domaine réservé de l'Administration. Mais aussi de faire face à la dimension collective desdites dérives qui pose la question de leur imputation personnelle à la direction ou au gestionnaire de l'organisme public.

À ce propos, l'arrêt du 25 juin 2024 de la chambre criminelle apporte d'éclairantes précisions sur les logiques et les sources mobilisées par le juge pénal pour caractériser le harcèlement managérial dans le secteur public et pour procéder éventuellement à la réparation des préjudices générés.

En l'espèce, la directrice d'un centre public hospitalier avait été citée devant le tribunal correctionnel du chef de harcèlement moral au préjudice de plusieurs agents de son service. Ledit tribunal était entré en voie de condamnation le 9 décembre 2021, prononçant une peine de cinq mois d'emprisonnement avec sursis et des intérêts civils, en raison de la dureté du management de la directrice ayant affecté plusieurs agents de son personnel. La directrice condamnée interjetait appel. Le 3 mai 2023, la Cour d'appel de Rennes confirmait le jugement sur la culpabilité en abaissant à quatre mois la peine d'emprisonnement avec sursis et se prononçait également sur les intérêts civils. Un pourvoi en cassation était formé sur la base de plusieurs moyens. La requérante soutenait, d'une part, l'insuffisante caractérisation du harcèlement moral en estimant qu'elle avait effectué un exercice normal de son pouvoir justifié par l'intérêt du service dans une période difficile. Elle soutenait aussi que l'arrêt attaqué ne démontrait pas qu'elle ait

délibérément agi, en étant consciente de la détérioration des conditions de travail et de l'atteinte ressentie par les victimes. D'autre part, elle contestait la recevabilité des constitutions de parties civiles. Pour elle, les faits reprochés relevaient de ses fonctions de direction du centre hospitalier, établissement public de santé, excluant la compétence exceptionnelle du juge pénal.

C'est ainsi que plusieurs questions se posaient à la Cour : à partir de quand les techniques de gestion poursuivies par la direction d'un établissement public générant un certain nombre de souffrances sur son personnel basculent dans le champ du harcèlement moral ? Quelles sont les conditions requises pour que le juge pénal puisse réparer les dommages causés au personnel liés à des techniques de management harcelantes ? La chambre criminelle donnait une solution claire concernant le secteur privé dans un arrêt de rejet du 19 octobre 2021 (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon ) en considérant qu'« il y avait lieu, pour caractériser en tous ses éléments constitutifs l'infraction de harcèlement moral prise de méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, de rechercher si elles avaient eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié concerné susceptible de







Dallos actualité © Éditions Dallos 2024



**Publié sur Dallos Actualité (<https://www.dallos-actualite.fr>)**

---

porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle réitère cette interprétation du harcèlement managérial dans le secteur public procédant à la cassation partielle de l'arrêt contesté. De manière attendue, elle rejette le pourvoi sur la culpabilité de la directrice mais vient casser l'arrêt contesté sur les intérêts civils.

Les dérives de management dans le secteur public ne sont pas ignorées par la chambre criminelle. Toutefois, son raisonnement autrefois axé sur le dépassement de pouvoirs publics ou leur exercice inadapté par un maire (Crim. 22 nov. 2011, n° 11-80.935, RSC 2012. 547, obs. Y. Mayaud ; 4 sept. 2012, n° 11-84.794, RSC 2012. 857, obs. Y. Mayaud ; RLCT 2012/85, n° 2361, note Y. Mayaud ; 26 nov. 2019, n° 18-87.046, AJCT 2020. 159, obs. Y. Mayaud ; Gaz Pal. 2020. 450, obs. E. Dreyer), un préfet (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007, Dr. pénal 2018. Comm. 172, obs. P. Conte ; Gaz. Pal. 2018. 3171, obs. S. Detraz), un président de la communauté de commune (Crim. 27 mai 2015, n° 14-81.489, [Dallos actualité, 17 juin 2015, obs. J. Gallois](#) ; D. 2015. 2465, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi et S. Mirabail ; Dr. soc. 2016. 34,

chron. R. Salomon ) semble évoluer vers une plus grande considération du contexte managérial défaillant à l'origine du harcèlement.

## **Les précisions apportées sur la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public**

**La considération préalable du contexte.** Dans l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle privilégie une analyse des éléments constitutifs du harcèlement moral en lien avec un contexte de management difficile. D'emblée, elle souligne que le mauvais management, même s'il entraîne des souffrances au travail, ne peut pas être confondu avec le harcèlement moral. La Cour d'appel de Paris a clarifié cette subtilité à propos du harcèlement institutionnel dans l'affaire *France Télécom* de 2022 (Paris, 30 sept. 2022, n° 19/01699, Gaz. Pal. 8 nov. 2022, n° GPL442d3, p. 16, obs. L. Saenko). Le juge pénal ne peut pas évaluer l'opportunité d'une politique d'un organisme public. Mais il se doit de rappeler les limites légales d'une pratique du pouvoir de direction constitutive de harcèlement (J. Mucchielli, Procès France Télécom : « Le harcèlement moral au travail peut être aussi un phénomène collectif », [Dalloz actualité, 20 déc. 2019](#)). Dans l'arrêt rapporté, la Cour va même jusqu'à enjoindre aux juges du fond de tenir compte du contexte managérial pour parvenir à identifier le harcèlement. Néanmoins, seules les méthodes de travail employées pour répondre à la politique de l'organisme public peuvent être examinées en fonction de leurs impacts préjudiciables sur le personnel. Analyser le contexte managérial requiert une approche spécifique de l'exercice des prérogatives de gestion par la direction. Dans l'arrêt rapporté, la chambre criminelle vient alors faire un rappel opportun : si l'exercice du pouvoir de direction peut bien sembler légitime en fonction des objectifs fixés, celui-ci sera contraire à la loi pénale s'il est susceptible de porter atteinte aux droits du personnel. Néanmoins, l'arrêt du 25 juin 2024 écarte la question de l'excès ou du dépassement de pouvoirs plus ordinaire (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon [📖](#); Gaz Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz ; 13 nov. 2018, n° 18-80.374, Dr. pénal 2019. Comm. 22, obs. P. Conte ; *ibid.* Chron. 9, n° 5, obs. M. Segonds) pour une approche plus moderne de l'exercice « normal » du pouvoir, en mettant l'accent sur la diligence raisonnable. Il est attendu des juges du fond qu'ils procèdent, même implicitement, à l'évaluation des mesures nécessaires pour anticiper ou au moins résoudre les dysfonctionnements d'un management générant des souffrances sur son personnel. Pour sa défense, la direction s'appuie également sur un « mobile managérial » (F. Rousseau, *Le harcèlement moral institutionnel à l'aune des principes du droit pénal*, in *Amplitude du droit*, 2023), prétendant que les choix pris avaient toujours été justifiés dans l'exercice normal de ses prérogatives dans l'intérêt du service. Les reproches exprimés à l'égard des plaignantes mettaient en cause la qualité de leur travail, l'organisation de leurs congés et leurs compétences, relevant des attributions spécifiques de la direction.

**Une souffrance déterminée.** Pour qu'un management sévère susceptible de générer des souffrances au travail sur son personnel bascule dans le harcèlement moral, les effets gravement préjudiciables doivent concerner des salariés déterminés. C'est toute la difficulté avec le harcèlement managérial (Gaz. Pal. 7 mai 2024, n° GPL463a9, p. 34, obs.

L. Saenko). Les techniques de management en cause revêtent une dimension collective impliquant éventuellement l'ensemble du personnel (G. Deharo et S. Point, Harcèlement managérial : rencontre d'un troisième type ?, Revue de gestion des ressources humaines, vol. 129, n° 3, 2023, p. 18). Il se peut également que la



Dalloz actualité © Éditions Dalloz 2024



**Publié sur Dalloz Actualité (<https://www.dalloz-actualite.fr>)**

---

direction n'ait pas été directement impliquée dans les faits matériels de harcèlement, mais qu'elle en soit à l'origine par ses décisions. Les juges du fond doivent ainsi vérifier que les méthodes managériales en cause concernent bien un salarié déterminé (P. Adam, Sur le délit de harcèlement moral institutionnel, SSL 2020, n° 1895, p. 3). Cette interprétation est proposée par la chambre sociale depuis 2009 en matière de harcèlement institutionnel (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, [Dalloz actualité, 23 nov. 2009](#), obs. S. Maillard ; D. 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund

; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé

; RDT 2010. 39, obs. F. Géa

; La lettre juridique, déc. 2009, note F. Lalanne). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle n'a pas manqué de fixer cette règle pour le harcèlement managérial en rejetant le pourvoi contre l'arrêt de relaxe, faute de pouvoir distinguer, derrière les méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, une personne susceptible d'être affectée dans ses conditions de travail, sa dignité, sa santé physique ou mentale ou son avenir professionnel (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon

; Gaz. Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz). On pourrait croire que cette exigence revienne sur la nature formelle du harcèlement moral (Crim. 6 déc. 2011, n° 10-82.266, [Dalloz actualité, 16 janv. 2012](#), obs. C. Girault ; AJDA 2012. 567

; D. 2012. 225, obs. C. Girault

; *ibid.* 2917, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et T. Potaszkin

; AJFP 2012. 191, et les obs.












; AJ pénal 2012. 97, obs. J. Gallois

; Dr. soc. 2012. 538, obs. F. Duquesne

; *ibid.* 720, chron. R. Salomon et A. Martinel

; RSC 2012. 138, obs. Y. Mayaud ). En l'occurrence, l'atteinte effective à la santé et aux conditions de travail, voire à l'avenir professionnel des plaignants, a sans doute facilité l'analyse des juges, avec à l'appui de nombreux arrêtés médicaux, en plus de témoignages corroborant les faits. Pour autant, dans son évaluation des critères du harcèlement, la chambre criminelle procède à l'analyse de la dureté des décisions prises (refus de la direction d'arranger un personnel sur ses congés, reproches en réunion, propos vexatoires et plaisanteries) par la direction en s'interrogeant seulement sur leur capacité à porter atteinte à la dignité, à la santé physique ou psychologique des agents concernés, ou à compromettre leur avenir

professionnel. On remarquera que la démonstration relative au caractère répétitif des agissements, condition du harcèlement moral (Crim. 1<sup>er</sup> sept. 2010, n° 10-80.376, Gaz. Pal. 2010, 2, p. 3560, note E. Dreyer), est ici rapide. Celui-ci semble se confondre dans le caractère systématique des instructions et des situations de management alarmantes.

**Une souffrance connue de la direction.** Les motivations sur l'élément moral du harcèlement managérial sont également riches d'enseignements. Pour rappel, l'infraction de harcèlement moral est intentionnelle, nécessitant une volonté de l'auteur d'accomplir les actes en ayant parfaitement conscience de ses répercussions sur la victime (Crim. 21 juin 2005, n° 04-86.936, AJDA 2005. 1861 ; D. 2005. 2035 ; *ibid.* 2986, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé et C. Mascala ; *ibid.* 2006. 29, obs. Centre de recherche en droit social de l'IETL, Université Lumière Lyon 2 ; AJ pénal 2005. 329, obs. A. Boisset ; RSC 2005. 850, obs. Y. Mayaud ; RTD com. 2006. 225, obs. B. Bouloc ; 1<sup>er</sup> déc. 2015, n° 14-85.059). La chambre sociale a toutefois rapidement considéré que « le harcèlement moral est constitué indépendamment de l'intention de l'auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel » (Soc. 10 nov. 2009, n° 08-41.497, [Dallos actualité, 30 nov. 2009, obs. S. Maillard](#) ; Dr. soc. 2010. 110, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ; Lexbases Hebdo, éd. sociale, n° 375, obs. C. Radé). La chambre criminelle a par la suite considéré que l'élément intentionnel du harcèlement dans le milieu du travail ne suppose pas d'établir que l'auteur a voulu le dommage survenu (Crim. 13 déc. 2016, n° 15-81.853, [Dallos actualité, 15 févr. 2017, obs. D. Goetz](#) ; D. 2017. 14 ; *ibid.* 2501, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et E. Tricoire ; Dr. soc. 2017. 774, chron. R. Salomon ). Autrement dit, l'élément moral du harcèlement managérial s'établit dans la seule conscience pour l'auteur de la dégradation des conditions de travail engendrée par des techniques managériales brutales et autoritaires (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, D. 2009. 2857 , obs. S. Maillard ; *ibid.* 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund ; JA 2010, n° 415, p. 11, obs. L. T. ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ). L'intention de nuire ciblée n'est donc pas exigée (Crim. 13 nov. 2019, n° 18-85.367, D. 2020. 916 , note C. Duvert ; Dr. soc. 2020. 550, chron. R. Salomon ). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle semblait néanmoins proposer une interprétation à rebours, en suggérant de démontrer « une volonté délibérée du mis en cause de nuire à un salarié ou un groupe de salariés déterminé ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la Cour vient fixer sa jurisprudence en matière d'élément moral du




**Publié sur Dalloz Actualité (<https://www.dalloz-actualite.fr>)**

---

harcèlement managérial sur la connaissance de la direction des souffrances de son personnel générées par son management. Le harcèlement managérial peut ainsi être tout à fait volontaire ou involontaire. La direction avait en l'occurrence été maintes fois informée, notamment par l'inspection du travail à la suite de plusieurs plaintes du personnel. Ainsi, le caractère délibéré des méthodes de gestion mises en cause se déduit de la nécessaire conscience, par la direction, des souffrances générées sur son personnel, compte tenu du contexte.

### **Les précisions apportées sur les conditions de réparation des préjudices issus du harcèlement managérial dans le secteur public**

**Compétence du juge pénal exceptionnelle conditionnée.** De manière moins attendue, la chambre criminelle vient casser l'arrêt sur les intérêts civils. Sa motivation demeure toutefois classique. Il est reproché aux juges du fond de s'être déclarés compétents sans avoir recherché si les fautes imputées présentaient un caractère personnel détachable du service, celles-ci s'étant déroulées dans le cadre des fonctions de l'auteure. Le principe de la loi des 16-24 août 1790 et du décret du 16 fructidor an III interdisant aux tribunaux répressifs de l'ordre judiciaire de statuer sur la responsabilité d'une administration ou d'un service public est ainsi rappelé (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007 ; 8 avr. 2014, n° 12-83.214, RSC 2014. 782, obs. Y. Mayaud ; RCLT 2014/107, n° 2808, p. 31, note Y. Mayaud). Ce raisonnement peut sembler quelque peu en contradiction avec sa solution au pénal, laquelle impute bien une faute personnelle à la directrice. Un effort supplémentaire de motivation est attendu des juges du fond pour pouvoir se déclarer compétents pour la réparation des préjudices du harcèlement managérial. Essentiellement formelle, cette exigence ne paraît pas remettre en question la possibilité pour les plaignants et même d'autres membres du personnel concernés de former leurs demandes devant le juge pénal.

**Intérêt à agir du CSE.** L'approche du contexte managérial du harcèlement prête à envisager les conséquences globales sur le personnel et catégories professionnelles concernées. Le comité social économique (CSE) de l'hôpital, garant des signalements des victimes, se positionne comme l'organe privilégié pour demander réparation d'un préjudice collectif issu du harcèlement managérial. La Cour ne reprend pas directement les arguments de la requérante excluant l'existence d'un préjudice direct du harcèlement. Toutefois, en rappelant les strictes conditions des articles 2 et 3 du code de procédure pénale, elle déclare que le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), devenu CSE, du centre hospitalier n'a pas nécessairement pour « mission de représenter les différentes catégories du personnel, ni les intérêts généraux de la



profession, et la loi ne lui accorde pas le droit d'exercer les pouvoirs de la partie civile sans avoir justifié d'un préjudice personnel découlant directement des infractions poursuivies y compris en matière de conditions de travail ». Les juges du fond devront ainsi s'assurer que le CSE justifie bien d'un préjudice lié au harcèlement managérial pour recevoir sa demande au nom des intérêts du personnel de l'hôpital, voire de la profession.

### **Portée de l'arrêt dans l'anticipation des dérives managériales dans le secteur public**

Par l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle consolide sa jurisprudence en matière de harcèlement managérial dans le secteur public. Les précisions fournies donnent un nouvel élan au traitement judiciaire du harcèlement moral au travail, délaissé ces dernières années en faveur d'autres formes de harcèlement. Une coloration plus rigoureuse est ainsi donnée aux manquements déontologiques et éthiques des fonctionnaires et agents publics dans l'exercice de prérogatives de direction et de gestion du personnel. Face à des défis de gouvernance d'une complexité croissante, les établissements publics, notamment les centres hospitaliers, sauront voir dans le harcèlement managérial un rempart efficace à une sursollicitation dangereuse de leur personnel.

par Inès Souid, Docteure en droit, Juriste assistante du Parquet général près la Cour d'appel de Chambéry

Dalloz actualité © Éditions Dalloz 2024

---

# Consolidation de la jurisprudence sur le harcèlement managérial dans le secteur public

**Dans un arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle vient apporter des explications opportunes en ce qui concerne la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public et les conditions de réparation des préjudices générés.**

[Crim. 25 juin 2024, F-B, n° 23-83.613](#)



Longtemps épargné, le secteur public a vu ces dernières décennies les logiques de management pénétrer son fonctionnement en vue d'améliorer la performance et l'efficacité de ses services. À l'instar du secteur privé, cette évolution expose le personnel du secteur public à de nouvelles dérives de la part de leur direction. Leur appréhension depuis le harcèlement managérial par le juge pénal reste toutefois discutée. Elle implique, en effet, pour ce dernier de s'intéresser, *a minima*, aux méthodes de travail mobilisées par la direction de l'organisme public à la limite du domaine réservé de l'Administration. Mais aussi de faire face à la dimension collective desdites dérives qui pose la question de leur imputation personnelle à la direction ou au gestionnaire de l'organisme public.

À ce propos, l'arrêt du 25 juin 2024 de la chambre criminelle apporte d'éclairantes précisions sur les logiques et les sources mobilisées par le juge pénal pour caractériser le harcèlement managérial dans le secteur public et pour procéder éventuellement à la réparation des préjudices générés.

En l'espèce, la directrice d'un centre public hospitalier avait été citée devant le tribunal correctionnel du chef de harcèlement moral au préjudice de plusieurs agents de son service. Ledit tribunal était entré en voie de condamnation le 9 décembre 2021, prononçant une peine de cinq mois d'emprisonnement avec sursis et des intérêts civils, en raison de la dureté du management de la directrice ayant affecté plusieurs agents de son personnel. La directrice condamnée interjetait appel. Le 3 mai 2023, la Cour d'appel de Rennes confirmait le jugement sur la culpabilité en abaissant à quatre mois la peine d'emprisonnement avec sursis et se prononçait également sur les intérêts civils. Un pourvoi en cassation était formé sur la base de plusieurs moyens. La requérante soutenait, d'une part, l'insuffisante caractérisation du harcèlement moral en estimant qu'elle avait effectué un exercice normal de son pouvoir justifié par l'intérêt du service dans une période difficile. Elle soutenait aussi que l'arrêt attaqué ne démontrait pas qu'elle ait délibérément agi, en étant consciente de la détérioration des conditions de travail et de l'atteinte ressentie par les victimes. D'autre part, elle contestait la recevabilité des constitutions de parties civiles. Pour elle, les faits reprochés relevaient de ses fonctions de direction du centre hospitalier, établissement public de santé, excluant la compétence exceptionnelle du juge pénal.

C'est ainsi que plusieurs questions se posaient à la Cour : à partir de quand les techniques de gestion poursuivies par la direction d'un établissement public générant un certain nombre de souffrances sur son personnel basculent dans le champ du harcèlement moral ? Quelles sont les conditions requises pour que le juge pénal puisse réparer les dommages causés au personnel liés à des techniques de management harcelantes ? La chambre criminelle donnait une solution claire concernant le secteur privé dans un arrêt de rejet du 19 octobre 2021 (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R.

Salomon ) en considérant qu'« *il y avait lieu, pour caractériser en tous ses éléments constitutifs l'infraction de harcèlement moral prise de méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, de rechercher si elles avaient eu pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail du salarié concerné susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle réitère cette interprétation du harcèlement managérial dans le secteur public procédant à la cassation partielle de l'arrêt contesté. De manière attendue, elle rejette le pourvoi sur la culpabilité de la directrice mais vient casser l'arrêt contesté sur les intérêts civils.

Les dérives de management dans le secteur public ne sont pas ignorées par la chambre criminelle. Toutefois, son raisonnement autrefois axé sur le dépassement de pouvoirs publics ou leur exercice inadapté par un maire (Crim. 22 nov. 2011, n° 11-80.935, RSC 2012. 547, obs. Y. Mayaud ; 4 sept. 2012, n° 11-84.794, RSC 2012. 857, obs. Y. Mayaud ; RLCT 2012/85, n° 2361, note Y. Mayaud ; 26 nov. 2019, n° 18-87.046, AJCT 2020. 159, obs. Y. Mayaud ; Gaz Pal. 2020. 450, obs. E. Dreyer), un préfet (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007, Dr. pénal 2018. Comm. 172, obs. P. Conte ; Gaz. Pal. 2018. 3171, obs. S. Detraz), un président de la communauté de commune (Crim. 27 mai 2015, n° 14-81.489, [Daloz actualité, 17 juin 2015](#), obs. J. Gallois ; D. 2015. 2465, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi et S. Mirabail ; Dr. soc. 2016. 34, chron. R. Salomon ) semble évoluer vers une plus grande considération du contexte managérial défaillant à l'origine du harcèlement.

## Les précisions apportées sur la caractérisation du harcèlement managérial dans le secteur public

**La considération préalable du contexte.** Dans l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle privilégie une analyse des éléments constitutifs du harcèlement moral en lien avec un contexte de management difficile. D'emblée, elle souligne que le mauvais management, même s'il entraîne des souffrances au travail, ne peut pas être confondu avec le harcèlement moral. La Cour d'appel de Paris a clarifié cette subtilité à propos du harcèlement institutionnel dans l'affaire *France Télécom* de 2022 (Paris, 30 sept. 2022, n° 19/01699, Gaz. Pal. 8 nov. 2022, n° GPL442d3, p. 16, obs. L. Saenko). Le juge pénal ne peut pas évaluer l'opportunité d'une politique d'un organisme public. Mais il se doit de rappeler les limites légales d'une pratique du pouvoir de direction constitutive de harcèlement (J. Mucchielli, Procès France Télécom : « Le harcèlement moral au travail peut être aussi un phénomène collectif », [Daloz actualité, 20 déc. 2019](#)). Dans l'arrêt rapporté, la Cour va même jusqu'à enjoindre aux juges du fond de tenir compte du contexte managérial pour parvenir à identifier le harcèlement. Néanmoins, seules les méthodes de travail employées pour répondre à la politique de l'organisme public peuvent être examinées en fonction de leurs impacts préjudiciables sur le personnel. Analyser le contexte managérial requiert une approche spécifique de l'exercice des prérogatives de gestion par la direction. Dans l'arrêt rapporté, la chambre criminelle vient alors faire un rappel opportun : si l'exercice du pouvoir de direction peut bien sembler légitime en fonction des objectifs fixés, celui-ci sera contraire à la loi pénale s'il est susceptible de porter atteinte aux droits du personnel. Néanmoins, l'arrêt du 25 juin 2024 écarte la question de l'excès ou du dépassement de pouvoirs plus ordinaire (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon ; Gaz Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz ; 13 nov. 2018, n° 18-80.374, Dr. pénal 2019. Comm. 22, obs. P. Conte ; *ibid.* Chron. 9, n° 5, obs. M. Segonds) pour une approche plus moderne de l'exercice « normal » du pouvoir, en mettant l'accent sur la diligence raisonnable. Il est attendu des juges du fond qu'ils procèdent, même implicitement, à l'évaluation des mesures nécessaires pour anticiper ou au moins résoudre les dysfonctionnements d'un management générant des souffrances sur son personnel. Pour sa défense, la direction s'appuie également sur un « mobile managérial » (F. Rousseau, Le harcèlement moral institutionnel à l'aune des principes du droit pénal, *in Amplitude du droit*, 2023), prétendant que les choix pris avaient toujours été justifiés dans l'exercice normal de ses prérogatives dans l'intérêt du service. Les reproches exprimés à l'égard des plaignantes mettaient en cause la qualité de leur travail, l'organisation de leurs congés et leurs compétences, relevant des attributions spécifiques de la direction.

**Une souffrance déterminée.** Pour qu'un management sévère susceptible de générer des souffrances au travail sur son personnel bascule dans le harcèlement moral, les effets gravement préjudiciables doivent concerner des salariés déterminés. C'est toute la difficulté avec le harcèlement managérial (Gaz. Pal. 7 mai 2024, n° GPL463a9, p. 34, obs. L. Saenko). Les techniques de management en cause revêtent une dimension collective impliquant éventuellement l'ensemble du personnel (G. Deharo et S. Point, Harcèlement managérial : rencontre d'un troisième type ?, *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 129, n° 3, 2023, p. 18). Il se peut également que la direction n'ait pas été

directement impliquée dans les faits matériels de harcèlement, mais qu'elle en soit à l'origine par ses décisions. Les juges du fond doivent ainsi vérifier que les méthodes managériales en cause concernent bien un salarié déterminé (P. Adam, Sur le délit de harcèlement moral institutionnel, SSL 2020, n° 1895, p. 3). Cette interprétation est proposée par la chambre sociale depuis 2009 en matière de harcèlement institutionnel (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, [Dalloz actualité, 23 nov. 2009, obs. S. Maillard](#) ; D. 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund ; JA 2010, n° 415, p. 11, obs. L. T. ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ; La lettre juridique, déc. 2009, note F. Lalanne). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle n'a pas manqué de fixer cette règle pour le harcèlement managérial en rejetant le pourvoi contre l'arrêt de relaxe, faute de pouvoir distinguer, derrière les méthodes de management préjudiciables à l'ensemble des salariés, une personne susceptible d'être affectée dans ses conditions de travail, sa dignité, sa santé physique ou mentale ou son avenir professionnel (Crim. 19 oct. 2021, n° 20-87.164, Dr. soc. 2023. 265, étude R. Salomon ; Gaz. Pal. 2022. 307, obs. S. Detraz). On pourrait croire que cette exigence revienne sur la nature formelle du harcèlement moral (Crim. 6 déc. 2011, n° 10-82.266, [Dalloz actualité, 16 janv. 2012, obs. C. Girault](#) ; AJDA 2012. 567 ; D. 2012. 225, obs. C. Girault ; *ibid.* 2917, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et T. Potaszkin ; AJFP 2012. 191, et les obs. ; AJ pénal 2012. 97, obs. J. Gallois ; Dr. soc. 2012. 538, obs. F. Duquesne ; *ibid.* 720, chron. R. Salomon et A. Martinel ; RSC 2012. 138, obs. Y. Mayaud ). En l'occurrence, l'atteinte effective à la santé et aux conditions de travail, voire à l'avenir professionnel des plaignants, a sans doute facilité l'analyse des juges, avec à l'appui de nombreux arrêtés médicaux, en plus de témoignages corroborant les faits. Pour autant, dans son évaluation des critères du harcèlement, la chambre criminelle procède à l'analyse de la dureté des décisions prises (refus de la direction d'arranger un personnel sur ses congés, reproches en réunion, propos vexatoires et plaisanteries) par la direction en s'interrogeant seulement sur leur capacité à porter atteinte à la dignité, à la santé physique ou psychologique des agents concernés, ou à compromettre leur avenir professionnel. On remarquera que la démonstration relative au caractère répétitif des agissements, condition du harcèlement moral (Crim. 1er sept. 2010, n° 10-80.376, Gaz. Pal. 2010, 2, p. 3560, note E. Dreyer), est ici rapide. Celui-ci semble se confondre dans le caractère systématique des instructions et des situations de management alarmantes.

Une souffrance connue de la direction. Les motivations sur l'élément moral du harcèlement managérial sont également riches d'enseignements. Pour rappel, l'infraction de harcèlement moral est intentionnelle, nécessitant une volonté de l'auteur d'accomplir les actes en ayant parfaitement conscience de ses répercussions sur la victime (Crim. 21 juin 2005, n° 04-86.936, AJDA 2005. 1861 ; D. 2005. 2035 ; *ibid.* 2986, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé et C. Mascala ; *ibid.* 2006. 29, obs. Centre de recherche en droit social de l'IETL, Université Lumière Lyon 2 ; AJ pénal 2005. 329, obs. A. Boisset ; RSC 2005. 850, obs. Y. Mayaud ; RTD com. 2006. 225, obs. B. Bouloc ; 1er déc. 2015, n° 14-85.059). La chambre sociale a toutefois rapidement considéré que « le harcèlement moral est constitué indépendamment de l'intention de l'auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel » (Soc. 10 nov. 2009, n° 08-41.497, [Dalloz actualité, 30 nov. 2009, obs. S. Maillard](#) ; Dr. soc. 2010. 110, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ; Lexbases Hebdo, éd. sociale, n° 375, obs. C. Radé). La chambre criminelle a par la suite considéré que l'élément intentionnel du harcèlement dans le milieu du travail ne suppose pas d'établir que l'auteur a voulu le dommage survenu (Crim. 13 déc. 2016, n° 15-81.853, [Dalloz actualité, 15 févr. 2017, obs. D. Goetz](#) ; D. 2017. 14 ; *ibid.* 2501, obs. G. Roujou de Boubée, T. Garé, C. Ginestet, M.-H. Gozzi, S. Mirabail et E. Tricoire ; Dr. soc. 2017. 774, chron. R. Salomon ). Autrement dit, l'élément moral du harcèlement managérial s'établit dans la seule conscience pour l'auteur de la dégradation des conditions de travail engendrée par des techniques managériales brutales et autoritaires (Soc. 10 nov. 2009, n° 07-45.321, D. 2009. 2857, obs. S. Maillard ; *ibid.* 2010. 672, obs. O. Leclerc, E. Peskine, J. Porta, L. Camaji, A. Fabre, I. Odoul-Asorey, T. Pasquier et G. Borenfreund ; JA 2010, n° 415, p. 11, obs. L. T. ; Dr. soc. 2010. 109, obs. C. Radé ; RDT 2010. 39, obs. F. Géa ). L'intention de nuire ciblée n'est donc pas exigée (Crim. 13 nov. 2019, n° 18-85.367, D. 2020. 916, note C. Duvert ; Dr. soc. 2020. 550, chron. R. Salomon ). Dans son arrêt du 19 octobre 2021, la chambre criminelle semblait néanmoins proposer une interprétation à rebours, en suggérant de démontrer « une volonté délibérée du mis en cause de nuire à un salarié ou un groupe de salariés déterminé ». Dans son arrêt du 25 juin 2024, la Cour vient fixer sa jurisprudence en matière d'élément moral du harcèlement managérial sur la connaissance de la direction des souffrances de son personnel générées par son management. Le harcèlement managérial peut ainsi être tout à fait volontaire ou involontaire. La direction avait en l'occurrence été maintes fois informée, notamment par l'inspection du travail à la suite de plusieurs plaintes du personnel.

Ainsi, le caractère délibéré des méthodes de gestion mises en cause se déduit de la nécessaire conscience, par la direction, des souffrances générées sur son personnel, compte tenu du contexte.

## **Les précisions apportées sur les conditions de réparation des préjudices issus du harcèlement managérial dans le secteur public**

**Compétence du juge pénal exceptionelle conditionnée.** De manière moins attendue, la chambre criminelle vient casser l'arrêt sur les intérêts civils. Sa motivation demeure toutefois classique. Il est reproché aux juges du fond de s'être déclarés compétents sans avoir recherché si les fautes imputées présentaient un caractère personnel détachable du service, celles-ci s'étant déroulées dans le cadre des fonctions de l'auteur. Le principe de la loi des 16-24 août 1790 et du décret du 16 fructidor an III interdisant aux tribunaux répressifs de l'ordre judiciaire de statuer sur la responsabilité d'une administration ou d'un service public est ainsi rappelé (Crim. 19 juin 2018, n° 17-84.007 ; 8 avr. 2014, n° 12-83.214, RSC 2014. 782, obs. Y. Mayaud ; RCLT 2014/107, n° 2808, p. 31, note Y. Mayaud). Ce raisonnement peut sembler quelque peu en contradiction avec sa solution au pénal, laquelle impute bien une faute personnelle à la directrice. Un effort supplémentaire de motivation est attendu des juges du fond pour pouvoir se déclarer compétents pour la réparation des préjudices du harcèlement managérial. Essentiellement formelle, cette exigence ne paraît pas remettre en question la possibilité pour les plaignants et même d'autres membres du personnel concernés de former leurs demandes devant le juge pénal.

**Intérêt à agir du CSE.** L'approche du contexte managérial du harcèlement prête à envisager les conséquences globales sur le personnel et catégories professionnelles concernées. Le comité social économique (CSE) de l'hôpital, garant des signalements des victimes, se positionne comme l'organe privilégié pour demander réparation d'un préjudice collectif issu du harcèlement managérial. La Cour ne reprend pas directement les arguments de la requérante excluant l'existence d'un préjudice direct du harcèlement. Toutefois, en rappelant les strictes conditions des articles 2 et 3 du code de procédure pénale, elle déclare que le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), devenu CSE, du centre hospitalier n'a pas nécessairement pour « mission de représenter les différentes catégories du personnel, ni les intérêts généraux de la profession, et la loi ne lui accorde pas le droit d'exercer les pouvoirs de la partie civile sans avoir justifié d'un préjudice personnel découlant directement des infractions poursuivies y compris en matière de conditions de travail ». Les juges du fond devront ainsi s'assurer que le CSE justifie bien d'un préjudice lié au harcèlement managérial pour recevoir sa demande au nom des intérêts du personnel de l'hôpital, voire de la profession.

## **Portée de l'arrêt dans l'anticipation des dérives managériales dans le secteur public**

Par l'arrêt du 25 juin 2024, la chambre criminelle consolide sa jurisprudence en matière de harcèlement managérial dans le secteur public. Les précisions fournies donnent un nouvel élan au traitement judiciaire du harcèlement moral au travail, délaissé ces dernières années en faveur d'autres formes de harcèlement. Une coloration plus rigoureuse est ainsi donnée aux manquements déontologiques et éthiques des fonctionnaires et agents publics dans l'exercice de prérogatives de direction et de gestion du personnel. Face à des défis de gouvernance d'une complexité croissante, les établissements publics, notamment les centres hospitaliers, sauront voir dans le harcèlement managérial un rempart efficace à une sursollicitation dangereuse de leur personnel.

par Inès Souid, Docteure en droit, Juriste assistante du Parquet général près la Cour d'appel de Chambéry

---



# La Poste : une privatisation qui ne dit pas son nom

**Le plan d'économie de 50 millions d'euros qui vient d'être révélé pour La Poste ne doit pas faire illusion : le service public fait en réalité l'objet d'une privatisation qui ne dit pas son nom, et qui fait le jeu de gigantesques oligopoles privés.**

Les mesures d'austérité dont La Poste va faire l'objet sont graves pour au moins deux raisons. D'abord, elle vont conduire à une remise en cause brutale du service public postal dans de très nombreuses communes, notamment rurales. Et surtout, ces dispositions vont accentuer la lente agonie du service public de La Poste qui s'apparente à une privatisation tacite au profit de gigantesques oligopoles privés, à commencer par Amazon.

C'est le patron de La Poste, Philippe Wahl, [qui a annoncé vendredi](#) ces nouvelles économies. « Il y a cette coupe budgétaire de 50 millions d'euros sur 160 millions qui a été décidée, et nous allons discuter avec l'État », a-t-il déclaré vendredi 27 septembre selon l'AFP, en marge du congrès de l'Association des maires ruraux de France. « Si cette coupe est faite en 2024, elle annonce sans doute une coupe en 2025, cela veut dire qu'on ne pourra plus faire fonctionner des agences postales communales », a-t-il ajouté.

L'annonce remet en cause le contrat de présence postale territoriale signé par La Poste, l'Association des maires de France (AMF) et l'État pour la période 2023-2025. Un contrat initialement assorti de crédits de 177 millions d'euros par an, venant compenser les pertes financières liées à la présence de 17 000 « points de contact » postaux sur la totalité du territoire. Avec un tel plan d'économie, c'est donc une bonne partie de ces « points de contact » qui vont disparaître.

Ces dernières dispositions d'austérité sont le prolongement ultime de mesures de déréglementation et de privatisation menées tambour battant tout au long de ces dernières décennies, et qu'il importe de reconstituer.

À l'origine, les Postes, télégraphes et téléphones (PTT) sont une administration de l'État, placée sous l'autorité d'un ministre particulier, disposant d'agents qui sont des fonctionnaires de plein droit. Or, par des coups de boutoirs successifs, l'administration va se désarrimer de l'État, changer de statut, copier les modes de gouvernance du privé, se désengager progressivement de ses missions publiques.

Cette opération de sécession permet de prendre la mesure du recul du service public dans le pays, de la situation d'abandon dans lequel le pouvoir a laissé d'innombrables villages, quartiers et banlieues, où dans le même temps des écoles ont été fermées, tout comme des lignes ferroviaires.

**« Le Travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ? »,**

de Thomas Périlleux (Erès, 280 pages, 25 euros).



Dans [un rapport publié en 2016](#), la Cour des comptes souligne le caractère explosif de cette mutation. « Par deux réseaux majeurs, celui des points de contact chargés de l'accueil du public (17 088 au total dont 9 149 bureaux de poste gérés en propre) et celui de la distribution à domicile, avec 72 199 facteurs distribuant le courrier dans 39 millions de boîtes aux lettres six jours par semaine, La Poste incarne une présence du service public sur le territoire et tisse un lien social », écrivent les magistrats financiers.

## La privatisation avortée de 2008

Le premier coup de boutoir a lieu en 1983. Les deux directions de La Poste et des Télécommunications sont dotées de conseils d'administration distincts. Puis le deuxième intervient le 2 juillet 1990, par une loi qui organise définitivement le divorce entre La Poste et , et les transforme en deux établissements publics distincts, dont la gestion se rapproche de celles des entreprises privées.

Pour France Télécom, c'est cette réforme concoctée par le pouvoir socialiste qui va permettre sept ans plus tard, en 1997, au gouvernement de Lionel Jospin d'engager la privatisation. Pour La Poste, le chemin est le même, mais moins rapide. Il se trouve alors un patron plus pressé que les autres, et un premier ministre qui méprise davantage le service public que ses prédécesseurs, pour annoncer que la déréglementation aboutira à une privatisation.

Le patron, c'est Jean-Paul Bailly. Président du conseil d'administration de La Poste, il déclare le 28 août 2008 aux autres administrateurs son souhait de changer le statut de l'entreprise, de sorte qu'elle devienne une société anonyme et qu'elle puisse faire l'objet d'une privatisation partielle. Le même jour, le premier ministre François Fillon demande aux ministres chargés de ce dossier, parmi lesquels la ministre des finances Christine Lagarde, « *d'engager dans les prochains jours des consultations avec les divers acteurs concernés* ».

La crise financière va contrarier le projet de privatisation partielle. Mais le moment résume la philosophie des projets de déréglementation des décennies précédentes – et des suivantes : livrer aux appétits privés un service public instauré en 1603 (la Poste royale). Une directive européenne relance l'affaire, réclamant à tous les pays d'accélérer la déréglementation postale : en France, les services postaux (le courrier ordinaire de moins de 50 grammes) devront s'ouvrir entièrement à la concurrence le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

Les apparences sont sauvées, mais le tabou n'en est pas moins brisé. La Poste cesse d'être contrôlée à 100 % par l'État.

Le gouvernement rouvre donc le chantier du changement de statut, préalable indispensable à une privatisation ultérieure. Le 1<sup>er</sup> mars 2010, La Poste, qui était depuis 1990 un établissement public industriel et commercial (Épic), et auparavant une administration, est transformée en société anonyme.

Jean-Paul Bailly annonce que La Poste va dès lors accueillir un nouvel actionnaire à hauteur de 20 %, le groupe TNT Express, à l'époque chargé du service postal néerlandais et qui sera croqué en 2016 par le géant américain FedEx. La Poste, symbole de l'économie sociale à la française, est alors à deux doigts d'avoir à son capital un actionnaire emblématique du capitalisme anglo-saxon le plus sulfureux.

Ce n'est toutefois pas ce projet qui voit le jour. Avec le concours la Caisse des dépôts et consignations (CDC), l'augmentation de capital est finalement réalisée quelques mois plus tard. Les apparences sont sauvées : ce sont toujours des capitaux publics qui contrôlent le capital, mais le tabou n'en est pas moins brisé. La Poste cesse d'être contrôlée à 100 % par l'État.

C'est le coup d'envoi d'une privatisation partielle, la CDC apporte, en octobre 2010, 1,5 milliard d'euros à La Poste et prend en retour le contrôle de 26,3 % de son capital.

Au milieu des années 2000, la réorganisation des services financiers de La Poste va jouer un rôle majeur d'accélérateur. Là encore, une opération de sécession est organisée en plusieurs étapes. D'abord, le gouvernement socialiste dote en 2000 La Poste d'une filiale, baptisée EfiPoste, où sont transférés les fonds des comptes chèques postaux.

## Aucune obligation de service public

En 2006, un nouveau pas est franchi avec la création de la Banque postale. À l'époque, nul ne mesure la rupture totale avec l'histoire du service public. Pour le vérifier, il faut accéder à un rapport de la Cour des comptes – qui n'a jamais été rendu public – intitulé « La création de la Banque postale et ses deux premières années de fonctionnement ».

Le gouvernement assure que les missions sociales de La Poste seront maintenues. Mais il n'en est rien, comme le détaillent les magistrats financiers : « *La Cour relève que, hormis l'accessibilité bancaire liée aux obligations propres au livret A, le législateur n'a inscrit dans la loi du 20 mai 2005 [qui donne naissance à la Banque postale – ndlr] aucune obligation de service public pour la filiale de La Poste, qui ne bénéficie en conséquence d'aucune compensation directe.* » Traduction : au moment où La Poste se prépare à une future privatisation, sa principale filiale, la Banque postale, est dispensée par la loi de toute obligation de service public.

C'est même plus grave : alors que les activités historiques de La Poste, le courrier notamment, chutent du fait de la révolution numérique, celles de la Banque postale vont prendre une place croissante. Mimant les comportements du privé, avec des rémunérations pour ses cadres proches de celles des banques privées, disposant de salariées qui ne jouissent pas du statut des postiers, la Banque postale s'impose comme le cœur stratégique du groupe. *De facto*, La Poste devient progressivement la filiale... de sa filiale, la Banque postale.

## De moins en moins de courrier

Les chiffres se suffisent à eux-mêmes pour décrire la disparition du métier historique de La Poste, celui de la distribution de courrier. En 2009, les facteurs et factrices français-es distribuaient encore 15,9 milliards de lettres dans l'année. Quatorze ans plus tard, en 2023, c'était presque trois fois moins, seulement 6 milliards. Et la chute ne devrait pas cesser.

En 1990, « 70 % du chiffre d'affaires de La Poste » était porté par le courrier, et ce taux tombera « à 15 % à la fin de l'année » 2024, rappelait aussi en avril le PDG du groupe public, Philippe Wahl.

En dix ans, cette transformation radicale des habitudes des Français-es a creusé un trou de 10 milliards d'euros dans les recettes. Un manque à gagner que ne compensent pas les 500 millions d'euros versés chaque année par l'État au titre des missions de service public de La Poste – le contrat définissant ses services court jusqu'à fin 2025. Sans surprise, les effectifs suivent cette tendance baissière : en 2004, le groupe employait 280 000 personnes. En 2023, elles n'étaient plus que 232 700, une chute de presque 17 %.

Dans cette course pour devenir une banque (presque) comme les autres, la Banque postale se lance rapidement dans des activités nouvelles, comme l'assurance dommages, le prêt à la consommation ou le prêt immobilier. Pour prendre pied dans ces activités, la Banque postale noue des partenariats avec d'autres grandes banques.

En 2008, elle crée avec la Société générale une filiale à 50-50, dénommée Transactis et spécialisée dans la monétique et les systèmes de paiement. En 2009, les deux établissements fondent une autre filiale commune, La Banque postale Financement, destinée à distribuer des crédits à la consommation aux usagers du service public. La même année, La Banque postale réitère l'opération avec l'assureur Groupama, et se lance dans l'assurance dommages.

En 2011, La Poste devient même opératrice virtuelle de téléphonie mobile, par le biais d'une filiale La Poste Mobile créée en partenariat avec SFR, pour essayer de récupérer des parts de marché à son ex-société cousine, France Télécom devenue Orange. Les anciennes administrations des PTT sont désormais ennemies et se disputent les client-es.

En 2012, La Banque postale va jusqu'à proposer une assurance complémentaire santé, en partenariat avec la Mutuelle générale et Malakoff Médéric, un organisme financier hybride qui a muté à vive allure vers les marchés financiers et qui, allié aux grands groupes privés de l'assurance, cherche à tirer profit de la privatisation rampante de la Sécurité sociale.

## Le rentable au privé

La Poste se transforme elle-même en gruyère, de sorte que certaines de ses activités échappent aux obligations de service public. Le service universel du courrier prévoit qu'un pli soit distribué à J+1. Mais pour les colis, l'obligation de distribution n'est qu'à J+2. Qu'à cela ne tienne : pour cette distribution express, très lucrative, une filiale de La Poste Geopost a créé sa propre filiale, Chronopost, une société par actions simplifiée (SAS).

Tout ce qui n'est pas rentable au sein du groupe public, autrement dit toutes les activités qui ne relèvent pas du privé, va lentement reculer ou disparaître. Durant les années 2000 puis 2010, le service public desserre progressivement son maillage territorial et ferme d'innombrables bureaux de poste.



Sur ces chiffres, l'établissement n'aime pas communiquer. Mais selon des documents internes consultés par Mediapart, pour ne parler que de la dernière décennie, le constat est accablant. Les bureaux de poste étaient 9 692 en 2013 contre 8 414 en 2017. Soit 1 278 bureaux supprimés entre 2013 et 2017.

La Poste viole donc ouvertement ses obligations de service public aux termes desquelles elle doit maintenir un réseau de 17 000 points de contact répartis sur le territoire français, de façon à ce que moins de 10 % de la population d'un département s'en trouve éloignée de moins de 5 kilomètres et de moins de 20 minutes de trajet automobile, selon les conditions de circulation du territoire concerné.

L'entreprise publique essaie de jouer avec les statistiques, arguant qu'elle ouvre des points de contacts nouveaux, en donnant mandat à un commerçant ou à un artisan « *pour effectuer en son nom et pour son compte des prestations postales et des services financiers simples de dépannage* ». Elle fait valoir que ces partenariats sont passés sur la même période de 7 360 à 8 686. Mais il s'agit d'un service public de « dépannage » qui survit et qui est voué à disparaître.

Au cœur de l'été 2019, La Poste engage son désarrimage définitif de l'État. Au terme d'une disposition de la loi dite « Pacte » votée peu avant, le gouvernement dévoile à la fin du mois de juillet un Meccano très complexe. Pour résumer, l'État et la CDC ont transféré à La Poste les parts qu'ils détiennent (respectivement 1,1 % et 40,9 %) dans l'assureur CNP Assurances, parts que La Poste a ensuite apportées à la Banque postale, laquelle détient déjà 20,1 % de l'assureur.

Résultat : la Banque postale contrôle désormais 62,1 % du géant de l'assurance. En contrepartie, la CDC, qui contrôlait déjà 26 % de La Poste, est montée à son capital pour en devenir l'actionnaire majoritaire, à hauteur de 66 %.

Le montage présenté fallacieusement par le gouvernement de l'époque, comme la création d'un immense pôle public financier, dévoile ses effets pernicioseux. La Banque postale s'impose comme le cœur du réacteur du groupe La Poste. C'est la filiale la plus ouverte au privé qui devient l'axe stratégique de développement de l'entreprise. C'est l'ultime réforme avant la privatisation. L'État ne détient plus la moindre part du capital de La Poste, qui n'attend plus que le coup de grâce pour basculer dans le privé.

## Une stratégie pour avantager Amazon ?

Ces dernières années, les gouvernements de tous bords ont expliqué que le déclin historique des activités de l'entreprise publique conduisait inévitablement à ces évolutions, si regrettables soient-elles. L'argument ne résiste pourtant pas à l'analyse. On pourrait admettre qu'un service public disparaisse, du fait par exemple d'une révolution technologique majeure, et qu'il cède la place à un nouveau, plus adapté.

Mais ce n'est pas ce qui est ici advenu. La Poste, alliée à France Télécom, aurait pu devenir un formidable outil pour construire en France un service public de l'Internet face aux oligopoles saxons, contribuant à réduire la fracture numérique. De cela il n'a jamais été question.

Le rapport de la Cour des comptes relève ainsi que La Poste « connaît un retard important dans le développement de sa stratégie numérique ». Et les magistrats financiers en donnent cette illustration : « C'est seulement en 2012 que le groupe décide d'accroître la part du numérique dans le chiffre d'affaires, la visibilité de ses offres sur Internet, la coordination des initiatives numériques prises par les différents métiers ou encore la cohérence du suivi commercial des clients selon leur mode de relation physique ou électronique avec La Poste. »

Il a fallu attendre près de vingt ans après les premiers balbutiements d'Internet pour que La Poste découvre que l'on vivait une révolution numérique. Mais ne s'agit-il que d'un retard dans la stratégie numérique de La Poste ?

Dans les sommets de l'État, il y a eu depuis longtemps une volonté délibérée d'asphyxier La Poste et d'avantager les gigantesques oligopoles américains du numérique, à commencer par le plus sulfureux d'entre eux, Amazon.

Sans la remise en cause du monopole de distribution dont bénéficiait initialement La Poste et l'ouverture à la concurrence, Amazon n'aurait jamais pu s'implanter sur le marché français. Depuis, le géant américain n'a cessé de gagner des parts de marché, renforçant mécaniquement la crise de La Poste. La distribution des livres en France est de ce point de vue très révélateur des relations entre l'entreprise publique et l'oligopole américain.

Alors qu'Amazon mène depuis des lustres une offensive pour essayer de déstabiliser le grand acquis démocratique qu'est le prix unique du livre, le géant américain n'en a pas moins obtenu de La Poste un appui majeur dans la distribution des livres.

Devenant assez vite le premier client de l'entreprise encore publique, Amazon obtient d'elle des conditions tarifaires très avantageuses. Si le contrat qui lie les deux entreprises n'a jamais été rendu public – ce qui est assez choquant –, on sait qu'il repose sur un système de licence forfaitaire annuelle, et non sur une tarification indexée sur les expéditions. En clair, La Poste traite son premier client, qui est aussi son principal adversaire, de manière beaucoup plus avantageuse que les libraires indépendants.

C'est la morale de l'histoire : les dernières mesures d'économie révélées par Philippe Wahl ne sont que le prolongement d'une lente privatisation rampante de La Poste, dont les géants américains du numérique vont profiter. D'un ex-monopole public, la France bascule vers des oligopoles privés.

**Laurent Mauduit**

---

## **Thomas Périlleux, finaliste du prix Penser le travail : « Le burn-out est une protestation qui n'a pas trouvé le chemin de la parole »**

**Le sociologue, clinicien du travail, sort la colère du huis clos des consultations pour identifier les failles des nouvelles organisations du travail. Son ouvrage « Le Travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ? » est nommé au prix Penser le travail 2024.**

Propos recueillis par [Anne Rodier](#)

Le sociologue et clinicien du travail Thomas Périlleux, également professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique), s'intéresse à l'engagement subjectif dans le travail ou plutôt dans l'activité. Son ouvrage *Le Travail à vif. Souffrances professionnelles, consulter pour quoi ?*, publié en 2023 aux éditions Erès, analyse des témoignages de salariés venus le consulter pour faire le lien entre des situations d'épuisement, de sidération, d'étouffement de la parole, et les organisations du travail. Il vient d'être nommé pour le prix Penser le travail 2024.

### **Votre ouvrage « Le Travail à vif » nous plonge dans le monde des pathologies du travail. En quoi s'inscrit-il dans l'actualité ?**

C'est un livre issu de quinze ans de consultations, qui aborde des questions qui ont pris une certaine acuité et ont rejoint l'actualité sur deux points : les changements dans le travail et son organisation, encore accentués par la crise sanitaire, qui ont des incidences collectives – l'intensification du travail, la disparition des anciens collectifs issus de la période fordiste –, et des incidences subjectives, à savoir le nouveau rapport au travail, la promotion d'un modèle de performance et de réussite individuelle. On est peut-être à un moment d'épuisement de ce modèle.

Le deuxième point touche aux changements dans le paysage de la santé, en particulier la santé mentale au travail, à savoir l'évolution de la réglementation et la multiplication des intervenants en entreprise, concomitants à la montée des risques psychosociaux et des burn-out.

### **Vous adressez votre analyse des souffrances professionnelles à tous ceux qui cherchent à transformer le travail. Quel est, selon vous, le propos de l'ouvrage à retenir en priorité ?**

La dimension de l'écoute – souvent esquivée – me paraît centrale. Il est important de revenir à ce qu'on appelle « le réel du travail », d'être en mesure d'écouter ce que les salariés ont à dire sur leur travail d'abord, sur l'activité et ensuite sur son contexte, car l'expérience personnelle se déploie toujours dans un cadre collectif et ses règles.

L'enjeu est de repartir du travail vécu et non d'un modèle qui peut être en contradiction avec les valeurs du métier. En partant des situations concrètes, on voit comment le sens du travail peut se reconstruire ou se détruire. On voit quelles sont les possibilités de création ou d'innovation. Comment le sentiment d'impuissance par exemple, n'est pas l'impuissance elle-même. En revenant dans le détail du travail réel, on sort de l'image globale pour révéler les marges de manœuvre du salarié.

**A travers les  
livre décrit une face  
sombre du monde du  
vous voyez autant de protestations et de résistances. Pouvez-vous  
développer ?**

**témoignages, votre  
particulièrement  
travail, dans laquelle**

L'exemple le plus parlant est celui du burn-out, très douloureux quand on le vit. C'est une protestation qui n'a pas trouvé le chemin de la parole. Tout l'enjeu est de sortir ces protestations du mutisme. Pour les RH comme pour le collectif, ce type d'arrêt de travail signale un problème organisationnel à prendre à bras-le-corps. Le déni courant des managers est un système de protection très difficile à lever, car il les met en risque.

## **Quel est l'objectif de cet ouvrage ?**

Mon objectif est de faire le pont entre les consultations individuelles et le questionnement collectif. La clinique du travail marche sur deux jambes : l'une thérapeutique et l'autre politique. Les perspectives d'action sont compliquées. Je veux amener des pistes de réflexion, mais je n'ai pas les clés.

## **Que répondez-vous à ceux qui voient dans votre ouvrage une vision doloriste du travail ?**

Pousser la porte de la clinique amène à entendre du lourd. C'est une part de la réalité du monde du travail. Mais la pathologie n'est pas isolée de ce qui se passe dans le monde ordinaire. Les situations relatées sont négatives, mais il faut en prendre conscience en ayant l'intention de les traverser.

## **Le prix Penser le travail 2024**

A l'occasion du prix Penser le travail 2024, organisé par Sciences Po et Le Monde, qui sera décerné le 9 octobre, Le Monde publie les entretiens avec les auteurs des trois ouvrages finalistes :

- ➔ Lire aussi | Article réservé à nos abonnés [Lionel Honoré, finaliste du prix Penser le travail : « Face aux faits religieux, il est important que les managers restent dans une posture d'accommodement raisonnable »](#)
- ➔ Lire aussi | Article réservé à nos abonnés [Thomas Périlleux, finaliste du prix Penser le travail : « Le burn-out est une protestation qui n'a pas trouvé le chemin de la parole »](#)
- ➔ Lire aussi | Article réservé à nos abonnés [Dominique Meurs, finaliste du prix Penser le travail : « Pour briser le plafond de verre, il faut passer au crible les procédures de promotion »](#)

[Anne Rodier](#)

12 octobre 2024  
avec AFP

---

# La Poste : une enquête ouverte pour homicide involontaire après des suicides

**Deux employés se sont suicidés en 2017 et 2018. Ils travaillaient dans un site de préparation et de distribution du courrier, situé en banlieue lyonnaise, qui connaissait sa deuxième réorganisation des tournées en deux ans.**

Une information judiciaire a été ouverte pour homicide involontaire aggravé après deux suicides et une tentative de suicide d'employés de La Poste dans le Rhône, en 2017 et 2018, a déclaré le parquet de Lyon, vendredi 11 octobre.

Un juge d'instruction supervise des investigations pour « homicide involontaire aggravé par la violation manifestement délibérée d'une obligation de sécurité ou de prudence dans le cadre du travail, blessures involontaires dans le cadre du travail, harcèlement moral au travail et mise en danger de la vie d'autrui », a précisé le parquet à l'Agence France-Presse, confirmant une information de [Mediapart](#). « Aucune mise en examen n'est intervenue à ce stade », a-t-il ajouté.

Selon le média d'investigation, l'inspection du travail a effectué un signalement auprès de la justice après les suicides d'un postier et d'une postière ainsi que la tentative de suicide d'un postier en l'espace de onze semaines entre fin 2017 et 2018. Les trois étaient employés sur la plateforme de préparation et de distribution du courrier de Corbas située en banlieue sud de Lyon, alors en pleine réorganisation, et se trouvaient en arrêt maladie au moment des faits, précise *Mediapart*.

Le site de Corbas entamait sa deuxième réorganisation des tournées de distribution du courrier en seulement deux ans, et ces refontes avaient eu des conséquences directes sur les conditions de travail et de santé des employés, selon une expertise indépendante du cabinet Secafi, datée de 2019 et que *Mediapart* s'est procurée.

L'inspection du travail avait quant à elle qualifié de « pathogène » le contexte sur la plateforme, et vu dans l'absence de réaction de l'entreprise une possible « mise en danger d'autrui », selon le média d'investigation.

## Des députés et élus lyonnais alertent sur « un stress intense »

Une employée du site âgée de 30 ans s'est suicidée en décembre 2017 et un employé en fin de carrière a fait de même en mars 2018. Fin 2017, un de leurs collègues, lui aussi en fin de carrière, était parti à pied et sans téléphone en direction de l'océan, à des centaines de kilomètres de chez lui, dans le but de mettre fin à ses jours, selon le média en ligne.

Il avait été retrouvé dans une forêt de Corrèze, où il vivait isolé, avec des gelures aux deux pieds qui avaient conduit à une double amputation, selon un arrêt de la cour administrative d'appel de Lyon en 2022, qui avait débouté une demande du postier de « reconnaissance de l'imputabilité au service de son épuisement professionnel et de sa tentative de suicide ».

Les réorganisations à La Poste se poursuivent dans le Rhône. Au cours de la semaine du 7 octobre 2024, des députés et élus lyonnais ont interpellé le ministre de la fonction publique Guillaume Kasbarian au sujet de la fermeture programmée de trois bureaux de poste dans l'agglomération de Lyon.

« L'instabilité liée aux réorganisations et les diminutions de personnels au sein des agences du groupe La Poste sont source d'un stress intense pour les salariés et salariées et d'une dégradation globale des conditions de travail notée par les syndicats », écrivent-ils dans leur courrier commun.

## Pour « réenchanter » le quotidien des salariés, les entreprises misent sur les « hospitality officers »



A L'HÔTEL CRILLON, À PARIS, EN 2009. JEAN-MICHEL TURPIN

**De plus en plus d'écoles de commerce forment leurs étudiants au « management de l'hospitalité », un concept venu du monde de l'hôtellerie qui essaime aujourd'hui dans de nouveaux secteurs. Entre la conciergerie et l'organisation d'événements, ce nouveau métier permet aux entreprises d'attirer et de retenir leurs collaborateurs.**

Midi. Le temps s'accélère dans le vaste hall de Panorama, le siège du groupe Sodexo, à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine). En cette fin septembre, le tourniquet de l'entrée valse sans discontinuer. « *Bonjour Angelo, ça va ?* », lance, depuis le comptoir d'accueil, Marine Mariani, lunettes rouges et tailleur bleu marine impeccable. Un homme en costume-cravate s'arrête pour déposer une pile de courriers à destination d'un autre site du groupe. « *La navette interne partira cet après-midi* », lui dit poliment Marine quand s'élève une voix paniquée. « *Did anyone bring you a pair of Jimmy Choo sunglasses ?* » [« Quelqu'un vous a-t-il rapporté des lunettes de soleil Jimmy Choo ? »], demande une petite brune, l'air défait. Marine lui fait non de la tête, mais s'empresse de lancer un avis de recherche sur l'intranet. « *L'hospitality officer est un peu comme la gouvernante générale d'un hôtel*, explique la jeune femme. *Il assure l'accueil, supervise les services de conciergerie. Son rôle est de se mettre au service des collaborateurs et de faire en sorte qu'il n'y ait aucun caillou dans leur chaussure.* »

Sur son site, Sodexo en a recruté quatre, pour près de 400 collaborateurs. Le Covid-19 a été un catalyseur. « *Après la pandémie, les salariés n'étaient pas très enclins à revenir au présentiel*, observe

Maité Berrier-Cybal, directrice de l'expérience occupant chez Sodexo. *Pour leur donner envie, il fallait réenchanter le bureau en facilitant leur quotidien.* »

La sauce a tellement pris en interne que le leader de la restauration collective a aussi développé une offre d'*hospitality* à destination des entreprises. « *On intervient surtout dans les sièges sociaux parisiens de plus de 10 000 mètres carrés, précise Maité Berrier-Cybal. Mais la demande est exponentielle partout en France.* »

Pourtant, il y a encore dix ans, personne ou presque ne connaissait ce métier. Tout a commencé dans les années 2010 dans l'hôtellerie. « Le secteur était alors en pleine transformation, rappelle Manuel Heurteux, directeur exécutif du MSC hospitality management à l'Essec. En quelques années, il est passé d'une approche très artisanale à une approche beaucoup plus professionnelle. Il faut savoir gérer à la fois les ressources humaines et financières, le marketing, l'organisation d'événements et la satisfaction des clients. »

## Guerre des talents

Pour accompagner le mouvement, les écoles se sont mobilisées. Dès 1981, l'Essec a ainsi ouvert, en partenariat avec l'université Cornell, aux Etats-Unis, le MSC hospitality management, le premier programme de gestion hôtelière de niveau master en Europe. « *C'est un cursus entièrement en anglais qui forme non pas aux métiers opérationnels, mais plutôt à des postes de middle management et de senior management, ainsi qu'à la création de chaînes hôtelières* », souligne Manuel Heurteux. Près de 1 700 étudiants y ont été formés en un peu plus de quarante ans.

Depuis, une ribambelle d'autres formations spécialisées ont fleuri. Et leur succès ne se dément pas. Le master Hospitality management et marketing du tourisme de l'Inseec, ouvert en 2012, accueille entre 25 et 35 étudiants chaque année contre à peine six ou sept à ses débuts. A Excelia, ils sont environ 350 inscrits dans cette filière, de la première à la cinquième année. Parmi eux, Lise Marchand, 23 ans, qui se verrait bien travailler plus tard comme concierge ou cheffe de réception. « *A la fin de ma troisième année, j'ai effectué un stage de cinq mois à L'Echiquier Opéra Paris, un hôtel de luxe de 89 chambres dans le 10<sup>e</sup> arrondissement, raconte-t-elle. J'ai navigué entre plusieurs postes : réceptionniste, concierge, bagagiste. C'était exigeant. Comme les clients payaient le prix, je me devais d'être au top pour eux. Mais cette expérience dans l'hôtellerie de luxe m'a beaucoup plu.* »

A la fin de leur formation, la grande majorité des étudiants s'orientent vers le développement hôtelier, le *sales marketing* ou la restauration. Mais d'autres débouchés sont possibles : dans le luxe, dans les hubs de transports comme les gares ou les aéroports, et même dans des entreprises du tertiaire. « *Aujourd'hui, de plus en plus de sociétés sont prêtes à payer un petit supplément pour proposer des services d'hospitality* », assure Frédéric Galvez, directeur général adjoint de BNP Paribas Real Estate, une filiale qui gère du patrimoine immobilier pour compte de tiers.

Comment expliquer cet engouement ? D'abord, par la « guerre des talents » qui se joue sur le marché de l'emploi des cadres. Face aux difficultés de recrutement et/ou de fidélisation qu'elles rencontrent, les entreprises doivent trouver des moyens de se démarquer. Le cadre de travail en est un.

## « Arme de bien-être au travail »

Les salariés eux-mêmes encouragent ces évolutions. « Le rapport au travail a beaucoup changé, analyse ainsi Frédéric Galvez. Les collaborateurs ne veulent plus seulement un bon salaire. Ils recherchent aussi un équilibre de vie et des conditions de travail agréables. » Selon une étude publiée le 23 septembre par OpinionWay et Haveagooday Hospitality, si seuls quatre sondés sur dix connaissent le terme « *hospitality* », ils sont 85 % à estimer, une fois informés de ses enjeux, que leur entreprise devrait les prendre en compte.

L'Oréal a compris le message. « *En 2019, on a commencé par aménager de nouveaux espaces puis on a mis en place unhospitality manager pour deux sites* », note Manuel Guillain, directeur des campus L'Oréal Ile-de-France. Leur mission : gérer l'accueil, la réservation de salles, l'organisation des événements internes et les différents services proposés sur place : conciergerie, salle de fitness, coiffeur, esthéticienne, massage, ongles...

Pur gadget RH ? « Arme de bien-être au travail, répond M. Guillain. Nos collaborateurs savent qu'en cas de problème ils auront quelqu'un pour les aider, ce qui leur enlève du stress. » Bien sûr, cela représente un certain investissement, mais l'entreprise y gagne. « Je ne sais pas si ça augmente la

productivité, mais cela nous permet de recruter plus facilement tout en renforçant notre marque employeur. Aujourd'hui, on ne pourrait plus revenir en arrière. Cela fait vraiment partie de notre projet, de notre culture. »

Le groupe étofferait volontiers son équipe d'*hospitality officers*, mais les candidats ne se bousculent pas. Le strass des palaces fait à l'évidence encore plus rêver que la vie en entreprise et le bien-être des collaborateurs...

**Elodie Chermann**

---



# Harcèlement moral à France Telecom: audience le 13 novembre à la Cour de cassation

Information fournie par BOURSORAMA AVEC AFP



DIDIER LOMBARD À PARIS, LE 23 MAI 2019. ( AFP / LIONEL BONAVENTURE )

La Cour de cassation doit examiner le 13 novembre les pourvois de l'ex-PDG de France Télécom Didier Lombard et son numéro 2, Louis-Pierre Wenès, après leur condamnation en appel pour harcèlement institutionnel caractérisé ayant abouti à une vague de suicides, a appris l'AFP vendredi de source judiciaire.

MM. Lombard, 82 ans, et Wenès, 75 ans, ont été condamnés le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15.000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance en 2019.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue [Orange](#) en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place en 2006 de deux plans de restructuration (de 2007 à 2010) consécutifs à la privatisation de l'entreprise (2004) et prévoyant le départ de 22.000 employés et la mobilité de 10.000 autres (sur quelque 120.000 employés).

En première instance, les deux hommes avaient été condamnés à un an de prison dont quatre mois ferme pour leur « rôle prééminent » dans la mise en place d'une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutiste » sur la période 2007-2008 chez France Télécom.

Ces départs à « marche forcée » avec « des méthodes interdites » avaient entraîné une « dégradation des conditions de travail » de « milliers de salariés », dont certains se sont suicidés.

La crise a éclaté au grand jour après le suicide en juillet 2009 de Michel Deparis, un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre.

France Télécom est devenue le symbole de la souffrance au travail. L'entreprise, qui n'a pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximum de 75.000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un « harcèlement moral » institutionnel.

Au total, quatre prévenus ont formé un pourvoi ainsi que sept parties civiles, avait indiqué en 2022 une source judiciaire.



La Cour de cassation va examiner les arguments soulevés par toutes les parties et rendra sa décision plusieurs semaines après l'audience.

Elle peut rejeter les pourvois, ce qui rendrait la décision définitive, mais aussi réformer partiellement cette décision ou encore ordonner un nouveau procès.

Plus récemment, deux syndicats de l'entreprise ont évoqué le suicide de trois employés d'Orange en octobre.

Mercredi, un communiqué publié par SudPTT a dénoncé le « résultat direct d'un management toxique », tandis que la CGT n'établit pas à ce stade de lien avec les conditions de travail de l'entreprise.

« Il nous est évidemment impossible de commenter des cas individuels d'autant que certaines enquêtes sont encore en cours », a indiqué la direction d'Orange à l'AFP. « Chaque drame humain est suivi au plus près par l'équipe dirigeante, les équipes RH et les médecins du travail ».



»CETTE PROPOSITION DE RÉFORME, SOUTENUE PAR LES SIGNATAIRES DE CETTE PÉTITION CITOYENNE RÉDUIRAIT SI ELLE ABOUTIT LES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS DU HARCÈLEMENT MORAL POUR L'ASSURANCE MALADIE, CAR IL EST SOURCE D'UN ABSENTÉISME RENFORCÉ."

DR

**Selon que vous serez puissant ou misérable...**

## "Face aux inégalités, une harmonisation des critères de reconnaissance du harcèlement moral apparaît indispensable"

**Pour Jean-Claude Delgènes, président-fondateur de Technologia, une réforme s'impose sur le sujet du harcèlement moral tant il existe des différences de traitement dans le montant des indemnités. Et, tout aussi troublant, selon le lieu de la juridiction chargé de traiter les dossiers.**

À l'Assemblée nationale, sous l'impulsion de Stéphane Viry (député LR des Vosges), de Sophie Taillé-Polian (députée Génération.s du Val-de-Marne), des députés écologistes et d'Arthur Delaporte (député PS du Calvados), plusieurs groupes parlementaires ont engagé une réflexion visant **à réformer la législation sur le harcèlement moral**.

Cette initiative est soutenue par **une pétition citoyenne ayant déjà recueilli plusieurs milliers de signatures**. Le contexte actuel souligne d'autant plus la nécessité de cette réforme, au vu de l'analyse des décisions rendues par les Cours d'appel françaises entre 2018 et 2021. Cet examen révèle des

traitements inégalitaires, tant sur l'acceptation des demandes de harcèlement moral que sur les indemnités accordées.

## **DES INDEMNITÉS TRÈS MODESTES ET VARIABLES**

De 2018 à 2021, pas moins de 6 062 décisions ont été rendues devant les Cours d'appel en matière de harcèlement moral, attestant d'une prise de conscience croissante dans le milieu professionnel.

Les affaires de harcèlement moral sont souvent corrélées à des procédures de licenciement sans cause réelle et sérieuse ou à des demandes de nullité de licenciement assorties de demandes d'indemnités. Les indemnités accordées aux victimes restent cependant très modestes : en moyenne, elles représentent deux fois le salaire mensuel brut, malgré les longues procédures et les frais d'avocat souvent supérieurs aux montants obtenus en réparation. Ce faible niveau d'indemnisation montre que les préjudices liés au harcèlement moral sont jugés insuffisamment graves pour justifier une compensation significative.

### **À LIRE AUSSI : [Les DRH sous pression : victimes de harcèlement ou gestionnaires en crise ?](#)**

Ce qui frappe dans cette analyse, ce sont les variations marquées selon les juridictions. Le taux moyen d'acceptation des demandes de harcèlement moral est de 59 % dans les Cours d'appel françaises, mais il varie fortement d'une juridiction à l'autre. La Cour d'appel de Papeete présente un taux d'acceptation particulièrement élevé de 75 %, ce qui pourrait indiquer une sensibilité accrue aux problématiques de harcèlement moral ou des critères d'appréciation plus souples. D'autres juridictions, comme Agen et Grenoble, affichent également des taux élevés de 71 %, alors que Douai et Toulouse, avec 66 %, se montrent également réceptives. En revanche, certaines juridictions se distinguent par leur faible taux d'acceptation, notamment la Cour d'appel de Bastia, avec seulement 11 % des demandes acceptées. Ce contraste, marqué par rapport aux juridictions plus clémentes, soulève des interrogations quant aux critères retenus et à l'interprétation du harcèlement moral par ces Cours. La Cour d'appel de Fort-de-France (36 %) et celle de Dijon (34 %) enregistrent aussi des taux d'acceptation très bas, ce qui révèle une approche restrictive.

Les écarts de traitement se reflètent également dans les montants des indemnités accordées. En moyenne, l'indemnité pour le harcèlement moral est de 6 900 €, mais certaines décisions se démarquent par des montants très élevés, atteignant jusqu'à 187 000 €, comme ce fut le cas à la Cour d'appel de Montpellier, chambre sociale, section B, en décembre 2018. Cette décision exemplaire montre l'importance accordée au préjudice moral et aux conséquences graves subies par la victime dans les cas les plus sévères. D'autres indemnités importantes incluent 140 000 € octroyés par la Cour d'appel de Nîmes et 100 000 € par celle de Toulouse, illustrant une reconnaissance substantielle des dommages liés au harcèlement moral pour certains salariés. Toutefois, à l'opposé, des indemnités très faibles, de l'ordre de 300 €, sont également courantes, notamment dans les Cours d'appel de Paris et d'Aix-en-Provence. Ces faibles indemnités laissent supposer soit une reconnaissance partielle du préjudice, soit des cas où le harcèlement moral n'a pas été jugé comme un élément central du conflit, les juges craignant une instrumentalisation de la loi par les plaignants qui parfois montent des dossiers dans le but de sortir de leur emploi en bénéficiant d'indemnités plus conséquentes.

### **À LIRE AUSSI : ["Fais pas chier dès le matin" : quand les petits patrons sont eux aussi victimes de harcèlement moral](#)**

Au-delà des disparités géographiques, les données montrent que des facteurs socio-économiques, tels que le salaire mensuel brut et l'ancienneté, influencent fortement les taux d'acceptation des demandes de harcèlement moral et les montants des indemnités.

En effet les salariés gagnant plus de 8 000 € par mois voient leurs demandes acceptées dans 68 % des cas et bénéficient d'une indemnité moyenne de 15 000 €, ce qui pourrait s'expliquer par la perception d'un préjudice moral plus lourd ou tout simplement d'une crédibilité accrue accordée par les juges. À l'inverse, les salariés aux revenus les plus faibles (entre 0 000 et 1 000 € par mois) obtiennent un taux d'acceptation de seulement 56 % et des indemnités moyennes de 3 600 €. Ce déséquilibre peut s'expliquer par une interprétation plus restrictive pour les salariés les moins bien rémunérés, reflétant sans aucun doute des biais socio-économiques dans la perception du harcèlement moral.

De même, l'ancienneté dans l'entreprise joue un rôle significatif : les salariés ayant plus de 45 ans d'ancienneté bénéficient d'un taux d'acceptation de 74 % et d'une indemnité moyenne de 12 400 €.

Cette observation suggère que les juges tiennent compte de la durée de service pour évaluer la gravité du harcèlement moral, les personnes ayant une longue ancienneté étant perçues comme plus gravement touchées par les comportements de harcèlement. Ils sont parfois utilisés comme stratégie par les employeurs pour pousser un salarié à quitter son poste sans avoir à le licencier formellement et à verser d'importantes indemnités. L'expression « casser les gens pour qu'ils se cassent » traduit bien cette stratégie, qui peut être particulièrement destructrice pour les salariés.

À l'inverse, pour les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté, le taux d'acceptation est de 56 % seulement, ce qui peut s'expliquer par la difficulté accrue à prouver un harcèlement en début de carrière, où les preuves accumulées et les témoignages de collègues sont souvent insuffisants.

## **POUR UNE MEILLEURE RECONNAISSANCE ET UNE HARMONISATION DES CRITÈRES**

Face à ces inégalités de traitement, une harmonisation des critères de reconnaissance du harcèlement moral au niveau national apparaît indispensable. Cette variabilité ne permet pas par ailleurs d'avancer dans l'éradication de ce fléau.

La réforme envisagée pour le civil et le pénal pourrait introduire des peines plancher et renforcer les sanctions pour les employeurs, avec l'objectif de réduire aussi la sollicitation des tribunaux en rendant la loi plus dissuasive. Pour prévenir le harcèlement moral, une mesure proposée est d'interdire temporairement aux condamnés pour faute grave de gérer des équipes.

### **À LIRE AUSSI : ["Nous appelons à une réforme du délit de harcèlement moral au travail"](#)**

En effet, Technologia observe souvent que les condamnés continuent à nuire à la santé de leurs subordonnés en changeant simplement de poste. Des formations à la prévention des risques psychosociaux ou des stages auprès d'associations de victimes de violences psychologiques pourraient également être imposés. Cette proposition de réforme, soutenue par les signataires de cette pétition citoyenne réduirait si elle aboutit les coûts directs et indirects du harcèlement moral pour l'Assurance maladie, car il est source d'un absentéisme renforcé.



Par Jean-Claude Delgènes

---

## Management : la fin de « l'entreprise communautaire »

[Tribune](#) ; Jean-Pierre Bouchez

**Directeur de recherche au Laboratoire de recherche en management de l'université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines**

**Le chercheur en sciences de gestion Jean-Paul Bouchez montre, dans une tribune au « Monde », comment la « numérisation » des organisations a dispersé les communautés de travail vivant qui donnaient sens et culture à l'entreprise.**

Depuis une dizaine d'années, on assiste, en France et dans nombre de pays occidentaux, à la fin d'un modèle de grande entreprise qui a dominé pendant des décennies le monde industriel et tertiaire, singulièrement durant la période des « trente glorieuses ».

Cette forme, que l'on peut qualifier de « communautaire », se réfère à certaines grandes organisations bureaucratiques caractérisées notamment par des carrières longues, souvent sécurisées, accompagnées d'avantages sociaux importants favorisant l'intégration durable de ses membres, sur fond d'une culture collective globalement partagée. L'expression « entreprise-providence » peut être également mobilisée pour la caractériser.

### L'arrivée du capitalisme actionnarial

On peut trouver en partie les racines conceptuelles de ce modèle d'entreprise dans l'ouvrage du juriste [Adolf Berle](#) (1895-1971) et de l'économiste Gardiner Means (1896-1988) publié en 1932 aux Etats-Unis, *The Modern Corporation and Private Property*. Les auteurs y décrivent l'émancipation des dirigeants d'entreprise au détriment des actionnaires dispersés, amorçant ainsi la « révolution managériale » qui, en donnant aux managers le contrôle de l'organisation de la firme, impose de nouvelles formes de coordination d'un nombre croissant de salariés.

L'économiste [John Kenneth Galbraith](#) (1908-2006) prolongera et éclairera ce courant en développant dans son ouvrage majeur, *The New Industrial State*, publié en 1967 (Gallimard, 1968 pour la version française, rééd. 1989), le concept de « technostructure ».

Ce modèle a subi une première remise en cause importante et sévère à la fin des années 1970, avec l'arrivée du capitalisme actionnarial, modèle simplificateur théorisé par les « boys » de l'école de Chicago, autour de Milton Friedman (1912-2006), sur la base de ce qui deviendra un best-seller, publié dès 1962, et largement réédité en 1982 et 2002, *Capitalism and Freedom* (Flammarion, 2019, pour l'édition française).

Cette approche sera approfondie par les universitaires Michael Jensen et William Meckling sous la forme de la « théorie de l'agence », dès 1976. Mais ce capitalisme actionnarial a surtout été adoubé et institutionnalisé par l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher (1925-2013) en Grande Bretagne (1979) et de Ronald Reagan (1911-2004) aux Etats-Unis (1981), sur fond de mondialisation de l'économie.

### Individualisation poussée

Mais la véritable transformation se situe au milieu des années 2010, avec l'impératif alors incontournable de la « numérisation », véhiculé notamment par les puissants acteurs que sont les grands cabinets de conseil mondiaux.

Pour comprendre cette transformation, il est utile de mobiliser la distinction entre l'« organisation machine » et l'« organisation communautaire », que l'on peut observer dès l'industrialisation du XIX<sup>e</sup> siècle.

Le premier terme se réfère à tout ce qui relève du « *travail mort* », c'est-à-dire le travail effectué successivement par des supports énergétiques, techniques et technologiques (vapeur, électricité, mécanique, informatique et numérique). Le second se réfère au « travail vivant », c'est-à-dire le travail humain producteur de marchandises. Le second terme caractérise le modèle de la grande entreprise de type communautaire, c'est-à-dire fondée sur des collectifs humains.

L'« organisation machine » numérisée, qui émerge depuis une dizaine d'années, qualifiée parfois d'« entreprise tablette », renvoie à [l'emprise de la numérisation sur l'organisation](#), conduisant souvent à une individualisation poussée du travail des cols blancs, quel que soit le lieu où ils se trouvent, associée à la traçabilité de leurs activités.

## Une logique comptable administrée

Cette emprise de la numérisation contribue à saper les collectifs de l'organisation communautaire. La coopération demeure formellement encouragée par les dirigeants, mais elle repose de plus en plus sur des coordinations de nature numérique et distancielle, dénuées des proximités physiques propres aux communautés professionnelles vivantes et aux affinités collaboratives. Comment, dans ce contexte, [donner un sens et du sens au travail](#) et, partant, préserver une « culture d'entreprise » ?

[L'entreprise doit donc impérativement réintroduire ou renforcer des liens de proximité physique](#) et favoriser l'organisation d'espaces de délibération. Le travail hybride (lorsqu'il est praticable) est désormais intégré dans bon nombre de grands groupes, mais il apparaît encore trop souvent inscrit dans une logique comptable administrée, alors qu'il devrait être mieux organisé en fonction de la nature même du travail.

Ce type d'organisation du travail est une occasion à saisir, comme l'ont fait certains grands groupes éclairés, pour introduire et développer des modèles plus responsabilisants, inspirant la confiance et positionnés au plus près du niveau où les décisions sont nécessaires.

De ce point de vue, le modèle des organisations apprenantes largement développé en Europe du Nord avec des résultats probants en matière de performances et d'innovation est assurément prometteur. Cela d'autant que la situation française fait apparaître un retard persistant, qui tend à s'accroître depuis une dizaine d'années.

**Jean-Pierre Bouchez**, directeur de recherche au Laboratoire de recherche en management de l'université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (Larequoi, université Paris-Saclay), est créateur de PlaNetS@voir. [Il a écrit \*Le Travail et ses espaces\*](#) (De Boeck Supérieur, 2023).



CRÉDIT : ADOBE

## Suicides à France Télécom : la Cour de cassation se prononcera le 21 janvier

**La Cour de cassation a fixé mercredi au 21 janvier la date de sa décision sur les pourvois formés par l'ex-PDG de France Télécom Didier Lombard et son numéro 2, Louis-Pierre Wenès, après leur condamnation pour harcèlement institutionnel caractérisé ayant abouti à une vague de suicides.**

*« Je renouvelle le souhait que vous reconnaissiez l'existence d'un harcèlement moral institutionnalisé au rang des formes de harcèlement moral au travail »*, a déclaré lors de l'audience mercredi l'avocat général, avant de préconiser le rejet des pourvois.

En présence de salariés, de quelques victimes et de proches, les avocats de Didier Lombard (82 ans) et de Louis-Pierre Wenès (75 ans) ont critiqué l'arrêt de la cour d'appel de Paris du 30 septembre 2022, qui les a condamnés à un an de prison avec sursis et 15.000 euros d'amende.

Ces peines étaient plus légères que celles prononcées par le tribunal correctionnel dans un jugement inédit, ce dernier avait condamné le 20 décembre 2019 l'entreprise pour harcèlement moral institutionnel, une décision dont France Télécom n'a pas fait appel.



"Cette consécration du harcèlement moral institutionnalisé n'est pas possible, n'est pas utile et n'est pas souhaitable" a déclaré Louis Boré, avocat au conseil de l'ex-PDG de France Télécom.

## **"Il est indispensable de reconnaître cette forme de harcèlement"**

« *Je suis indignée par ce que j'ai entendu* », a déclaré Claire Waquet, avocate aux conseils de CFE-CGC Orange, partie civile. « *Le harcèlement moral est interdit, point, et quel que soit l'adjectif qui suit* », a insisté Me Waquet.

« *Il est indispensable de reconnaître cette forme de harcèlement car dans certaines grandes entreprises comme France Télécom à l'époque, les dirigeants forment des cadres pour appliquer leur politique de harcèlement* », a déclaré à l'AFP Antoine Lyon-Caen, avocat aux conseils de SUD-CGT.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place en 2006 de plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise (2004) et prévoyant le départ de 22.000 employés (sur quelque 120.000 agents).

Ces départs à « *marche forcée* » avaient entraîné une « *dégradation des conditions de travail* » de « *milliers de salariés* », dont certains se sont suicidés.

Au total, quatre prévenus ont formé un pourvoi devant la cour de cassation ainsi que sept parties civiles.

La Cour de cassation peut rejeter les pourvois, ce qui rendrait la décision définitive, mais aussi réformer partiellement cette décision ou encore ordonner un nouveau procès.

# Orange négocie un plan de départs volontaires pour les seniors de l'entreprise

**L'objectif est de faire partir des milliers de salariés d'ici à 2033. Les négociations sont en cours mais les syndicats ne sont pas favorables au projet en l'état actuel.**

DES SALARIÉS AU SIÈGE SOCIAL DE LA MULTINATIONALE FRANÇAISE ORANGE À ISSY-LES-MOULINEAUX, LE 5 AVRIL 2022.  
(VINCENT ISORE / MAXPPP)

Selon une information du journal Le Monde, confirmée par France Info dimanche 17 novembre, un plan de départs volontaires dédié aux seniors de l'entreprise fait l'objet de négociations au sein de l'opérateur Orange. Les discussions en cours, confirmées par la direction du groupe, doivent se terminer en janvier. Rien n'est donc acté, mais les syndicats n'y souscrivent pas en l'état actuel, d'autant que ce plan n'était pas prévu.

"C'est en réalité un immense plan social qui vise à faire partir les personnels les plus âgés", estime Sébastien Crozier, le président du syndicat CFE-CGC d'Orange, sur franceinfo ce dimanche, qui demande le départ de la direction qui veut "délocaliser et sous-traiter à l'heure où on a besoin de localiser des activités souveraines dans notre pays". L'entreprise, dans un message transmis également dimanche, "regrette vivement l'instrumentalisation par le syndicat CFE et son représentant du contexte d'élections syndicales à des fins personnelles et éloignées de l'intérêt des salariés du groupe."

## Le groupe veut renouveler ses effectifs

Orange cherche à renouveler une partie de son effectif, à embaucher de jeunes ingénieurs, capables de travailler sur les nouvelles technologies. Pour cela, et selon nos informations, entre 8 000 et 10 000 salariés sur les 65 000 que compte l'entreprise pourraient bénéficier d'un temps partiel senior (TPS), activable cinq ans avant leur date de départ à la retraite. Ils pourront travailler à 50% la première année en touchant 70% de leur salaire, puis arrêter de travailler les quatre années suivantes en étant payé à 60%.

À l'heure actuelle, la direction ne confirme pas le nombre de départs, ni les recrutements prévus, ce qui inquiète les syndicats. « Il n'y a aucun engagement de la direction à recruter de nouveaux collaborateurs pour aller sur les métiers du numérique dont la France a pourtant besoin », Sébastien Crozier. « Le temps partiel senior est une proposition qui répond à une demande forte des salariés et des organisations syndicales et dont les modalités seront discutées avec l'ensemble des représentants des personnels dans les prochaines semaines. Il ne s'agit absolument pas d'un plan social ou de délocalisation comme ce syndicat l'affirme », répond Orange.

Les syndicats craignent une surcharge de travail pour les salariés qui restent, notamment en raison du contexte actuel dans l'entreprise. Une trentaine de tentatives et suicides ont eu lieu ces deux dernières années, avait révélé le 13 novembre une enquête de franceinfo. « C'est une vague tout à fait impressionnante, réagit le président du syndicat CFE-CGC d'Orange. J'ai une pensée pour les familles de mes collègues qui se sont suicidés depuis le 1er octobre face à la violence sociale de notre entreprise ».

# Chez Orange, un nouveau plan de départs pour les seniors

Le dispositif pourrait concerner 6 000 à 8 000 salariés sur quatre ans, soit environ 10 % des effectifs français de l'opérateur.



VINCENT LECERF, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE ORANGE.  
BRUNO LEVY / CHALLENGES-REA

Malgré le succès de son dernier plan de départs pour les seniors, achevé en 2022, Orange affirmait ne pas vouloir lancer un nouveau « *temps partiel senior* » (TPS). En plus de son coût (1,7 milliard d'euros), la direction de l'opérateur télécoms s'inquiétait de son effet déstabilisateur : en 2022, 7 600 salariés s'étaient précipités sur le dispositif, dont beaucoup à la dernière minute, ce qui avait désorganisé certains services et fait disparaître des compétences techniques.

Orange fait finalement volte-face. Le 7 novembre, lors d'une réunion avec les syndicats organisée dans le cadre des négociations triennales sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), le groupe a ouvert la porte à un nouveau TPS. « *Cela répond à une demande forte du corps social* », explique Vincent Lecerf, le directeur des ressources humaines d'Orange. De nombreux salariés regrettaient de n'avoir pas pu profiter du précédent plan à quelques mois près.

Selon les modalités dévoilées par les organisations syndicales, le nouveau TPS couvrirait la période 2025-2028. Il pourrait être activé par le salarié cinq ans avant son départ à la retraite : la première année serait travaillée à 50 % et rémunérée à 70 % ; les quatre suivantes seraient libérées et payées à 60 %, avec un minimum de rémunération garanti. Pour être éligible, il faudrait afficher quinze années d'ancienneté, avec un âge de départ à la retraite compris entre 2026 et 2033.

L'objectif de la direction est de lisser au maximum les demandes de TPS pour éviter de connaître le même choc qu'en 2022. Le plan pourrait être accompagné d'engagements sur les embauches. Le précédent en prévoyait 8 000, objectif quasiment atteint selon Orange.

## A bas bruit

Pour M. Lecerf, le TPS « *est le dispositif le plus approprié pour accompagner l'adaptation des effectifs du groupe* » des activités en déclin vers celles en croissance, dans un contexte où « *les évolutions technologiques et les nouveaux usages numériques provoquent une transformation profonde et rapide du secteur des télécoms* ». D'autres grands opérateurs télécoms européens (Telefonica, Vodafone, BT, Deutsche Telekom...) ont d'ailleurs annoncé des plans de départs ces deux dernières années.

Créé par Stéphane Richard, l'ancien PDG d'Orange, au lendemain de la crise des suicides de 2008-2009 (35 salariés s'étaient donné la mort en deux ans), comme un outil d'apaisement social, le TPS est devenu un moyen de réduire à bas bruit les effectifs et la masse salariale. Le nouveau millésime permettrait d'anticiper le départ à la retraite de 1 500 à 2 000 personnes par an. Sur les quatre années du plan, cela représenterait 6 000 à 8 000 salariés, soit 9 % à 12 % des effectifs d'Orange en France. Ils s'ajouteraient aux 42 000 salariés passés par le dispositif depuis sa création en 2010. En dix ans, les effectifs de l'opérateur dans l'Hexagone ont fondu d'un tiers, pour tomber à 65 000 salariés (dont 11 000 fonctionnaires), avec une moyenne d'âge de 49 ans.

Pour les syndicats, qui demandaient la reconduction du TPS, la perspective d'un nouveau plan s'apparente à une victoire. Mais ils savent aussi que cette proposition sert d'argument de négociations pour la direction alors que la GEPP prévoit d'autres outils d'adaptation des effectifs, dont un « congé de mobilité » s'apparentant à une rupture conventionnelle individuelle, et des programmes de formation. Orange dit investir déjà 5 % de sa masse salariale en formation chaque année. La somme pourrait être relevée si nécessaire. Les négociations sur la GEPP se poursuivront jusqu'en décembre 2024.

## « Outil de violence sociale »

Après la fermeture en 2023 de la banque en ligne Orange Bank et le plan de départs volontaires en cours chez Orange Business, la filiale de services aux entreprises, les syndicats voient aussi ces plans comme une nouvelle expression de la stratégie purement financière du groupe dirigé depuis avril 2022 par Christel Heydemann. « *Beaucoup de salariés ne voient plus de sens à leur travail et leur seule perspective est de savoir s'ils sont éligibles au TPS* », regrette Sandrine Ferrey, responsable de section syndicale SUD-PTT.

« *Quel sera l'effet de ce nouveau TPS sur la charge de travail de ceux qui vont rester* », s'interroge Sébastien Crozier, président de la CFE-CGC d'Orange, premier syndicat du groupe, qui craint que ce dispositif se transforme en « *outil de violence sociale pour pousser les salariés les plus âgés vers la sortie* ». Les différents dispositifs négociés dans la GEPP « *se feront uniquement sur la base du volontariat* », assure M. Lecerf.

Même si Orange réfute tout lien, ces négociations sur le TPS interviennent alors que huit salariés se sont donné la mort depuis le début de l'année, dont trois rien que cet automne. Le groupe avait connu huit suicides en 2023 et dix l'année précédente.

« *Nous prenons très à cœur cette situation et nous sommes toujours aussi vigilants* », insiste M. Lecerf, mais « *tous les indicateurs, forts et faibles, que nous surveillons ne permettent pas de caractériser une dégradation de la situation* ». Le DRH d'Orange rappelle qu'« *un dispositif complet d'accompagnement, en lien avec les instances représentatives des personnels, est mis en place à chaque fois* ».

## Stress et fatigue

Alors que la direction souhaitait la repousser en 2025, l'enquête triennale du Comité national de prévention et du stress, une instance créée à l'initiative des syndicats d'Orange après la crise des suicides de 2008-2009, débutera comme prévu début décembre, avec le soutien du cabinet Secafi. Elle devrait permettre de donner une photo plus précise du moral des collaborateurs et de leurs conditions de travail. L'enquête de 2021 avait qualifié de « forts » leurs niveaux de stress et de fatigue.

Le sujet est surveillé de près par le gouvernement. Tenu informé par la direction d'Orange, le ministère du travail n'est pas opposé à la mise en place d'un nouveau TPS, le coût des départs à la retraite étant pris en charge par l'opérateur télécoms. Mais, alors que le climat social s'est durci ces dernières semaines, avec l'annonce des fermetures de deux usines Michelin ou les difficultés du chimiste Vencorex, l'exécutif veut s'éviter une crise supplémentaire, qui plus est dans une entreprise dont l'Etat détient encore 23 % du capital.

**Olivier Pinaud**

---

# Suicides en hausse et projet de plan de départs : « une nouvelle crise sociale meurtrière » en vue chez Orange

**Les syndicats alertent sur le nombre de suicides chez l'opérateur historique. En parallèle, le groupe vient d'annoncer le lancement de négociations en vue de se séparer de milliers de seniors ces prochaines années.**

## Social et Économie

Mercredi dernier, alors que la Cour de cassation annonçait qu'elle se prononcerait en janvier prochain sur le sort [des anciens dirigeants de France Télécom](#), condamnés en première instance puis en appel pour harcèlement institutionnel caractérisé ayant abouti à une vague de suicides, un nouveau suicide a endeuillé l'entreprise désormais appelée Orange.

« C'est le septième cette année et une enquête est en cours sur les causes d'un huitième, s'alarme Samira Gouja, déléguée syndicale centrale Fapt-CGT chez Orange. Il y en a déjà eu 8 en 2023 ! Nous n'en sommes pas encore au niveau de [la crise sociale de 2009-2010](#). Mais les effectifs actuels sont bien moins nombreux qu'il y a quinze ans », fait-elle valoir.

Le dernier suicide en date, chez Orange Rennes, a été reconnu par la CPAM (Assurance maladie) comme accident du travail. C'était « à peine une semaine après la tenue d'un CSE central dédié à la santé sécurité et condition de travail, ce 5 novembre, à l'ouverture duquel une minute de silence a été observée en hommage à tous nos collègues qui ont mis fin à leurs jours, » raconte Virginie Malavergne de Sud PTT dans un communiqué. La CFE-CGC se demande si le groupe ne se dirige pas vers « une nouvelle crise sociale meurtrière », quatre suicides ayant été déplorés depuis le premier octobre.

## **En dix ans, 30 000 salariés en moins chez Orange**

Pour mieux embrasser l'urgence, les syndicats attendent avec impatience la prochaine enquête paritaire sur les conditions de travail et le stress commandée au cabinet d'expertise Secafi, qui devrait être lancée en décembre malgré les réticences de la direction.

La dernière date d'il y a 3 ans. « Mais on voyait déjà des signes inquiétants : de moins en moins de salariés, mais aussi de managers, adhéraient à la stratégie d'entreprise », pointe Samira Gouja. La syndicaliste évoque notamment des problèmes de charges de travail. « Il faut toujours faire plus avec moins d'effectifs » soupire-t-elle.

En parallèle, le recours à la sous-traitance prend de l'ampleur. Sur 10 ans, Orange a perdu 30 000 postes. En 2023, le groupe comptait 63 000 employés. Or, la direction vient d'annoncer un nouveau plan de baisses d'effectifs, de plusieurs milliers d'emplois, qui ne devrait arranger en rien la surcharge de travail.

La CFE-CGC s'inquiète également : « La nouvelle direction nommée par le gouvernement en 2022 suit les traces de ses funestes prédécesseurs, en multipliant les réorganisations incompréhensibles, les plans de départs volontaires pour délocaliser les emplois et les mobilités forcées des personnels... »

La direction d'Orange cible ses salariés les plus âgés car outre un plan de départs volontaires, une mesure de temps partiel sénior est en cours de négociation, dont le principe est de réduire progressivement les heures travaillées les 5 années précédant le départ à la retraite, avec des compensations salariales.

Une mesure qui pourrait certes séduire des travailleurs qui ne comprennent plus leur entreprise, devenue privée. Mais la saignée dans les effectifs inquiète. La CGT demande des garanties sur l'emploi. « *C'est en réalité un immense plan social qui vise à faire partir les personnels les plus âgés* », a réagi de son côté Sébastien Crozier, le président du syndicat CFE-CGC d'Orange, sur franceinfo.

L'annonce n'est en tout cas pas susceptible d'apaiser le climat social. Le précédent plan de départ volontaire au Service client entreprise (Orange Business), avec la suppression de 650 postes, ne rassure pas non plus la CGT. « *Quand ils veulent faire partir les gens, ils sont capables de les pousser à bout, de demander sans cesse des comptes sur les résultats, ou de proposer des mobilités internes inadaptées* », redoute Samira Gouja.

**[Pierric Marissal](#)**

---



VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES ENQUÊTE

# Un ancien DRH du groupe Orange bientôt jugé pour agression sexuelle

Plusieurs femmes, dont l'une a déposé plainte en 2022, accusent l'ancien cadre dirigeant d'une entité de l'entreprise Orange. Le procès se tiendra en octobre 2025. Plus largement, la gestion de cette affaire par le groupe français est mise en cause.



LE CAMPUS ORANGE TOLOSA À TOULOUSE, LE 18 MARS 2024.  
© PHOTO FRÉDÉRIC SCHEIBER / HANS LUCAS VIA AFP

Elles sont installées côte à côte, sur les bancs de la petite salle d'audience de la 24<sup>e</sup> chambre correctionnelle du tribunal judiciaire de Paris. Trois femmes qui ont travaillé ensemble mais qui n'avaient jamais parlé de celui qui les réunit en ce vendredi 20 septembre 2024.

Cet homme est assis de l'autre côté de la salle, au côté de sa femme. Le regard fixé vers le mur, un épais dossier bleu sur les jambes, il tape nerveusement du pied. Quelques minutes plus tôt, il a découvert avec surprise la présence de deux de ses anciennes collègues, alors qu'il s'attendait à n'en voir qu'une.

Camille\* a porté plainte contre Joël B. le 21 septembre 2022 pour agression sexuelle. Il y a quelques semaines, trois autres femmes ont rédigé des attestations de témoin transmises à la justice en vue du procès. À la demande des avocats de la défense et de la partie civile, celui-ci se jouera finalement le 15 octobre 2025.



La plaignante accuse Joël B. de l'avoir embrassée de force à deux reprises dans son bureau quatre ans plus tôt. À l'époque, elle démarre un nouveau poste au sein d'une entité du groupe français de télécommunications Orange et fait la connaissance de celui qui y occupe alors le poste de directeur des ressources humaines (DRH).

Dans sa plainte, que Mediapart a pu consulter, Camille, également membre du comité de direction, dit l'avoir rencontré pour la première fois à un déjeuner en avril 2018, puis à deux reprises en mai, dont une fois dans son bureau. « *Je m'assois autour de la table ronde de son bureau [...], il prend mes mains et les caresse. Je me suis laissé faire, même si je trouvais ça gênant* », explique-t-elle dans sa plainte.

### « J'étais pétrifiée »

La scène se serait reproduite dix jours plus tard alors qu'elle vient récupérer son porte-badge. « *Ses mains effleurent ma taille et ma poitrine. Il s'approche de moi et m'embrasse sur la bouche.* » Elle assure qu'il l'embrasse une seconde fois avant qu'elle ne se lève et quitte le bureau. « *Je ne l'ai pas repoussé car j'étais pétrifiée.* »

Le lendemain, Joël B. lui envoie un mail, comme si de rien n'était. « *Mon passage dans ton bureau lundi m'a laissée fort mal à l'aise, répond-elle. J'attends que certaines limites soient respectées et de mon point de vue cela n'a pas été le cas lundi.* » Il dit qu'il comprend et ajoute : « *Tu pourras toujours compter sur moi :-).* »

Une semaine plus tard, Camille lui intime de « *ne pas s'approcher [d'elle] physiquement* ». « *Je suis aussi très perturbé par la situation [...], j'y pense depuis plusieurs jours, c'est assez terrible,* répond-il par SMS. *Je m'excuse de t'avoir blessée et je saurai tenir mes distances.* »

Interrogé lors d'une enquête interne menée par le cabinet indépendant Nayan à l'automne 2022, Joël B. nie les baisers forcés et parle d'une « *bise sur la joue* ». Il évoque des échanges « *consentis* » dans le but de construire une « *amitié amoureuse* ». Contacté par l'intermédiaire de son avocat, Marc Borten, Joël B. n'a pas souhaité nous répondre, préférant réserver ses réponses à la justice (voir notre boîte noire).

## « Le comportement de Joël B. envers sa collègue était inapproprié, et ce d'autant plus eu égard à sa fonction dans l'entreprise. »

Extrait du rapport tiré de l'enquête interne

À l'époque, Camille parle très vite de ce sujet avec son mari, ce que confirment des SMS de juin 2018, consultés par Mediapart. Elle l'aborde également avec Nora\*, directrice de l'entité (aujourd'hui à la retraite), comme le montre un échange de messages à propos d'un « *problème délicat* ». « *Gestes déplacés envers moi de Joël B. dans son bureau la semaine dernière, il vaut mieux qu'on en parle* », écrit la plaignante.

Nora rencontre alors Joël B. pour évoquer le sujet. « *Il était contrit,* explique-t-elle lors de l'enquête interne. *Je lui ai dit : "C'est sûr que tu es en faute." Il s'est excusé.* » Mais le DRH ne change pas de service. Aucune sanction n'est envisagée.

### La « faute » de la direction

Dans son rapport, le cabinet Nayan estime que la directrice a commis une « *faute d'appréciation de la situation* » en gardant cette information pour elle pendant quatre ans. « *Il n'était tout simplement pas possible [...] de laisser en place un DRH ayant eu de telles pratiques auprès d'une collègue* », ajoute le rapport.

Pendant quatre ans, Camille raconte avoir fait le maximum pour éviter le DRH. Mais en août 2022, il est nommé directeur adjoint de l'entité et reprend contact avec elle. « *Tu n'as pas respecté [...] l'injonction à ne pas m'approcher physiquement, injonction que je t'avais faite en juin 2018 suite à*

*l'agression sexuelle dans ton bureau* », écrit-t-elle par SMS à Joël B. le soir même. Réponse de l'intéressé : « *C'est bien noté.* »

Dans le même temps, les équipes de Camille déménagent dans les locaux où travaille Joël B. Insupportable pour la quadragénaire, qui décide de porter plainte et de signaler officiellement les faits à son entreprise. C'est ce signalement qui déclenche l'ouverture de la fameuse enquête interne, dont les conclusions sont rendues le 9 novembre 2022, et la « *mise à l'écart* » de Joël B. de l'entreprise.

Le rapport conclut que « *le comportement de Joël B. envers sa collègue était inapproprié, et ce d'autant plus eu égard à sa fonction dans l'entreprise* ». « *Il nous paraît peu opportun que [Joël B.] reste DRH. Il a démontré par ses comportements qu'il n'avait pas les réflexes associés à sa fonction.* »

Contactée, la direction d'Orange refuse d'évoquer « *un cas individuel* » mais dit « *agir pour la prévention, la détection et le traitement des situations de harcèlement* ». « *Notre politique est de ne laisser aucun signalement sans suite, avec donc aucune tolérance face à des comportements inacceptables* », ajoute cette même source.

Pourtant, à l'issue de l'enquête interne, il est décidé que Joël B. réintègrera l'entreprise en tant que directeur de projet à partir de février 2023. C'est lui qui, avant sa prise de poste, décide finalement de prendre sa retraite anticipée.

## **D'autres témoignages**

Pendant des années, Camille a cru être la seule à se plaindre de Joël B. Ce n'est que quelques jours avant le procès qu'une ancienne collègue lui apprend que d'autres femmes pourraient la soutenir dans sa démarche. Trois d'entre elles vont même rédiger des attestations écrites, envoyées à la justice, pour raconter leur histoire.

L'une d'entre elles, Estelle, intègre l'entreprise au milieu des années 1990, alors que le groupe s'appelle encore France Télécom. Elle rencontre Joël B. dans les années 2000. En 2018, il lui propose d'intégrer la direction des ressources humaines après une hospitalisation. « *C'est là que ça a commencé à partir en vrille* », affirme Estelle, qui s'est depuis confiée à son mari.

Entre 2019 et 2021, elle dit avoir subi quasiment toutes les semaines les assauts de Joël B. « *Il me prenait régulièrement en me parlant, m'embrassait sur la joue, tentait de m'embrasser sur la bouche, relate-t-elle dans son témoignage écrit. Il tirait parfois mon tee-shirt ou mon chemisier pour regarder mes sous-vêtements, me mettait les mains sur les fesses ou sous la jupe [...]. Je le repoussais, mais il revenait à chaque fois à la charge.* »

« *La boule au ventre* » tous les matins pour venir au travail, selon son récit, elle met en place des stratégies d'évitement, en arrêtant de porter des jupes par exemple.

À l'automne 2021, une collègue lui raconte qu'elle aussi a subi des « *gestes déplacés* » de la part de Joël B. Les deux femmes décident d'en référer à une consœur, proche du DRH, qui lui en parle. Estelle est convoquée dans son bureau pour une « *explication* ». « *Il a justifié ces faits par une opération de la prostate et un traitement médicamenteux l'empêchant de contrôler ses pulsions* », écrit-elle dans son récit.

Mediapart a rencontré une quatrième femme qui dit avoir été victime des agissements de Joël B. Sandrine, trentenaire parisienne, est entrée dans l'entreprise en 2016, en tant que stagiaire aux ressources humaines. Comme pour Estelle et Camille, Joël B. se serait montré « *très gentil* », lui donnant des conseils sur son travail et l'aidant à obtenir son premier CDD.

En avril 2018, son contrat est renouvelé et Joël B. devient son supérieur hiérarchique direct. Dans son récit à la justice, elle mentionne des commentaires inappropriés – « *avant une réunion importante, il m'a dit : "Mets ta petite jupe, tu verras, ça va bien se passer"* » – et des « *attouchements* ».

**« J'ai fait des week-ends chez lui, il m'a aidée à évoluer dans mon travail, alors j'ai un peu le sentiment de le trahir. »**

Sandrine, qui a témoigné auprès de la justice

Dans son attestation à la justice, Sandrine évoque une réunion lors de laquelle Joël B. lui aurait caressé la cuisse sous une table. Elle s'en dit « *dégoût[ée]* » dans des SMS du 11 avril 2018 envoyés à une collègue. Elle affirme aussi que le DRH lui aurait caressé l'arrière de la cuisse à trois reprises à une autre occasion. Deux de ses proches, contactés par Mediapart, confirment que Sandrine leur a parlé de ces agissements à l'époque des faits.

La jeune femme se remémore aussi ce qu'elle qualifie de « *comportements exhibitionnistes* ». Une première fois dans son bureau lorsqu'il retire devant elle sa chemise tachée – elle l'évoque aussi dans un SMS daté du 7 août 2018, envoyé à l'une de ses collègues. Une autre fois, il lui aurait montré en visioconférence ce qu'il portait : un simple caleçon. Un événement qu'elle relate dans un SMS envoyé en novembre 2022 à cette même collègue.

Comme Estelle, Sandrine n'a jamais porté plainte, se sentant « *redevable* » vis-à-vis d'un homme qui l'avait « *aidée à grandir* ». « Le management paternaliste instauré par Joël B. a renforcé ce sentiment d'obligation et de redevabilité, rendant toute prise de distance compliquée », analyse-t-elle dans son témoignage écrit.

Alors, le 20 septembre dernier, quand elle croise son ancien collègue et sa femme dans les couloirs du tribunal, Sandrine ressent de la « *culpabilité* ». « *J'ai fait des week-ends chez lui, il m'a aidée à évoluer dans mon travail, alors j'ai un peu le sentiment de le trahir.* »

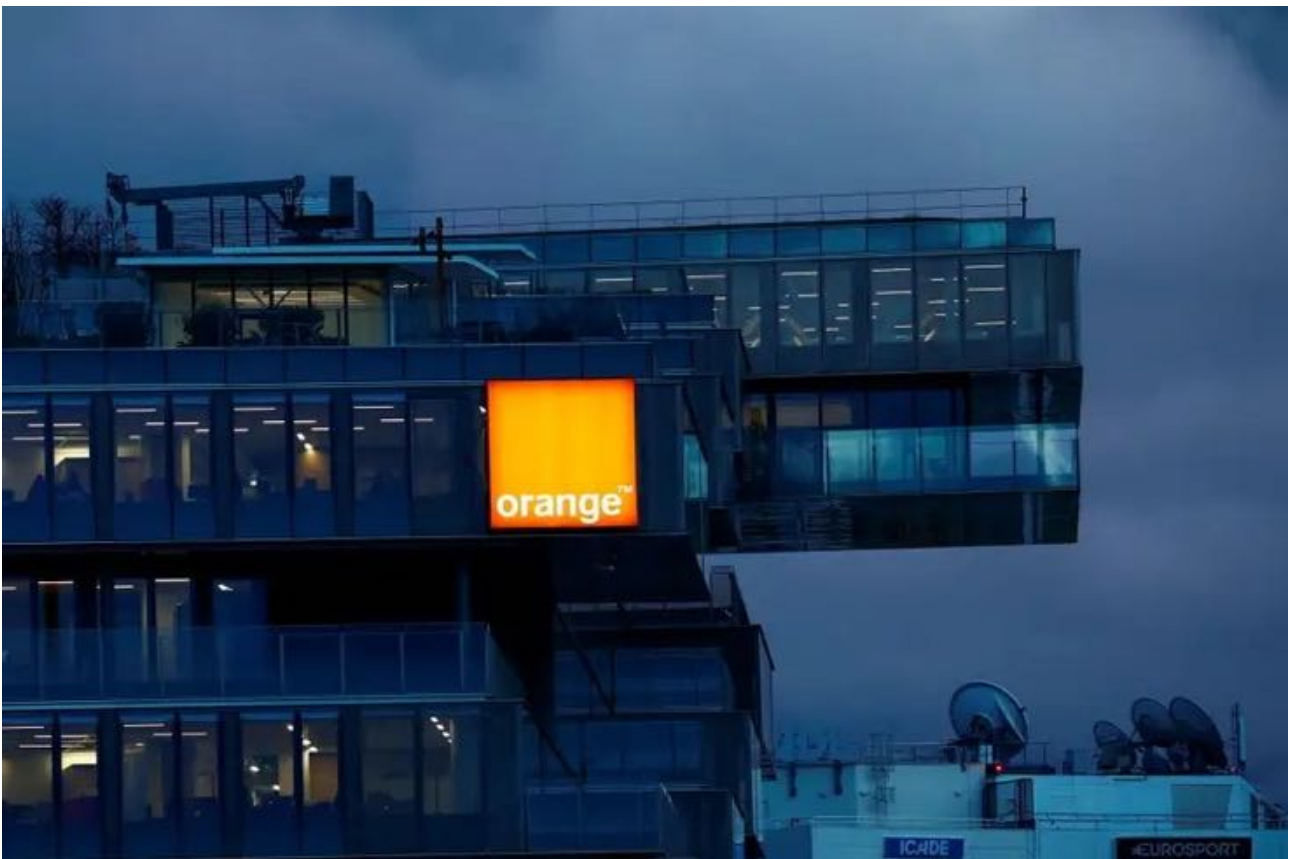
Parmi les trois femmes ayant apporté leur témoignage à la justice, deux nous ont dit envisager de porter plainte, notamment « *en soutien* » à Camille. Son avocate, Caroline Boeckmann, salue leur courage. « *Elles ont témoigné dans un véritable esprit de sororité car elles n'ont rien à y gagner* », assure-t-elle.

[Youen Tanguy](#)

---

## Chez Orange, un climat syndical délétère, entre votes contestés, plaintes, corbeau...

En plus de la possible annulation d'un second scrutin professionnel, le premier syndicat et la direction de l'opérateur s'opposent devant les tribunaux.



LE SIÈGE D'ORANGE, À ISSY-LES-MOULINEAUX (HAUTS-DE-SEINE), LE 9 FÉVRIER 2024.  
GONZALO FUENTES / REUTERS

C'est une situation inédite pour un groupe de cette taille, qui plus est détenu en partie par l'Etat. Pour la deuxième fois de l'année, des élections professionnelles risquent d'échouer chez Orange. Alors que 133 000 salariés et anciens salariés de l'opérateur télécoms étaient appelés à élire, du mardi 19 au jeudi 21 novembre, leurs douze représentants au conseil de surveillance d'Orange Actions, le fonds commun de placement d'entreprise qui détient 7,5 % du capital (12,10 % des droits de vote), la direction s'inquiète de possibles irrégularités.

« La commission de contrôle des opérations de vote (...) a constaté un certain nombre de violations du règlement électoral, essentiellement de la part de la CFE-CGC Orange », indique la direction dans un message aux salariés publié le vendredi 22 novembre, au lendemain de l'annonce des résultats. Le premier syndicat de l'opérateur est suspecté d'avoir démarché des salariés tout au long du scrutin, y compris sur leur mail ou numéro personnel. Le message évoque aussi « des attaques personnelles et des propos mensongers ».

Ces incidents interviennent alors que le tribunal de commerce de Nanterre, saisi par la CFDT, deuxième syndicat du groupe, avait annulé, le 4 mai, l'élection organisée en février pour choisir le

représentant des salariés actionnaires au conseil d'administration. Depuis, ce poste est vacant. Le juge sanctionnait déjà « *une rupture du principe de l'égalité des armes par utilisation massive, par une organisation syndicale (la CFE-CGC), de moyens extraordinaires en faveur d'un candidat* ».

« *Nous avons signé un nouveau protocole électoral pour éviter que ces pratiques se renouvellent, mais cela a continué. Nous réfléchissons à saisir de nouveau la justice* », souligne Olivier Berducou, délégué syndical central de la CFDT Orange. En cas d'annulation, le fonds des salariés actionnaires, deuxième actionnaire après l'Etat (23 %), risque de ne pas pouvoir voter lors de la prochaine assemblée générale, au printemps 2025.

## « Une ambiance exécrationnelle »

N'excluant pas de porter plainte pour diffamation, Sébastien Crozier, le président de la CFE-CGC d'Orange, révèle avoir lui-même assigné le groupe, avant la tenue du scrutin, « *pour contester le nouveau protocole électoral, réécrit par la direction, main dans la main avec la CFDT* ».

Courantes dans l'univers syndical, ces batailles resteraient anecdotiques si elles n'avaient pas d'incidence sur la gouvernance d'Orange et si elles ne démontraient pas une dégradation du climat social. M. Crozier reconnaît lui-même « *une ambiance exécrationnelle* ». Ses relations avec la direction, dont il ne cesse de demander le départ, sont notoirement difficiles. Surtout avec le président Jacques Aschenbroich, nommé à ces fonctions, en mai 2022, alors que lui-même visait le poste.

Cette inimitié va finir au tribunal. Selon les informations du *Monde*, Orange, M. Aschenbroich et son DRH, Vincent Lecerf, ont porté plainte contre X, lundi 25 novembre, pour diffamation publique à la suite d'un commentaire posté le 14 octobre sur le réseau social LinkedIn par le compte de la CFE-CGC d'Orange. Depuis supprimé, ce message insinuait que les deux dirigeants menaient des pratiques discriminatoires et révélait un aspect de la vie privée de M. Aschenbroich. Contacté, Orange ne fait pas de commentaires.

« *On attaque le lanceur d'alerte, alors que l'effondrement moral du groupe et les suicides ces deux dernières années, ce n'est pas nous. La direction est dans le déni social* », rétorque M. Crozier, qui alerte depuis un mois sur un retour des années noires de l'ex-France Télécom, en référence à la crise des suicides de 2009-2010.

## Contre-feu

Pour ne rien arranger, une lettre anonyme « *signée Furax* » circule depuis dix jours au siège de l'entreprise. Le corbeau y révèle que M. Crozier est actionnaire, depuis avril 2023, de Ripple Digital, une entreprise créée par Christel Clamouse, ex-salariée d'Orange et adhérente à la CFE-CGC. On trouve aussi au capital Bruno Mettling, ancien DRH de l'opérateur, et son ex-PDG, Stéphane Richard. Ce dernier confirme cet investissement, effectué après son départ de la société, début 2022, et sans lien avec M. Crozier.

« *Mme Clamouse a proposé à plusieurs de ses anciens responsables d'investir dans son entreprise, dont le logiciel est en lien avec les ressources humaines. J'ai mis 500 euros* », explique le syndicaliste, balayant sa prétendue proximité avec M. Richard. [En février 2022, Capital avait raconté l'ascension du syndicaliste durant les douze années de direction de l'ancien PDG.](#)

Cette tension se ressent au sein même de la CFE-CGC, où certains adhérents, sous le sceau de l'anonymat, font part de la pression imposée par M. Crozier. A la suite d'un premier signalement, Orange a confié un audit au cabinet Empreinte Humaine. Le président du syndicat y voit un contre-feu allumé par la direction. « *Si j'étais un tortionnaire, on serait passé de 60 adhérents à plus de 3 000 en vingt ans ?* », s'étonne-t-il.

Pourtant, selon nos informations, certains militants envisagent de constituer une liste dissidente en vue des élections pour la présidence de l'organisation en 2025, ce que personne n'a réussi à faire depuis 2009. Certains ont rebaptisé la CFE « Crozier for Ever » (« Crozier pour toujours »).

## Olivier Pinaud

---

# Hommage à Michel Debout



**C'est avec une immense tristesse que toute l'équipe de Technologia a appris la disparition de Michel Debout, professeur de médecine légale, psychiatre, mais aussi militant engagé pour les causes humaines et sociales.**

## Une lumière s'est éteinte, mais ses combats continuent.

Michel était bien plus qu'un expert de son domaine. Il était une voix, un regard bienveillant et une âme profondément tournée vers les autres, particulièrement vers les plus modestes et les plus fragiles.

Ce mardi à Saint-Étienne, des centaines de personnes se sont réunies pour honorer sa mémoire. Parmi elles, de nombreux anonymes, des femmes et des hommes de conditions modestes, qui ont trouvé en Michel non seulement un médecin attentif mais aussi un défenseur de leurs droits et de leur dignité. Michel avait cette rare capacité à écouter, à comprendre et à agir pour ceux que la société oublie parfois.

Parmi la foule, conscients eux aussi de cette perte, se trouvaient également des personnalités : anciens ministres, députés, maires et Jean-Marc Ayrault ancien Premier Ministre qui ont su trouver les mots pour rendre compte des engagements de Michel.

## Michel, que ce soit au niveau local ou national, a mené d'innombrables combats au service du bien commun.

Nous nous souvenons de sa lutte déterminée aux côtés de Technologia pour la création de l'Observatoire National du Suicide, enfin mis en place par Marisol Touraine Ministre de la Santé en 2013. Il s'agissait d'une avancée cruciale dans la prévention et la prise en charge des détreesses humaines.

Michel s'est aussi engagé dans la création de l'[Union Nationale pour la Prévention du Suicide](#) et a travaillé récemment encore sur des dossiers complexes concernant le mal-être dans de grandes entreprises. Il a également milité pour que les chômeurs puissent bénéficier d'un suivi médical, conscient des souffrances invisibles que la précarité engendre.

Nous avons publié ensemble chez le Cavalier Bleu « [Le suicide un cri silencieux](#) » et « [Idées reçues sur le suicide](#) », des livres de combat comme il disait « car pour prévenir il faut connaître ».

Mais Michel Debout, c'était aussi un esprit brillant, un homme de culture et de cœur. Il a participé à la fondation de la [Fondation Jean Jaurès](#), aux côtés de Pierre Mauroy et n'a jamais cessé de défendre les valeurs d'humanité et de justice sociale.

Aujourd'hui, nous adressons tout notre soutien à son épouse Monique, à sa famille et à ses proches, plongés dans le chagrin. La perte est immense, et il est regrettable que les médias nationaux n'aient pas rendu un hommage à la hauteur de son parcours et de son œuvre. Cet oubli est aussi un témoignage du vide de notre époque où le temps long régresse pour l'instantanéité.

Michel a été une lumière, un guide, et ses actions continueront d'inspirer celles et ceux qui croient en une société plus juste et plus solidaire.

Michel, tu nous manques déjà, mais ta flamme ne s'éteindra jamais.

Merci pour tout ce que tu as apporté.

## La Poste, une entreprise sous double contrainte concurrentielle et budgétaire

**Le développement de la livraison de colis et la diversification ne suffisent pas à compenser le déclin du courrier. Et les missions de service public attribuées au groupe ne sont plus intégralement compensées par l'Etat**



UNE CABINE D'ESSAYAGE INSTALLÉE DANS UN BUREAU DE LA POSTE, POUR PERMETTRE AUX CLIENTS D'ESSAYER LES VÊTEMENTS ACHETÉS SUR INTERNET ET REÇUS PAR COLIS. A PARIS, LE 10 JANVIER 2024. ALAIN JOCARD/AFP

**L**a vidéo a beaucoup circulé sur les réseaux sociaux : lors d'une audition au Sénat, le 30 octobre, le PDG de La Poste, Philippe Wahl, explique que Temu et Shein représentent désormais 22 % des volumes de colis du groupe en Europe, contre moins de 5 % il y a cinq ans. A eux deux, les géants chinois de la mode en ligne à prix cassés devancent désormais Amazon, premier client du groupe public tout en étant son premier concurrent.

Ce basculement reflète non seulement l'explosion de l'« *ultra-fast-fashion* », mais aussi le poids toujours plus important de la livraison de colis dans le modèle économique de La Poste, condamnée à évoluer du fait du déclin inexorable du courrier.

Les volumes de lettres distribués par les facteurs et factrices, divisés par trois depuis 2013 à 6 milliards d'unités, ont encore reculé de 10 % au premier semestre 2024. Et le chiffre d'affaires de l'activité

(3,4 milliards d'euros sur les six premiers mois de l'année) ne représente plus que 15 % des revenus annuels du groupe.

La stabilisation attendue de la fréquentation des bureaux de poste est une piètre consolation. Et pour compenser ce mouvement, la hausse régulière des tarifs – celui de la lettre verte passera, le 1er janvier 2025, à 1,39 euro, en hausse de 7,7 % – ne suffit pas.

Le constat n'est pas nouveau, et l'essor de la livraison de colis, qui alimente désormais plus de la moitié du chiffre d'affaires total du groupe, ne permet pas à lui seul de le résoudre. Après le boom des années du Covid-19, la croissance des volumes a ralenti tandis que les marges souffrent d'une pression concurrentielle toujours plus forte, liée à la concentration mondiale du secteur, et de l'impact durable de l'inflation sur les coûts.

La solution, dans l'immédiat, n'est pas non plus dans les services financiers : la reconfiguration de La Banque postale, après son rapprochement avec l'assureur CNP, n'a pas encore porté ses fruits en matière de résultats. Ni dans les télécoms puisque, même s'il reste distribué dans le réseau postal, l'opérateur virtuel La Poste mobile, dont le groupe possédait 51 %, vient d'être cédé à Bouygues Telecom pour 950 millions d'euros.

## Livraison de médicaments

Dirigé depuis douze ans par M. Wahl, qui quittera ses fonctions en juin 2025, le groupe aux 232 000 salariés et 17 000 points de présence dans toute la France n'a donc guère d'autre choix que de poursuivre la diversification de ses activités. Du côté des « services de proximité humaine », selon l'expression du PDG, la livraison de médicaments par les facteurs et factrices devrait s'ajouter prochainement à la distribution de repas (30 000 par jour) et aux visites payantes aux personnes âgées.

Ces activités, la direction l'assure, sont ou seront rapidement bénéficiaires. Tout comme Pronote, le service bien connu des écoliers et collégiens comme de leurs parents et enseignants, vitrine du bouquet de services numériques du groupe avec plus de 17 millions d'utilisateurs.

Entre « *lien humain* » et « *nouveaux services* », La Poste poursuit donc sa « *transformation* », assure la direction, qui salue l'« *incroyable capacité des postières et des postiers à surmonter chacune des difficultés* » que rencontre le groupe. Mais c'est pour mieux souligner que l'entreprise ne peut résoudre seule le plus criant de ses problèmes, celui de la « *sous-compensation* » de ses missions de service public.

Définies par la loi depuis 1990, ces quatre missions – le service universel postal, l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire et la distribution de la presse – sont en effet censées valoir au groupe le versement de dotations publiques annuelles. Mais, depuis plusieurs années, ces dotations ne correspondent plus. « *C'est là où le bât blesse* », constate Patrick Chaize, sénateur (Les Républicains) de l'Ain et ex-président de l'Observatoire national de la présence postale. Pour le seul service universel postal, souligne-t-il, l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse « *avait calculé, il y a deux ans, qu'il fallait 348 millions d'euros de compensation là où l'Etat lui donnait 174 millions* ».

Au total, selon les estimations de La Poste, la compensation incomplète des missions de service public atteint 4 milliards d'euros sur les six dernières années. Et la situation budgétaire risque encore de s'accentuer. L'alerte lancée par M. Wahl sur le risque d'une coupe de 50 millions d'euros dans l'enveloppe consacrée à l'aménagement du territoire a mobilisé élus locaux et parlementaires, mais la menace n'est toujours pas écartée. « *Nous sommes en contact et nous discutons avec l'Etat et les élus* », explique le groupe, qui garde espoir de parvenir à un accord sans remise en cause du périmètre des missions de service public.

Le débat ne se limitera de toute façon pas au seul projet de loi de finances 2025. Car le mandat d'opérateur du service universel postal, confié à La Poste en 2010, expirera le 31 décembre 2025. Une échéance qui donnera lieu dans les prochains mois à de nouvelles discussions sur les missions du groupe. L'occasion, soulignent plusieurs acteurs du dossier, de reposer clairement la question de l'organisation de la distribution du courrier et de son coût.



## Emploi

# « Faut faire du chiffre » : à La Poste, le mal-être des facteurs



TRI DU COURRIER SUR LA PLATEFORME DE PRÉPARATION ET DE DISTRIBUTION DE BLOIS, LE 20 JANVIER 2023.  
CYRIL CHIGOT/DIVERGENCE POUR « LE MONDE »

## Le groupe multiplie réorganisations et diversifications, synonymes pour les salariés d'un alourdissement de la charge de travail et d'une perte de sens

C'est une plainte qu'on n'entend pas. Qui prête attention à la grève de quinze facteurs par ci, dix-huit postiers là ? Pourtant la lecture de la presse quotidienne régionale, qui recense cette litanie de conflits de quelques jours, partout sur le territoire, finit par interroger.

Citons, dans le désordre depuis un an, la grève à Saint-Malo et Dinard (Ille-et-Vilaine), celle à Evreux (Eure), à Mirande (Gers), à Bétheny (Marne), à Bastillac (Haute-Pyrénées), à Bayonne (Pyrénées-Atlantique), à Saint-Junien (Haute-Vienne) ou Chelles (Seine-et-Marne) et encore, ce mercredi 27 novembre, à Audierne (Finistère). Il en est presque une nouvelle chaque semaine.

Le motif du mécontentement ? Toujours le même. « *Les personnels dénoncent la suppression de deux tournées de distribution, dans le cadre d'une nouvelle organisation en place depuis octobre* », nous apprend ainsi Le Télégramme mardi. A Mirande ? Ils soulignaient « *des réductions de postes et l'alourdissement de la tâche de travail dans le cadre d'un plan de réorganisation* ». A Saint-Malo ? A Saint-Junien ? « *Une réorganisation* », encore.

C'est que les facteurs vivent un grand moment de mutation. Les colis remplacent les cartes postales. En 1990, « *70 % du chiffre d'affaires de La Poste* » était porté par le courrier, un taux qui tombera « *à 15 % à la fin de l'année 2024* », rappelait en avril son PDG, Philippe Wahl, devant des sénateurs. Cette baisse continue des volumes oblige le groupe à se réinventer et à diversifier son activité en proposant de nouvelles prestations. La Poste projette, par exemple, que sa livraison de repas aux personnes âgées, en plein essor, devienne la première activité des facteurs en 2035. Ces derniers ne contestent pas la nécessité d'une évolution du modèle et du métier. Mais celle-ci n'est pas indolore.

« Chaque bureau est réorganisé tous les deux ans, ce qui est surtout une façon de supprimer des tournées et des emplois de façon régulière. Voilà pourquoi il y a des conflits partout », résume Pascal Frémont, secrétaire fédéral de SUD-PTT pour les Pays de la Loire. Une tournée supprimée, ce sont autant de rues réattribuées aux autres.

La Poste souligne que le nombre de journées de grève est en recul constant ces dernières années – 15 100 en 2023 et 13 600 en 2024. Et pourtant. « A Saint-Junien, c'est 90 % des collègues qui se sont mis en grève. Ils n'arrivent déjà pas à finir dans les temps les tournées décidées par la dernière réorganisation qu'on leur en sort une nouvelle. Il y a une fatigue générale, une vraie souffrance au travail », relate Laurent Madore, secrétaire général de la CGT-FAPT Haute-Vienne.

## Corps rompus

Les réorganisations, Josiane (tous les prénoms ont été changés), les attend « la boule au ventre ». « Tous les deux ans on en reprend, souffle cette factrice de 60 ans, dont vingt années à La Poste dans un secteur rural de l'Auvergne. On stresse tout le temps : est-ce que je vais arriver à tout distribuer ? On n'a plus le temps du contact avec les gens, faut faire du chiffre... Mais on n'est pas en usine ! » Epuisement mental, corps rompus : Josiane est en arrêt depuis janvier, opérée d'une tendinite. En cause : les gestes répétitifs et la lourdeur des charges. « Je tournais à 80 colis par jour, des caisses de 15 kilos... Les derniers temps, j'arrivais même plus à fermer la porte de ma voiture tellement j'avais mal. »

A Nantes, des intérimaires se sont mis en grève pour avoir droit aux heures supplémentaires. « Car certaines tournées ne sont pas faisables dans les sept heures imparties », explique Enzo, 24 ans. « Mon métier, c'est plus "facteur pressé", renchérit Paul, 33 ans, petit-fils et fils de postier. On prend moins le temps avec les gens, sinon les journées se rallongent et les cadences sont difficiles à tenir. »

Josiane, Enzo, Paul et tous leurs collègues sont aujourd'hui équipés d'un smartphone baptisé « Facteo », assistant numérique permettant de flasher les colis, signer les recommandés et vendre toutes les nouvelles prestations. Un outil de travail que Paul trouve « pratique ». « Sauf que, note-t-il, pour que les algorithmes soient bien nourris il faut qu'on s'en serve correctement, sinon ça peut vite biaiser les calculs. C'est comme ça qu'en juillet, on a pris cher : ils nous ont supprimé une tournée, apparemment parce qu'on flashait pas les colis comme il faut. »

Les « algorithmes » ? D'autres ont parlé des « chiffres », de « l'outil », de « l'ordi », de « l'IA ». Tous les facteurs et factrices que *Le Monde* a interrogés ont évoqué cette force obscure qui, selon eux, détermine les cadences et redessine les tournées, selon des modes de calculs inconnus, là où jadis c'était un être humain, le « réorganisateur », qui déterminait ce qui était faisable. « Ils remontent des données, rentrent ça dans un logiciel, et ça aboutit systématiquement à la suppression de tournées », constate Eric Chirouze de la CGT-FAPT de l'Eure.

« L'algorithme c'est un genre de taylorisation moderne : on capte l'expérience des travailleurs et on la retourne contre eux-mêmes », analyse Yves Clot, professeur émérite en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers, dans *Le Prix du travail bien fait* (La Découverte, 2021).

Selon ces travailleurs, à chaque tâche correspond même un temps de réalisation prédéterminé, à partir duquel est calculée la durée moyenne d'une tournée. « Si on veut tenir les cadences et répondre à leurs objectifs de vente, on n'a plus le temps de s'arrêter, tout est chronométré, raconte ainsi Valérie, factrice depuis vingt ans dans le Massif central, déjà opérée de l'épaule. Pour un recommandé, on a une à deux minutes, mais si vous avez affaire à une personne âgée qui est à l'autre bout de sa maison, c'est impossible à tenir ! On est censé charger les voitures en moins de trois minutes, mais quand vous avez 180 colis à la peak-période [rush de Noël] ? » Le décalage entre les exigences – le « travail prescrit », dirait les sociologues – et la réalité est une constante dans tous les témoignages recueillis.

« C'est facile de faire des statistiques et de tout calculer sur l'ordinateur : mais ça ne prend pas en compte l'état de la circulation sur nos petites routes de montagne, la météo, la différence entre les mois plus ou moins chargés... », insiste Valérie. C'est particulièrement vrai dans les territoires ruraux. « Il faudrait que nos responsables d'en haut dans des bureaux viennent faire une tournée avec nous », suggère Josiane.

Directeur général adjoint de La Poste chargé de la branche service courrier-colis, Philippe Dorge revendique d'être « sur le terrain tous les vendredis », « et je n'entends pas cela », s'étonne-t-il. « Le métier se transforme, mais ça ne doit pas se faire au détriment des personnes », assure-t-il. Les

réorganisations tous les deux ans ? Un rythme sur lequel La Poste dit avoir revu sa copie – « on est plutôt sur des horizons de trois-quatre ans ».

L'algorithme ? M. Dorge dément formellement tout pilotage des tournées par un tel outil : « Les cadences attribuées, les minutes, les secondes, il y a là une confusion majeure », assène-t-il. Il reconnaît cependant l'existence d'un « comptage », « établi par les facteurs eux-mêmes » : « Nombre de lettres, nombre de colis... Est-ce que vous vous arrêtez dans 40 % ou 75 % des adresses ? »

Ce comptage, dit-il, ne participe « qu'a posteriori à établir la grille tarifaire et le suivi des activités, c'est une obligation comptable ». Mais si ce comptage participe au calcul du prix des prestations, comment alors n'aurait-il pas une incidence sur le temps dévolu ensuite au facteur pour réaliser chaque tâche ? M. Dorge soutient qu'il n'en est rien et insiste : « Tout est fait en coconstruction avec les facteurs, selon une nouvelle méthode depuis trois ans. » Aucun des facteurs interrogés n'a toutefois fait état de cette « coconstruction ».

Le pilotage par le biais d'algorithmes a été longuement documenté par le sociologue Nicolas Jounin dans son livre *Le Caché de La Poste* (La Découverte, 2021), enquête de terrain sur les conditions de travail des facteurs. Un livre que M. Dorge dit ne pas avoir lu.

Nombre de facteurs ont cherché à comprendre comment avaient pu être établies ces tournées irréalisables. En 2019, les membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de La Poste en Meurthe-et-Moselle ont été jusqu'à saisir la justice pour forcer l'entreprise à s'expliquer. C'est ainsi que dans une ordonnance du 12 novembre 2019, le juge des référés du tribunal de grande instance de Nancy a ordonné à La Poste de fournir une explication « précise et détaillée » « du fonctionnement de la distribution pilotée et de son mode de calcul » et « une extraction des cadences, des vitesses et des normes de calcul utilisées pour la réorganisation ».

« Les greffiers sont arrivés avec deux chariots de supermarchés plein de paperasse, j'aurais dû filmer ! », se remémore Lionel Robert, qui était à l'époque secrétaire du CHSCT. Lui et ses collègues se plongent alors dans les données : « On a découvert des choses aberrantes. Si on suivait leurs calculs, les véhicules roulaient à 180 km/h sur les nationales, les vélos à 850 km/h. Ça conférait même aux facteurs le don de téléportation : il leur fallait soi-disant zéro seconde pour distribuer deux boîtes aux lettres distantes de moins de 5 mètres ! »

## Conflit moral

Outre cette intensification, le métier vit aussi un changement de culture professionnelle. Pendant des décennies, les facteurs avaient pour mot d'ordre de ne pas ramener de courrier en fin de tournée au dépôt, gage du travail bien fait. Or, la nouvelle organisation dite « distribution pilotée » exige l'inverse. « On prend les recommandés, les colis, la presse en priorité, c'est ce qui rapporte. La pub et le courrier ordinaire, c'est pas grave si ça traîne. Donc on priorise », explique Enzo. Le timbre rouge qui imposait une distribution à J+ 1 a disparu depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Le timbre vert ne promet plus qu'une livraison « dans un délai indicatif de trois jours ouvrables en France métropolitaine », indique La Poste. « Mais dans le courrier ordinaire, il y a parfois une carte bancaire, une carte grise, un bulletin de salaire, ça peut avoir son importance ! », souligne Enzo.

Là se noue pour certains un vrai conflit moral. « Parfois, nous ne distribuons plus du tout dans les temps. Une lettre envoyée du 8 novembre, je l'ai distribuée le 18 ! Ça m'a marqué, je vois encore la date sur l'en-tête... On nous demande de travailler vraiment salement... », décrit Damien, 36 ans, facteur dans l'Eure depuis seize ans. Alors que la qualité de service c'était justement de ne jamais laisser un client sans son courrier... Nous on a toujours notre conscience professionnelle, mais La Poste veut qu'on la perde. Moralement, pour certains, ce n'est plus possible. C'est comme si on nous reprochait d'être trop humains. » « On nous dit : si vous n'y arrivez pas, faut ramener le courrier. Mais le client n'y est pour rien à cette nouvelle organisation ! », déplore aussi Josiane.

Chacun, dès lors, s'arrange avec sa conscience. Il y a ceux qui, comme Josiane ou Valérie ont pris le parti de « continuer comme avant ». Prêts à rogner sur leur temps personnel. D'autres, au contraire, font « ce qu'on leur demande ». Pour se préserver moralement, Dany, 45 ans, facteur-rouleur en Auvergne essaye de rester « détaché », « sinon t'as vite fait de t'énerver ». « Après ça tourne quand même dans la tête, tu repenses à ce que tu as mal fait. »

Plusieurs confient aussi leur malaise face à la nouvelle prestation « *veiller sur mes parents* », qui facture 21,90 euros par mois une attention auprès des personnes âgées autrefois gratuite, fierté du service public. « *C'est basique, on n'a pas plus de six minutes pour vérifier que tout va bien et faire signer sur le Facteo, comme une preuve que la personne est bien vivante, ça c'est horrible pour moi !* », confie Damien. « *La Poste vend une prestation payante en surfant sur l'image d'Epinal du facteur tiers de confiance, ironise Nathalie Jamin de SUD- PTT Pays de Loire. Ça nous fait rire jaune. Car en réalité c'est tout l'inverse : on ne laisse plus au facteur le temps de créer ce lien social qu'ils mettent en avant.* »

De moins en moins de facteurs sont par ailleurs titulaires de leur tournée, et La Poste emploie un fort contingent d'intérimaires. Environ 21 000 en 2022 comme 2023, dont plus des trois quarts affectés au courrier. Le facteur, figure familière qui connaît les habitants, disparaît peu à peu.

En 2012, le rapport Kaspar avait mis en garde contre les risques psychosociaux liés aux réorganisations trop fréquentes à La Poste, insistant sur la restauration d'espaces d'expression pour les salariés. « *Il faut laisser le temps aux travailleurs de digérer les innovations. Si on multiplie les réorganisations, alors on les empêche de s'approprier les nouvelles méthodes de travail, et de développer leur pouvoir d'agir. Ce qui a directement un impact sur la santé. La digestion empêchée, contrariée, ça fait vomir* », souligne Yves Clot.

Décembre, qui rime avec surcharge de colis avant les fêtes, est toujours redouté : « *Les clients mécontents de la dégradation du service, c'est nous qui les prenons dans la figure, rappelle Valérie. C'est nous qui sommes en première ligne.* »

DOSSIER : AU BOULOT...

## Un sens du travail, mais lequel?

**Se lever, avaler un café, s'engouffrer dans une voiture, un métro ou un train. Embaucher, faire sa journée, rentrer, recommencer... Pourquoi ? Pour qui ? Et si le désarroi que suscite le travail traduisait en réalité un espoir ? Celui d'une activité humaine émancipatrice.**



JURAJ FLOREK. – « ANGYALFÖLD II », 2019

[WWW.JURAJFLOREK.COM](http://WWW.JURAJFLOREK.COM)

Des soldats britanniques se morfondent. Puis le colonel japonais du camp de prisonniers leur ordonne de reconstruire un pont. Il faut acheminer des renforts nippons, une contre-attaque alliée se prépare. Nous sommes en Thaïlande, pendant la seconde guerre mondiale. Ou plutôt dans *Le Pont de la rivière Kwaï*, célèbre film de David Lean (1957). Et le colonel Nicholson accepte : même les malades, même les blessés ; le Britannique veut croire que la besogne rédemptrice rendra leur dignité à ses hommes — qui, de fait, grâce au chantier, se respectent à nouveau. Mais, quand Nicholson découvre la tentative de sabotage d'un commando américain, il choisit d'avertir le colonel Saïto, pour éviter la destruction de leur œuvre commune. Le sens subjectif du travail quelquefois se fracasse contre son sens objectif.

Cette question du sens se pose encore aujourd'hui, dans des termes en apparence différents. Partout on entend l'importance que les jeunes accorderaient à la « *conciliation "vie pro" - "vie perso"* », à « *faire quelque chose d'utile* » ou de « *concret* ». Parfois même s'exprime le désir de « *refuser de parvenir, cultiver la dignité du présent, lutter pour sauver chaque gramme de beauté et savourer le vivant (1)* ». Alors les ressources humaines se démènent. Pour attirer les « *talents* », lit-on, elles promettent coaching et convivialité : « *On fera des fêtes jusqu'au bout de la nuit* », « *vous viendrez bosser avec votre animal de compagnie* ».

Mais est-ce ainsi que les jeunes vivent ? Et quel sens donner à leur quête de sens ? Au demeurant, les générations précédentes s'en moquaient-elles ? Longtemps, à coup sûr, une approche schématique et abstraite du problème a prévalu, celle des économistes. Psychologues et sociologues s'accordent désormais à considérer qu'« un travail a du sens s'il nous permet de nous sentir utile, de nous reconnaître dans ce que nous faisons en respectant les règles du métier et l'éthique commune, et de développer nos habiletés et notre expérience (2) ».

Telle serait la quête. Sauf que prévaut le salariat sous contrat ou statut de fonctionnaire ; bref, subordination et obéissance. Quand la finalité de notre travail nous échappe — décidée ailleurs, en tout cas par quelqu'un d'autre, parfois contre nos convictions —, à quoi bon se préoccuper de son sens ? Il faudrait, nous dirait-on, toujours raison garder, donc distinguer sens subjectif et objectif. Mais est-ce si sûr ? Pourquoi consentir à leur séparation ? Pourquoi se résigner à leur probable carambolage, comme le colonel Nicholson dans *Le Pont de la rivière Kwaï*, ou comme les ouvriers des économies occidentales tout au long des « trente glorieuses » ?

Alors triomphent le taylorisme et le fordisme, un travail parcellisé, répétitif au bureau, brutal en atelier. *Élise ou la Vraie Vie* (1967), de Claire Etcherelli, évoque l'usine Citroën, porte de Choisy à Paris, en pleine guerre d'Algérie, la violence et le racisme qui y sévissent. C'est usant, frustrant... mais on accède au confort, à la société de consommation, dans une période d'après-guerre et de reconstruction. L'intensification permanente comme l'assujettissement total semblent acceptables quand les lendemains chantent et que les syndicats arrachent de régulières augmentations.

Des travailleurs dépourvus de toute autonomie font-ils des consommateurs et des citoyens heureux ? À la même période, par souci de cohérence, et partant de dignité, beaucoup cherchent à reconquérir une identité professionnelle qui les valorise. Et notamment à opposer le travail réel au travail prescrit. Ceux-là subvertissent l'organisation par l'introduction de manières de faire, de réaménagements, et ainsi manifestent l'importance d'une contribution qui ne procède pas que des ordres mais aussi de l'ingéniosité ouvrière, de l'expérience, des savoirs individuels ou collectifs.

## **« J'ai donné tant d'années à mon entreprise. Et voyez ce qu'ils me font... »**

Quelques anciens élaborent puis transmettent les tours de main, voire les ruses. Aux plus jeunes, ils inculquent aussi la solidarité et le goût de la convivialité. Il faut se réapproprier le temps. Faire la vie plus supportable. En 1978, dans *L'Établi*, Robert Linhart revenait sur son établissement comme ouvrier spécialisé (OS), dix ans auparavant, dans la même usine Citroën de la porte de Choisy : il y décrivait la virtuosité de trois OS yougoslaves capables de tenir à deux leurs trois postes — et donc d'autoriser à chacun, à tour de rôle, une pause cigarette ou quelques mots doux aux ouvrières des sièges, pas loin de la chaîne.

Le travail « réorganisé » défie les ingénieurs, leur prétention à régenter le travail des autres. Comme un pied de nez à ceux qui considèrent les ouvriers comme des pions ; les pions feront mieux, plus vite, parfois jusqu'au don d'eux-mêmes. « *J'ai donné tant d'années à mon entreprise*, entendra-t-on plus tard. *Et voyez ce qu'ils me font...* » Quand les usines fermeront, en effet, ça deviendra cruel. Mais ne l'était-ce pas d'emblée tant toutes ces tentatives ont vocation à s'épuiser, en raison même de leur efficacité ? Au fond, ne sauvent-elles pas la mise à une organisation dysfonctionnelle, conçue dans le déni de la dignité ouvrière ?

La preuve par les grèves du zèle — quand on s'en tient aux seules prescriptions — et les résultats qui ne manquent pas de chuter. Pour retrouver du sens, les travailleurs s'usent à renforcer une organisation qui les maltraite. Rien d'étonnant à ce que ça craque en Mai 68. L'avènement de la société de consommation ne suffit pas à compenser la dureté d'un travail dominé, malgré tout, par la subordination objective du sens au capital. La révolte des jeunes porte, au départ, cette « *critique artiste* (3) » Puis entraîne tous les autres dans une grève générale de trois semaines avec occupation d'usines. On ne perdra plus sa vie à la gagner.

Porté au consensus, l'encadrement change de registre. Dès la fin des années 1970, et tout au long des décennies suivantes, il investit la culture ou l'éthique : on se battra « *pour la boîte* », on défendra les emplois tout en amenant chacun à « *grandir dans l'entreprise* », à « *sortir de sa zone de confort* », à se révéler à soi-même autant qu'à sa hiérarchie. Le management impose un autre sens qui sollicite l'intime, la capacité de chacun à relever des défis — imaginés par la hiérarchie — ou à s'adapter — aux changements incessants —, en renouvelant toujours ses compétences, en magnifiant chaque fois sa résilience. Les ressources humaines et des bataillons de consultants concourent à épanouir le goût de

l'autonomie, de l'audace... pour mieux imposer les procédures, les protocoles, les process, les codifications, les spécifications, le reporting, le benchmarking, les bonnes pratiques.

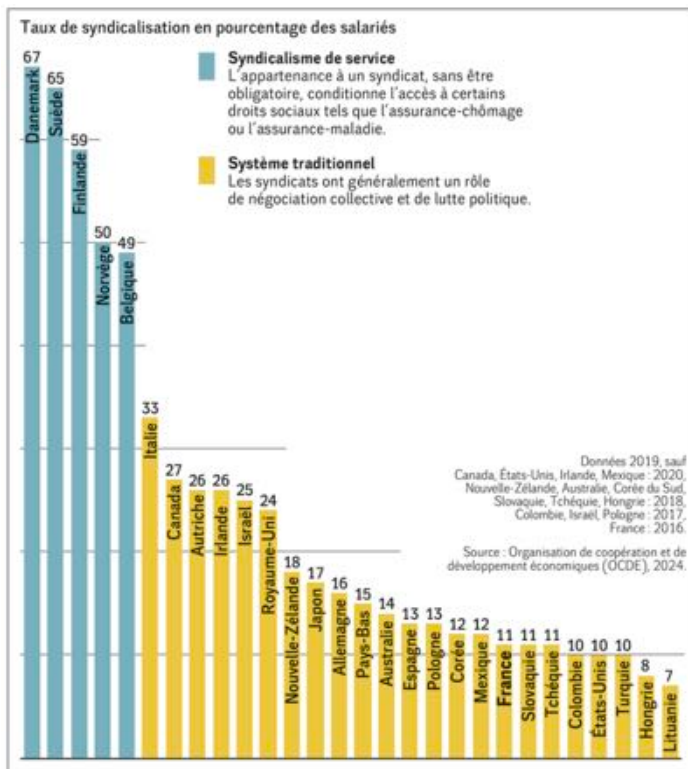
Dans les allées des entrepôts, celles de l'open space, à la caisse ou au standard, un autre bonheur s'inventerait : non plus celui tiré de la consommation ou de la croissance perpétuelle, plutôt la satisfaction narcissique du sentiment de sa propre valeur. Voici venu le temps des « employés du mois », des primes de performance, des bonus, des challenges ; ou, dans une société de l'ego, le temps des émotions au travail (4). Sauf que cette reformulation managériale nie la réalité du sens objectif autant que la subjectivité du travailleur. Et donc n'a aucun sens.

Quand une rupture comme celle des confinements de 2020-2021 laisse paraître en creux cette vérité, on n'assiste pas à une autre grève générale. Plutôt à l'expression d'un gigantesque mal-être, de souffrances psychiques ou physiques dans toutes les catégories socioprofessionnelles ; à la révélation de très nombreux cas de harcèlement, dans le privé mais aussi dans un secteur public à son tour passé à la moulinette. Comme parfois l'Hexagone s'enflamme pour les faits divers aux assises, il se passionne pour le procès des dirigeants de France Télécom (5). En 2022, à la suite de tragiques suicides de salariés, la cour d'appel de Paris confirme leurs condamnations pour harcèlement moral institutionnel.

Tout cela, la jeunesse doit le savoir. Des stages ennuyeux ou dégradants, des séries comme The Office, le film Un autre monde (Stéphane Brizé, 2021) ou encore la lecture de Bullshit Jobs (David Graeber, 2018) ne peuvent que lui avoir inculqué une vision noire et tragique du monde du travail. Mais, rappelait Pierre Bourdieu, « la "jeunesse" n'est qu'un mot (6) ». Qui lui aussi peut avoir plusieurs sens, parfois incertains...

Le sociologue Camille Peugny constate ainsi que, lorsqu'on interroge les travailleurs européens de moins de 30 ans « sur les aspects qui leur semblent importants pour un emploi, leurs réponses ne se distinguent pas vraiment de celles formulées par les plus âgés ». En effet, « 80 % d'entre eux estiment important d'avoir l'impression de réussir quelque chose dans le cadre du travail, et près de 60 % apprécie de pouvoir prendre des initiatives. Pour autant, ces proportions sont tout à fait comparables à celles observées parmi les 30-59 ans » (7). Au sein même de la jeunesse, par ailleurs, le rapport au travail varie, notamment sur des bases sociales. « Il est probablement plus facile de faire preuve d'une certaine distance à l'égard du travail lorsque la perspective d'en être privé est relativement peu probable », observe Peugny.

De nombreux jeunes gens entendent surtout échapper aux servitudes du salariat et à ses injonctions. Ils ne cherchent pas à transformer le travail salarié — qui concerne près de 90 % des actifs



— mais à s'en affranchir dans une sorte de sauve-qui-peut individuel. C'est le choix de l'indépendance, du free-lance, de l'autoentrepreneuriat, ou celui, plus contraint, de l'ubérisation. Les semblants d'autonomie qu'ils y trouvent leur coûtent quelques protections sociales. Mais les évolutions législatives récentes encouragent ce virage, de la création du statut d'autoentrepreneur à la possibilité, pour lancer son activité, de récupérer une partie de ses indemnités-chômage sous forme de capital.

Une autre jeunesse se contente, elle, du salariat et adresse l'essentiel de ses reproches à la « modernité » managériale. Ne suffirait-il pas de revenir à une hiérarchie fondée sur l'expertise, à l'appui des subordonnés, à une gestion plus collective et plus rationnelle, pour limiter la mise en concurrence, la personnalisation du rapport au travail, pour atténuer les trop fortes incitations émotionnelles au dépassement de soi ? Ceux-là voudraient progresser, gagner en compétences, dans des conditions apaisées nécessaires à la qualité de ce qu'on leur

demande de faire. Ils se satisfont du lien de subordination, ils n'interrogent pas la finalité du travail.

## « C'est très pratique, le changement climatique, pour donner une finalité à son existence »

D'autres, en revanche, la questionnent d'emblée. Ils prennent le virage de l'économie sociale et solidaire (ESS). La chercheuse Émilie Veyrat montre comment elle constitue, pour une jeunesse diplômée des grandes écoles, une nouvelle filière de distinction, qui mêle excellence et réalisation de soi. Elle cite Gabriel, 26 ans, cadre supérieur d'une association de défense de l'environnement : « *On est tous en quête d'utilité et de sens par le travail. C'est très pratique, le changement climatique, pour donner une finalité à son existence* (8). » Souvent, tout de même, les jeunes retrouvent dans l'ESS les mêmes conditions d'emploi imposées par le management moderne — censées aider le secteur associatif à survivre... Quand les bénévoles se montrent enclins à mettre la pression et à intensifier le travail, c'est pour la bonne cause (9) !

Il y a enfin, dans une perspective un peu différente, ce que la journaliste Marine Miller appelle la « *révolte des élites* » (10) : des diplômés des meilleures écoles qui posent la question du sens du travail dans les termes de l'écologie ou du sociétal. Ils ne feront plus carrière comme leurs parents dans de prestigieuses entreprises, qui imposent à leurs salariés de contribuer à la mise en danger de l'humanité. Ils feront plutôt des métiers manuels, fatigants mais utiles à la planète, permaculteur ou boulanger bio.

De ceux-là, parfois on sourit. De ceux-là et de tous les autres, souvent on s'impatiente. Du parti pris de se préserver soi-même de la maltraitance plutôt que de changer le monde du travail, sa finalité et les conditions qu'il impose à presque tous. Bref, d'un choix apolitique. Mais s'agit-il vraiment de choix ? Dans sa diversité, cette jeunesse n'a-t-elle pas en commun de tâtonner, de déjà moins s'en laisser conter ? Et, dans l'affirmation tenace d'un sens subjectif, n'esquisse-t-elle pas un autre sens objectif du travail ? Comme si l'un et l'autre ne devaient pas, toujours et encore, se fracasser.

Danièle Linhart

Chercheuse émérite au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), sociologue du travail.

---

### Notes

- (1) Corinne Morel Darleux, *Plutôt couler en beauté que flotter sans grâce. Réflexions sur l'effondrement*, Libertalia, Montreuil, 2019.
- (2) Thomas Coutrot et Coralie Perez, « **Le sens du travail : enjeu majeur de santé publique** », dans *Que sait-on du travail*, Le Monde - Presses de Sciences Po, Paris, 2023.
- (3) Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 2011 (1<sup>re</sup> éd. : 1999).
- (4) Aurélie Jeantet, *Les Émotions au travail*, CNRS Éditions, Paris, 2018.
- (5) Lire « **“Appellez-moi maître...”** », *Le Monde diplomatique*, article inédit, septembre 2019.
- (6) Pierre Bourdieu, *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, 2002 (1<sup>re</sup> éd. : 1984).
- (7) Camille Peugny, « Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? », dans *Que sait-on du travail*, op. cit.
- (8) Émilie Veyrat, « Le consensus sur la “recherche d'alignement” : répondre à l'angoisse sans conflictualiser le travail », communication au colloque « Le “sens du travail” : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », Paris, 3 octobre 2024.
- (9) Simon Cottin-Marx, *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*, Éditions de l'Atelier, Ivry-sur-Seine, 2021.
- (10) Marine Miller, *La Révolte. Enquête sur les jeunes élites face au défi écologique*, Seuil, Paris, 2021.



DOSSIER : AU BOULOT...

## Corps prolétaire

Ne rien méconnaître de la réalité sociale que décrit un film implique-t-il qu'il faille s'en détourner ? Sauf à ignorer le rôle politique de la mise en chair du savoir, non. Comme le suggère le visionnage de « L'Histoire de Souleymane ».



JURAJ FLOREK. – « BRUXELLES - AVENUE LOUISE », 2024  
[WWW.JURAJFLOREK.COM](http://WWW.JURAJFLOREK.COM)

**E**n première approche, le titre se lit comme un pléonasme. Si « *histoire* » est synonyme de « *vie* », Souleymane aurait suffi. Sauf qu'en l'occurrence L'Histoire de Souleymane n'est pas la vie de Souleymane, livreur guinéen que cette fiction suit sur deux jours, mais l'histoire qu'il invente pour un entretien avec une fonctionnaire de l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (Ofpra). Annoncé en préambule, ce face-à-face de plomb offre au film son climax. Nerveux, noué, poignant, Souleymane récite son parcours : arrêté dans une manifestation puis emprisonné en tant que cadre d'un parti d'opposition, il a dû fuir la Guinée-Conakry pour sauver sa peau. La jeune femme qui l'écoute et transcrit ne le croit pas. Ce récit jalonné de dates anormalement précises sonne faux. Un récit-type, comme il y a des lettres-types.

Perversité du monde social qui réprouve les filouteries auxquelles il vous accule. Perversité du recruteur qui en entretien d'embauche reproche au postulant ses réponses hypocrites et formatées. Perversité d'une garde à vue qui pousse à des aveux qui causeront votre perte. Perversité d'un directeur de casting qui vous enjoint d'être naturel. Si Souleymane dit la vérité pendant son entretien, cette sorte de casting, son dossier sera refusé et il devra quitter la France. Il n'obtiendra l'asile qu'au prix du mensonge, lui qui a promis à sa mère de ne jamais mentir. Le monde social est faux, le marché du travail est un marché de dupes.

Contre cette fausseté structurelle, le réalisateur Boris Lojkine fait in extremis le pari de la vérité. À l'invitation de son interlocutrice exaspérée, le sans-papiers délaisse l'histoire pipeau pour l'histoire vraie : sa mère tombée malade à la suite du départ du père, ou délaissée parce que malade, la nécessité de gagner davantage pour la soigner, la décision de traverser le Mali vers la Libye, où la violence subie le pousse vers la France via l'Italie.

La stratégie de la vérité sera-t-elle payante ? Le scénario ne livre pas le verdict administratif, reportant le poids de la décision sur le spectateur. Le pari sur la vérité est un pari sur la commune décence morale de l'audience. Qui resterait de marbre devant la chaîne de tuiles qui a jeté « *Souleymane-de-Paris* » dans l'enfer du travail à la tâche à quatre mille kilomètres de chez lui ? Qui, même mentalement, oserait décréter le renvoi au pays d'un individu sur lequel pèse déjà un emboîtement infini de pressions, qu'elles viennent de la plate-forme de livraison de repas qui le saigne, du roué Camerounais qui lui sous-loue son compte, de l'ombrageux mentor qui lui fournit et facture des faux papiers ?

Comptons tout de même sur un « *spectateur de droite* » pour retomber sur ses pattes. Celui-là trouvera bien le moyen de voir dans le mensonge de Souleymane non la pieuse manœuvre d'un homme acculé, mais l'illustration criante de l'exploitation abusive du statut de réfugié politique. Il pourra aussi brandir le principe de réalité : tout cela est bien triste, ce jeune Africain est absolument sympathique, et on souhaite un prompt rétablissement à sa maman, mais, voyez-vous, pas toute la misère du monde.

Sachant que la probabilité qu'existe un spectateur de droite de L'Histoire de Souleymane approche zéro. On connaît le profil du public agrégé par un film de cette catégorie : braves gens venus là sur la prescription d'un média de gauche, sur le conseil d'une copine intermittente du spectacle, sur la base d'une conversation en salle des profs ou salle de soins, et tout disposés à compatir au sort d'un travailleur nomade. Vase clos du film social : il ne touche que des déjà-touchés, ne prêche que des convertis.

Quel intérêt, alors ? Que peut donc apporter L'Histoire de Souleymane aux acquis à la cause ? Du corps. Pas seulement celui d'Abou Sangare, acteur amateur qui incarne ici un personnage très proche de lui. Aussi le corps de ce pan emblématique du marché numérisé. Le public prévisible du film, plutôt informé, connaît à peu près la situation des livreurs de plate-forme, mais, par la grâce d'une fiction en lisière du documentaire, son savoir se fait chair. Ce qu'il a lu quelque part ou aperçu dans un reportage, le déjà-convaincu est ici convié à l'éprouver. Le fait de l'esclavage moderne devient un fait sensible. On savait les risques pris pour accumuler les courses dérisoirement rémunérées, mais ainsi collé aux basques de Souleymane hors d'haleine, comme jadis la caméra subjective des Dardenne à celles de leur héroïne Rosetta, on les vit, on tremble d'un énième feu rouge grillé, on tord le cou pour éviter un camion. On fatigue.

Le tourbillon de la première heure donne surtout une mesure exacte de ce phénomène connu mais par trop abstrait : les marchands volent aux prolétaires leur force de travail, mais d'abord leur temps. Le temps nocturne voué à se recharger. Le temps diurne strictement minuté, balisé, tracé, jusqu'à l'horaire

impéieux du bus de ramassage social. Littéralement : Souleymane n'a pas une minute à lui. Rivé à cet homme suspendu aux diktats de son téléphone, le bien nommé Histoire de Souleymane n'augmente pas notre savoir, à quelques détails près, mais notre sensibilité. Et une rieuse ironie nous souffle que nous n'avons pas perdu notre temps.

## **François Bégaudeau**

Écrivain, auteur de Comme une mule, Stock, Paris, 2024.

---

DOSSIER : AU BOULOT...

## La foi des reconvertis

**Échapper au salariat — qui épuise, abrutit, ennuie — en créant sa propre activité ? L'idée séduit, notamment chez les cadres, dont une partie se reconvertisent... dans la « reconversion professionnelle ». Un marché porteur, mais fragile.**

« Retrouvez du sens au travail », « (Re)donnez du sens à votre vie pro », « Tournez-vous vers un job qui fait sens pour vous »... Après la pandémie de Covid-19, alors que sévit une « grande démission » et tandis que la critique des bullshit jobs (« boulots à la con ») se banalise, l'offre foisonne à destination des salariés en questionnement. Toujours plus d'entreprises proposent d'accompagner les transitions ou les reconversions professionnelles de cadres qui n'y croient plus, s'ennuient, s'épuisent ou désespèrent de continuer à gravir les échelons de la hiérarchie. Pour les aider à trouver le « job de leurs rêves », la gamme de services comporte notamment du coaching — de 1 500 à 4 000 euros la dizaine de séances pour effectuer un travail sur soi.

Si la grande majorité des coachs exercent à leur compte, le plus souvent en tant qu'auto-entrepreneurs, certains proposent leurs services d'accompagnement au sein de plus grandes entreprises ou de start-up qui tendent aujourd'hui à structurer le marché, comme Chance, Garance & Moi ou Primavera. Car la quête de « sens » tient de l'aspiration autant que du produit et fait aujourd'hui l'objet d'une vaste marchandisation. La reconversion professionnelle a ses plates-formes numériques — Je-change-de-métier.com — ou ses podcasts — « Trouver sa voie », « J'peux pas j'ai business », « Maintenant j'aime le lundi ». En 2014, le groupe AEF info — présidé par M. Raymond Soubie, ancien conseiller social de M. Nicolas Sarkozy à l'Élysée — créait le salon Nouvelle vie professionnelle, premier événement exclusivement consacré à la reconversion.

Et les coachs ? D'où viennent-ils ? Qui sont-ils ? D'anciens cadres — eux-mêmes reconvertis à la suite de difficultés professionnelles — forment le gros du bataillon. Fondé sur des valeurs d'altruisme et d'empathie, le coaching est parfois associé au care (« soin », « attention »). Cette conception explique que, parmi les praticiens experts en transition professionnelle, on trouve 82 % de femmes (1). Elles disent apprécier la flexibilité attachée au statut d'indépendant, mettent en avant la fin de la subordination salariale. Dans leurs publicités, notamment sur Internet, les coachs érigent souvent leur propre parcours en exemple. La réussite de leur reconversion leur conférerait la légitimité à conseiller d'autres aspirants. Et souvent la projection mimétique opère : de nombreuses personnes coachées finissent par se découvrir une vocation de coach.

Les acteurs du marché de la reconversion s'accordent à présenter les services d'un coach comme indispensables au succès d'une bifurcation de carrière. En avril 2023, sur le site du « salon de la reconversion professionnelle au féminin », Profession'L, on pouvait lire : « Une évolution professionnelle est une décision qui ne se prend pas seule. (...) Au cours de votre réflexion, vous pourrez ressentir des peurs légitimes, vous mettre vos propres freins. Un accompagnement adapté peut vous aider à les lever et avancer. » Préalable indispensable à l'investissement dans une formation, il pourrait même en dispenser. Les entreprises de coaching en transition professionnelle se positionnent en effet comme des intermédiaires d'entreprises de formation quand elles ne cherchent pas à s'y substituer (2).

À la suite de l'entrée en vigueur de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, et afin de bénéficier d'un financement de leurs services par le compte personnel de formation (CPF), de nombreux coachs et toutes les start-up de la reconversion professionnelle ont fait qualifier leurs accompagnements en bilans de compétences ou formations sanctionnés par une certification... quand bien même leurs catalogues publicitaires distinguent explicitement leurs offres de la formation ordinaire ou du tout-venant des bilans de compétences, plus techniques, moins humains. Il s'agit de profiter de la manne du CPF, soit plus de 2 milliards d'euros de dépenses publiques par an selon la Cour des comptes (3).

## Les coachs sont finalement des indépendants très dépendants

Un autre dispositif public participe indirectement au développement du même marché. Dans leur ancienne vie de salarié, les coachs ont souvent cumulé des droits au chômage, qu'ils activent lors de leur installation à leur compte, afin de faire face aux débuts incertains de leur activité économique. Si cette ressource joue un rôle déterminant dans la décision de se lancer et contribue à la croissance de l'offre, elle solvabilise aussi la demande. Un coach s'en réjouissait à la tribune lors de l'édition de 2021 du salon Nouvelle vie professionnelle : « *Aujourd'hui, avec Pôle emploi, on est quand même dans une société qui accompagne fortement les transitions professionnelles.* »

Des établissements publics comme France Travail — qui a succédé à Pôle emploi — ou des entités paritaires comme les centres Transitions Pro — qui subventionnent les projets de changement de carrière — contribuent eux-mêmes à valoriser la grande aventure de la reconversion professionnelle.

« *Deux jours pour changer de métier !* », lisait-on sur l'affiche du salon Générations Reconversion organisé en 2024 par Transitions Pro Île-de-France. Chaque année, en novembre, le ministère du travail organise la Journée nationale de la reconversion, à la même date que le salon Nouvelle vie professionnelle... auquel il participe et qu'il promeut sur son site. Bien sûr, ces institutions cherchent d'abord à valoriser la mise en place de leurs propres dispositifs, mais leurs discours et leurs engagements facilitent le développement de l'offre privée d'accompagnement des transitions.

Jusqu'à présent, néanmoins, le coaching en reconversion professionnelle n'a rien du juteux filon. En 2022, 38 % des entreprises du secteur ont réalisé un chiffre d'affaires inférieur à 20 000 euros. « *J'avais 1 300 euros de chômage et j'habitais chez mes parents, ce qui m'offrait le luxe de ne payer aucun loyer ni rien du tout. Donc, j'ai démarré le coaching, raconte Marion (4). C'était chouette, j'ai dû avoir six ou sept clients. Mais j'étais à 65 euros la séance, ça fait 4 000 euros en chiffre d'affaires. On enlève 25 % de charges d'autoentreprise, donc, en un an, voilà à peu près le bénéfice. Bref, c'est super pour démarrer une entreprise et se l'approprier, mais ce n'est absolument pas viable. Sans le chômage à côté...* »

Les coachs sont finalement des indépendants très dépendants : leurs entreprises ne se maintiennent le plus souvent que parce qu'elles reposent sur des ressources économiques issues du salariat (allocations-chômage, revenus d'un conjoint ou de parents salariés...). La minorité qui s'en sort, voire réussit, multiplie les casquettes : consultants, formateurs, coachs d'entreprise... Arrimé à d'autres



marchés connexes par nécessité, le marché du coaching en reconversion professionnelle ne se suffit pas à lui-même. D'où une forte rotation des effectifs. Fatiguée par le travail promotionnel sur les réseaux sociaux et plus généralement par la recherche tous azimuts de clients, Marion a décidé de redevenir salariée. Son diplôme initial dans les ressources humaines lui a permis de décrocher un poste de conseillère en évolution professionnelle. Se pose alors la question du soutien public au secteur : loin de sécuriser les parcours professionnels, comme les discours qui l'accompagnent le prétendent, cette dépense contribue à l'expansion des nouveaux marchés de l'indépendance et participe au développement de la précarité du travail.

## **Anne Jourdain**

Maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris-Dauphine.

---

Notes

(1) Enquête par questionnaire menée en 2023 et 2024 auprès de 800 coachs réalisant des accompagnements de transitions professionnelles.

(2) « [Comment les coachs individualisent les maux du travail](#) », La Nouvelle Revue du travail, n° 25, Paris, 2024.

(3) « [La formation professionnelle des salariés](#) », Cour des comptes, 30 juin 2023.

(4) Le prénom a été changé.

DOSSIER : AU BOULOT...

## Le silence des usines

**Une usine ferme, les ouvriers manifestent, l'État dit son impuissance. Les larmes coulent et, bientôt, la poussière s'accumule. « Ainsi va la vie », expliquent les médias, toujours disposés à taire la nature politique des choix du pouvoir. Comme celui de saper le travail et de briser les bastions ouvriers du Nord-Ouest italien, par exemple.**

JURAJ FLOREK. – « ANGYALFÖLD DEMOLITION - DUDE HAD DAY OFF »  
(ANGYALFÖLD EN DÉMOLITION - LE TYPE AVAIT UN JOUR DE CONGÉ), 2020  
[WWW.JURAJFLOREK.COM](http://WWW.JURAJFLOREK.COM)

On l'appelait le « *Detroit italien* ». Pendant des décennies, Turin fut l'un des cœurs battants de l'industrie automobile européenne. C'est dans cette ville du Piémont, dans le nord-ouest du pays, qu'est née Fiat (Fabrique italienne automobile de Turin), il y a cent vingt-cinq ans, avant de devenir la plus grande entreprise à l'échelle nationale. En 1967, au plus fort du miracle économique italien, l'usine de Mirafiori, dans le sud de la ville, produisait 5 000 voitures par jour et employait 52 000 personnes. Désormais, le silence règne dans une grande partie du site : avec une production au plus bas, la moitié des 3 millions de mètres carrés de surface sont à l'abandon, et la plupart des 33 portails qui accueillaient autrefois un flux continu d'ouvriers et de matériel restent fermés.

« *C'est une lente agonie* », résume M. Giacomo Zulianello, réceptionnaire à la Carrozzeria, l'atelier d'assemblage des voitures au sein de l'usine. Depuis ses débuts sur la chaîne de montage, en 1985, il a vécu au rythme des transformations successives de l'entreprise : les acquisitions de Lancia, Abarth, Alfa Romeo et Maserati, la fusion avec Chrysler en 2014 et, en 2021, l'accord avec le groupe Peugeot-Citroën qui a donné naissance à Stellantis. Nous nous rencontrons au portail 2, après une rare journée de travail : M. Zulianello fait partie des plus de 2 000 ouvriers de la Carrozzeria au chômage partiel depuis 2008. D'après la Fédération italienne des métallurgistes (FIM-CISL), ils n'ont pu travailler que quatorze jours entre juillet et septembre derniers. Après une courte réouverture cet automne, le site pourrait fermer à nouveau jusqu'à l'année prochaine, selon des informations que l'entreprise n'a ni confirmées ni infirmées (1). « *Sur les presque 1 700 euros que je devrais gagner, j'en touche 1 150, et certains de mes collègues se sont endettés pour financer les études de leurs enfants.* »

Mirafiori ne produit plus — et encore, par à-coups — que trois modèles : la Fiat 500 électrique et deux Maserati de luxe. Au cours des neuf premiers mois de cette année, 22 240 véhicules ont été assemblés, soit une diminution de 70 % par rapport à la même période en 2023. L'usine de Turin subit la crise que traversent Stellantis et l'ensemble de l'industrie automobile européenne sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs : la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, la hausse des prix de l'énergie et des matières premières, la concurrence chinoise croissante, la complexe transition vers l'électrique imposée par l'Union européenne, qui a décrété en mars 2023 l'interdiction de la production de voitures thermiques à partir de 2035.

Mais l'abandon de Mirafiori signe aussi l'échec de la politique industrielle de Rome : depuis octobre 2016, l'État a versé, d'abord à Fiat Chrysler Automobiles (FCA) puis à Stellantis, 100 millions d'euros d'aides pour soutenir la production et éviter les pertes d'emplois dans les sites italiens du groupe, sans compter les prêts garantis et les 900 millions déboursés pour financer le chômage partiel (2). Malgré cela, la société a continué de concentrer les investissements en dehors de l'Italie, alors que la production dans le pays n'a pas cessé de baisser, tout comme le nombre d'employés : de 71 000 il y a vingt ans, on est passé à 42 000. À Mirafiori, il en reste 12 000, soit la moitié des effectifs d'il y a quinze ans, dont 6 000 « *cols bleus* ».

« *Ce qui a manqué et manque encore à la classe politique, c'est une vision. Cela implique de faire des choix, commente l'économiste Renato Lanzetti. Au fil des ans, on a vu se succéder des dizaines de plans, toujours avec des noms différents, qui n'ont fait que dilapider les ressources sans stratégie, sans transparence et sans évaluation de l'impact réel. Au contraire, il faut concevoir la politique industrielle comme un contrat : je te donne cet argent pour faire ceci et je vérifie les résultats.* » Le secrétaire turinois

de la Fédération des salariés de la métallurgie (FIOM-CGIL), M. Edi Lazzi, estime pour sa part que seul « un “plan Marshall” pour la mobilité électrique » peut relancer l’industrie et sauver Mirafiori : « Nous sommes d’accord avec la limite de 2035, mais il faut que l’État, en partenariat avec le secteur privé, investisse massivement dans les énergies renouvelables et les infrastructures, en commençant par les bornes de recharge. »

Les récentes décisions du gouvernement Meloni semblent toutefois aller dans la direction opposée. La loi de finances présentée fin octobre et actuellement débattue au Parlement prévoit une réduction de plus de 4 milliards d’euros du fonds automobile créé par le gouvernement Draghi en 2022 précisément pour soutenir la reconversion de l’industrie vers l’énergie électrique. Les membres de l’exécutif continuent pourtant de se poser en défenseurs du secteur, sans ménager leurs critiques à l’égard de la direction de Stellantis.

Ces gesticulations ne dissuadent pas les travailleurs et leurs syndicats de dénoncer l’immobilisme du gouvernement. M. Lazzi parle d’une « stratégie de l’abandon » et précise : « Aujourd’hui, l’âge moyen des ouvriers du site est de 56 ans. Si Stellantis continue à ce rythme, en ne proposant que des plans de départs sans embaucher, dans sept à huit ans l’usine s’éteindra d’elle-même sans besoin de licenciements. » M. Zulianello approuve : « Même si c’est leur intention, ils ne diront jamais ouvertement qu’ils veulent fermer Mirafiori car ils se soucient trop de l’opinion publique. Les Agnelli ne possèdent pas deux des principaux quotidiens du pays pour rien. » À travers leur holding Exor, les patrons de Fiat contrôlent en effet La Repubblica et La Stampa — parmi les titres les plus lus en Italie —, souvent accusés de traiter avec complaisance les sujets liés aux intérêts des propriétaires, notamment la crise de Fiat. Cet automne, après deux grèves à La Repubblica en réponse aux ingérences répétées des propriétaires, le groupe de presse a annoncé le départ du directeur de la rédaction et de M. Elkann en tant que président (3).

## **Même les choses les plus élémentaires sont à conquérir**

Le 14 novembre dernier, à l’issue d’une rencontre avec le ministre des entreprises et du « made in Italy » Adolfo Urso, les dirigeants de Stellantis Italie ont déclaré que l’entreprise « n’a pas l’intention de fermer des usines en Italie ni de procéder à des licenciements collectifs » et confirmé les engagements pris précédemment sur Mirafiori : la remise en production de la Fiat 500 hybride d’ici à 2025 et l’investissement de 240 millions d’euros pour la transformation de l’usine. « Il n’y a rien de nouveau, dénonce M. Gianni Mannori, responsable du syndicat FIOM-CGIL pour le site. On ne sait toujours pas quand la production reprendra, pour combien de temps, quels volumes, combien de travailleurs, dans quoi cet argent sera investi. Il faut que la présidente Giorgia Meloni convoque Stellantis au Palazzo Chigi » (siège de la présidence du Conseil).

À Mirafiori, même les rares départements qui fonctionnent régulièrement ressentent le désengagement progressif de la société. « On a l’impression qu’ils font tout pour nous pousser à partir, s’inquiète M. Guido Cappello, ouvrier sur la ligne de production des boîtes de vitesses électrifiées, qui tourne à plein régime. Nous avons la chance de travailler, mais les conditions sont de plus en plus difficiles. Même les choses les plus élémentaires sont à conquérir : ça fait des mois que nous demandons une cantine dans le bâtiment, mais nous sommes toujours obligés de faire dix minutes aller et dix minutes retour à pied, même sous la pluie. » M. Cappello est l’un des plus jeunes de l’équipe, mais il observe les effets du manque de recrutements et de la stagnation des carrières sur ses collègues plus âgés : « Si on oblige des personnes d’un certain âge et usées à tout faire, y compris les services de nuit, on les détruit. Beaucoup n’ont désormais qu’une préoccupation : arriver à la retraite, si possible en bonne santé. »

Face à une situation de plus en plus critique, une rare grève unitaire dans le secteur automobile a eu lieu le 18 octobre dernier. Selon les syndicats organisateurs, 20 000 travailleurs ont manifesté dans les rues de la capitale ce jour-là, et le taux d’adhésion à la grève dans les usines a atteint des niveaux très élevés — 85 % à Mirafiori, où un rassemblement avait été organisé la veille. Nous y avons rencontré des travailleurs de l’usine Lear de Grugliasco, à huit kilomètres de Turin, symbole des retombées de la crise automobile sur les équipementiers et sous-traitants. On y produisait les sièges des voitures ensuite assemblées à Mirafiori. Aujourd’hui, le site est fermé, et les 400 travailleurs subissent un chômage partiel, assuré seulement jusqu’au 31 décembre 2024.

« Je touche juste ce qu’il me faut pour vivre, mais c’est terrible de ne pas pouvoir travailler, y compris sur le plan psychologique, explique Mme Sara D’Imperio, piqueuse à Lear. On se sent inutile et



*isolé, tous les jours se ressemblent.* » D'après le syndicat FIOM-CGIL, 500 entreprises de l'équipementier automobile ont fermé depuis 2008 dans la province de Turin, entraînant la disparition de 35 000 emplois. Mme D'Imperio craint qu'il en soit de même pour l'usine de Grugliasco si ses dirigeants et le gouvernement ne parviennent pas à un accord pour prolonger le chômage partiel. L'inquiétude est d'autant plus vive qu'en 2023 Mme Meloni a supprimé le revenu de citoyenneté, l'équivalent italien du revenu de solidarité active (RSA).

Ces dernières années, Mme D'Imperio a suivi les formations organisées par l'entreprise pour faciliter les reconversions, mais elle ne voit « *pas beaucoup d'entreprises prêtes à embaucher, et si elles le font, elles n'offrent que des contrats précaires* ». Les ouvriers les plus âgés de Mirafiori se révèlent plus pessimistes encore. « *À 58 ans, où pourrais-je encore trouver du travail ?* », interroge M. Zulianello. Derrière lui, au-delà du portail 2, seul le silence répond.

## **Paolo Valenti**

Journaliste.

---

### Notes

(1) Andreas Boeris, « [Stellantis, Mirafiori chiuderà di nuovo per tutto dicembre. Ecco perché](#) », 7 novembre 2024.

(2) Milena Gabanelli et Rita Querzé, « [Fiat-FCA-Stellantis : i soldi che hanno preso dallo Stato e in cambio di cosa](#) », Corriere della Sera, Milan, 24 juin 2024.

(3) Stefano Baudino, « [La Repubblica silura Molinari dopo mesi di proteste della redazione](#) », 4 octobre 2024.

DOSSIER : AU BOULOT...

## Zéro Heure

**Enfin le Royaume-Uni soulagerait — un peu — les travailleurs de l'incertitude du lendemain ? Le nouveau gouvernement travailliste entend encadrer le recours aux contrats dits « zéro heure » (ZHC). Leurs clauses contraignent les salariés à attendre qu'on les sonne, sans rémunération, sans garantie d'heure. Conçus dans les années 1980 pour permettre aux entreprises de s'arranger des fluctuations de l'activité, ces contrats concernent aujourd'hui un million de Britanniques, soit 3 % des salariés (1). L'hôtellerie, les soins à domicile et le transport en abusent, au détriment d'un personnel plus jeune, plus féminin et moins qualifié que celui des autres secteurs.**

Parmi ces travailleurs, 75 % subissent des difficultés financières liées au travail imprévisible, et 52 %, des annulations moins de vingt-quatre heures à l'avance, le plus souvent sans compensation, 76 % estiment avoir dû travailler souffrants, et 66 % cherchent un emploi supplémentaire — en 2015, une loi a supprimé les clauses d'exclusivité (2). Selon la Work Foundation, moins d'une personne sur dix ainsi employée dispose d'un revenu stable et des protections de base, et les deux tiers des mères rapportent des difficultés à concilier garde d'enfants et emploi (3).

La précarité des ZHC renvoie à celle, plus générale, qui tend à prévaloir au sein du monde du travail au Royaume-Uni. Ainsi, en 2022, dans les ménages où au moins une personne travaille, 15 % des adultes vivent sous le seuil de pauvreté (4). La santé de ces travailleurs pauvres tend à se dégrader plus vite, au risque de l'inaptitude. En 2024, le nombre de personnes inactives pour des raisons de santé prolongées atteint 2,8 millions — 700 000 de plus qu'avant la pandémie (5). Ce phénomène, attribué au stress, au Covid long et aux délais d'attente au sein du système de santé publique (NHS), touche particulièrement les femmes et met en évidence un cercle vicieux entre précarisation du monde du travail et dégradation de la santé.

Pour commencer à en sortir, le gouvernement de M. Keir Starmer prévoit l'adoption de son projet de loi début 2025. Mais elle sera suivie pendant deux ans d'une consultation des entreprises et des syndicats, ce qui pourrait retarder l'entrée en vigueur des mesures. L'incertitude va donc continuer de peser.

**Esteban Chevalier**

Journaliste.

### Notes

(1) Patrick Brione, Stephanie Cunningham et Khadijah Zaidi, « [Zero-hours contracts](#) », Bibliothèque de la Chambre des communes, Londres, 4 octobre 2024,.

(2) Peter McLeod, « [Over 8 in 10 zero-hours contract workers want regular hours](#) », Trade Union Congress, Londres, 30 août 2024.

(3) Asli Atay Budak, Rebecca Florisson, Alice Martin et George Williams, « [Zero choices : Swapping zero-hour contracts for secure, flexible working](#) », 20 mars 2024, Work Foundation.

(4) « [UK poverty 2024](#) », Joseph Rowntree Foundation, 23 janvier 2024.

(5) « [Labour market overview, UK statistical bulletins](#) », Office for National Statistics (ONS), novembre 2024.

DOSSIER : AU BOULOT...

# Précarité générale.

## Témoignage d'un rescapé de l'université.



CHARLES BOSVIEUX-ONYEKWELU  
TEXTUEL, PARIS, 2023, 128 PAGES, 16,90 EUROS.

D'un milieu favorisé, passé par l'École normale supérieure, Sciences Po, rien ne semblait prédestiner l'auteur à la précarité. Après sa thèse, il enchaîne les postes à temps partiel, quatre vaines campagnes de recrutements à l'université, quatre autres au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), qui le titularise en 2020, à 38 ans. Le sociologue raconte sa « galère », semblable à celle subie par des milliers de chercheurs : l'enchaînement de contrats courts à des centaines de kilomètres de chez soi, les retards de paiements — parfois de plusieurs années —, la vie personnelle mise de côté, le « chantage au poste » typique du *hope labour*, l'exploitation fondée sur l'espérance de meilleurs lendemains... Car l'auteur interroge l'extension du domaine de la précarité dans le monde universitaire et au-delà. Jusqu'à l'émergence d'une nouvelle classe, le précaire ? Peut-être pas. Mais, sous forme de stages, de travail bénévole ou de vacances, la « condition d'insécurité sociale durable » affecte toujours plus de travailleurs, en France comme à l'étranger. Si sa durée ne cesse de s'allonger, elle frappe les jeunes en particulier. Depuis quarante ans, le taux de précarité des moins de 25 ans a été multiplié par trois.

[Esteban Chevalier](#)

DOSSIER : AU BOULOT...

## Mercredi 11 décembre 2024

Ce mardi, le conseil municipal de Birmingham en Angleterre, est parvenu à un accord avec les syndicats. Le litige portait sur l'écart de salaire entre les employés municipaux occupant des postes à prédominance féminine et ceux occupant des postes à prédominance masculine. En France aussi, des organisations syndicales dénoncent les



inégalités de rémunération et de carrière quand les salariés effectuent, pourtant, un travail de valeur égale. « Mauvaise reconnaissance des diplômes, compétences relationnelles sous-évaluées dans les métiers de service, nombre d'échelons limité et, partant, perspectives de progression réduites, analyse Hélène Richard, le sexisme ne se loge pas uniquement dans l'attitude inappropriée d'un supérieur, mais dans les normes qui organisent le travail et la carrière elles-mêmes. »

# Par-delà l'inégalité hommes-femmes

En 1957, le traité de Rome posait les bases d'une conception élargie de l'égalité salariale. Levier majeur pour les salaires féminins, ce principe est combattu par le patronat. Pour les syndicats, la bataille se mène alors calculette à la main.



JURAJ FLOREK. – « WRAPPED IRON PLATE » (STRUCTURE MÉTALLIQUE EMBALLÉE), 2020

[WWW.JURAJFLOREK.COM](http://WWW.JURAJFLOREK.COM)

Si aujourd'hui, dans le secteur privé, à poste et temps de travail égaux, la rémunération des femmes n'est inférieure « que » de 4 % à celle des hommes, l'écart de revenu salarial s'établit encore en moyenne à 23,5 %. Une telle différence n'a guère diminué depuis une décennie. D'abord, les femmes se voient plus souvent imposer des temps partiels. L'écart procède ensuite de leur surreprésentation dans des professions dont les qualifications et la pénibilité sont mal reconnues, notamment celles de l'aide à la personne. Des variables difficiles à identifier au niveau macroéconomique interviennent enfin, qui forgent les inégalités dans le huis clos des entreprises : obstacles à l'évolution, interruptions de carrière liées à la maternité, freins psychologiques à la demande d'augmentation et discrimination « pure » liée au genre...

Depuis 2019, la législation française impose aux entreprises de cinquante salariés ou plus l'obligation de s'autoattribuer chaque année une note, sur 100 points, plus connue sous le nom d'« *index d'égalité professionnelle* ». L'indicateur n'emporte pas l'adhésion des principales organisations syndicales et des associations féministes, qui critiquent ses modalités de calcul. Ainsi, les écarts de rémunération hommes-femmes — une large part de la note finale — s'apprécient au sein de groupes qui entrecroisent catégories socioprofessionnelles et tranches d'âge. Or les effectifs de certaines « cases » restent trop faibles ou insuffisamment mixtes pour permettre une comparaison. « *Chez nous, il y a des groupes entiers qui ont été exclus du calcul. Par exemple des assistantes qui sont toutes dans le même groupe conventionnel. Il n'y a pas d'hommes, et je n'ai donc rien à comparer* », raconte ainsi la responsable des ressources humaines d'une entreprise de télécommunication (1). Rien d'étonnant à ce

qu'en 2024 la note moyenne s'élève à 88 — alors que des sanctions s'appliquent en dessous des 75 points.

## À l'hôpital, les sages-femmes pourraient légitimement se comparer aux ingénieurs

L'entreprise grenobloise STMicroelectronics peut, par exemple, s'enorgueillir d'avoir conservé cette année son score de 93, comme en 2023 et 2022. Pourtant, le 26 octobre 2023, la chambre sociale de la cour d'appel de Grenoble a condamné la multinationale française pour discrimination sexiste envers onze salariées iséroises, au terme de huit années de combat juridique. La direction devra verser un total de 815 000 euros de dommages et intérêts aux plaignantes, sans compter le volet salarial, pas encore jugé. Leur procédure s'appuyait sur la méthode « Clerc », du nom d'un militant de la Confédération générale du travail (CGT), M. François Clerc, qui l'a élaborée au cours des années 1990 pour mettre en lumière les effets de la discrimination syndicale. Appliqué à la discrimination liée au sexe, ce procédé a permis les premiers rattrapages en faveur des femmes dans les années 2000, en mettant en regard la trajectoire de salariées avec celle de collègues masculins à des postes comparables au moment de l'entrée dans l'entreprise.

L'affaire de Grenoble se distingue par le caractère collectif de la démarche et par un jugement qui reconnaît le caractère systémique de la discrimination de genre. Cette bataille a aussi mis en exergue la difficulté à obtenir des informations sur les salaires. La transposition d'une directive européenne en droit français, avant juin 2026, devra permettre aux « *travailleurs et [à] leurs représentants (...) de recevoir des informations claires et complètes sur les niveaux de rémunération individuels et moyens, ventilés par genre* », a indiqué le Parlement de Strasbourg dans un communiqué.

Mais, au-delà des carrières freinées, le principal enjeu demeure la revalorisation des métiers féminisés, soit des grilles de classification annexées aux conventions collectives qui proviennent de décisions et d'arrêtés pris de 1945 à 1947 par les ministres du travail. Alexandre Parodi puis Ambroise Croizat cherchent alors à « *classer et rémunérer des emplois du monde industriel*, rappelle l'économiste Rachel Silvera. *Ils s'appuient sur la qualification ouvrière (...). [Ce système] a cependant eu pour effet de valoriser davantage les emplois techniques de production — le fameux cœur de métier —, favorisant les ouvriers par rapport aux employés, les ingénieurs par rapport aux cadres des filières support (2).* » Les régimes indemnitaires héritent également de cette histoire ouvrière : une aide-soignante effectuant une garde de nuit touchera une prime très inférieure à celle du conducteur de chasse-neige déblayant une route au petit jour.

Les recours basés sur la comparaison de métiers de « *valeur égale* » offrent un levier considérable, tant au niveau des branches que des actions individuelles. À l'hôpital, par exemple, les sages-femmes pourraient légitimement se comparer aux ingénieurs chargés des services d'installation et de maintenance des équipements. Les premières comme les seconds affichent un niveau de diplôme bac + 5. Elles assument des responsabilités — la vie des mères et des nouveau-nés — qu'il est possible de juger au moins aussi lourdes que l'encadrement d'une équipe technique (3). Or, jusqu'en 2020, leurs fiches de paie en début de carrière affichaient 200 euros de moins que celles des ingénieurs (2 156 euros net). Leurs luttes ont permis de ramener cet écart à 40 euros en début de carrière (toujours en faveur des ingénieurs). Mais il se creuse avec le temps. À vingt-cinq ans d'ancienneté, les rémunérations divergent de 420 à 900 euros, selon le montant de la prime de technicité attribuée aux seuls ingénieurs...

### Hélène Richard

---

#### Notes

(1) Benoît Cart, Martine Pernod-Lemattre, Marie-Hélène Toutin, « **L'Index de l'égalité professionnelle : utile mais imparfait** », Bref, n° 428, Céreq, Marseille, décembre 2022.

(2) Rachel Silvera, Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires, La Découverte, Paris, 2014.

(3) Rachel Silvera (coordination), « **Investir dans le secteur du soin et du lien aux autres. Un enjeu d'égalité entre les hommes et les femmes** », Institut de recherches économiques et sociales (IRES), rapport final, janvier 2023.

# Marchands de précarité

## Sous perfusion d'argent public, les multimillionnaires du travail temporaire prospèrent, avec un recours aux intérimaires qui n'a cessé

En interne comme dans la presse, la communication du secteur recourt souvent au registre de la saga familiale : à quelques aventuriers partis de rien, les fleurons de l'intérim reconnaissants. M. Roland Gomez, fondateur de Proman (4,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2023), a souvent raconté son enfance en Provence, la bourlingue, sa première agence, en 1990, jusqu'au relais passé à Roland junior, en 2007. M. Samuel Tual, vice-président du Mouvement des entreprises de France (Medef), dirige, lui, Actual — 1,6 milliard d'euros de chiffre d'affaires —, créé par son père, Gérard, ancien marchand de caravanes. « *Le travail temporaire touche deux axes de la vie, philosophait ce patriarche dans Nouvel Ouest en juin 2016. D'un côté, vous avez l'humain, un homme qui cherche du travail. De l'autre, vous avez le monde économique, qui veut combler ses besoins.* » Les mettre en rapport relèverait de la vocation familiale.

Celle des Tual leur a permis d'accumuler 310 millions d'euros de patrimoine, quatre fois moins que les Gomez — 1,3 milliard d'euros, soit la 98e fortune française au classement de Challenges en 2024. Sur le marché, ces groupes d'héritiers côtoient trois majors étrangères. À la tête des filiales hexagonales du néerlandais Randstad, de l'américain Manpower et du suisse Adecco, d'anciens du conseil ou des diplômés d'écoles de commerce, bref, l'ordinaire des mercenaires au service des actionnaires : Randstad a distribué 90 % de ses bénéfices sous forme de dividendes au cours des trois dernières années, pour un montant global dépassant les 2 milliards d'euros.

Dans son ensemble, le secteur brasse 30 milliards d'euros par an grâce à l'exploitation d'une main-d'œuvre aussi corvéable que pléthorique. La France compte plus de 730 000 intérimaires concentrés dans les classes populaires, ouvriers le plus souvent (1). Si le statut reste marginal rapporté à l'ensemble du salariat, 3 millions de personnes accomplissent au moins une heure d'intérim chaque année, dont une majorité de moins de 35 ans, et principalement des hommes (2). Les missions s'effectuent à titre principal dans la construction, l'industrie, les transports. Du reste, lit-on dans un ouvrage récent, « l'intérim représente environ un quart des emplois dans l'entrepôt, avec des pointes à 90 % dans certains entrepôts », et un tiers chez les constructeurs automobiles, « avec des taux pouvant dépasser les 50 % dans les usines des sous-traitants » (3).

Jusqu'à la fin des années 1970, la gauche se déchaînait contre les « négriers » de l'intérim. En 1979, le Parti socialiste (PS) dépose une proposition de loi visant à interdire les agences et la création d'un service public de l'emploi s'occupant du travail temporaire. Néanmoins, explique le sociologue Dominique Glaymann, « *durant les années 1980, dans un contexte de chômage de masse et avec l'appui d'un patronat traumatisé par les grandes grèves de Mai 68 qui cherche à affaiblir les collectifs ouvriers, le secteur prend son essor* ». Et aujourd'hui la France compte sept fois plus d'intérimaires que dans les années 1970 (4).

## Intérim : souplesse et docilité de la main-d'œuvre

Le recours au travail temporaire présente plusieurs avantages du point de vue des chefs d'entreprise : sa souplesse, l'externalisation des dépenses de personnel aux agences et la docilité de la main-d'œuvre. Ces travailleurs peuvent pour leur part rechercher une paie avantageuse — grâce à la prime de précarité (10 % du revenu brut) et à la monétisation des congés pris en dehors de la mission —, même si, en pratique, la négligence des agences ou des entreprises utilisatrices les privent souvent d'à-côtés financiers ou en nature liés à leurs fonctions, comme le 13e mois. Le lobby du secteur quant à lui vante sa contribution à la lutte contre le chômage. En 2005, il obtient une victoire : la loi dite « Borloo » met fin au monopole de l'Agence nationale pour l'emploi (anpe, devenue Pôle emploi en 2008, puis France Travail en 2024) ; elle autorise les agences à placer des chômeurs en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée — et plus seulement en contrat d'intérim pour une mission —, ce qui les consacre comme recruteurs à part entière.

Les groupes vendent de la force de travail aux entreprises utilisatrices, auxquelles elles facturent, en plus de la rémunération de l'intérimaire, un « coefficient », compris généralement entre 1,7 et 2,5 fois son salaire. « *Ce coefficient finance les coûts de fonctionnement (locaux, permanents, etc.) et assure la marge, précise le consultant Jean-Christophe Berthod, associé du cabinet Secafi. Le taux de marge opérationnelle du secteur tourne entre 4 et 5 %, ce qui est assez faible : c'est en misant sur les volumes que les groupes d'intérim réalisent des bénéfices.* »

Mais la martingale tient à la générosité des allègements de cotisations sur les bas salaires, qui n'ont cessé d'enfler depuis 1993. « *Les intérimaires sont très souvent des smicards, rappelle Jean-Christophe Berthod, ce qui explique pourquoi le secteur est l'un des plus gros bénéficiaires d'exonérations. Il ne serait pas rentable s'il en était privé.* » Des données internes montrent qu'entre 2019 et 2022 Randstad a empoché la somme astronomique de 1 milliard d'euros d'allègements. Sans cette manne, l'entreprise aurait affiché en 2022 un bénéfice avant intérêt et impôt négatif, à – 93,2 millions d'euros : les allègements le font bondir à + 192,9 millions d'euros.

Les syndicalistes s'agacent de voir ainsi subventionner un secteur qui soumet les travailleurs à un régime délétaire. Lors d'une mission chez Castorama en 2019 comme préparateur de commandes, un lourd carton tombe sur Philippe, intérimaire, et lui fissure le genou. Malgré un arrêt de plusieurs mois et des douleurs intenses, la direction de Proman refuse de reconnaître l'accident du travail. « *Ils ont invoqué le fait que j'avais déclaré l'accident au-delà de vingt-quatre heures, mais mon chef d'équipe était au courant le jour même* », assure-t-il, documents à l'appui. Assignation à des tâches dangereuses, concentration dans les secteurs à risque, travail dans l'urgence : la surexposition aux risques tient aux conditions d'emploi. En outre, les équipements fournis par les agences se révèlent souvent de piètre qualité. Près de la moitié des intérimaires sont insatisfaits de leurs chaussures de sécurité ; environ un quart apportent leur équipement de protection, pourtant à la charge de l'employeur (5). Et ils sont deux fois plus exposés aux risques d'accident du travail que les salariés ordinaires.

## Alexis Moreau

Journaliste.

---

### Notes

(1) « **L'emploi intérimaire** », direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), ministère du travail et de l'emploi, 7 novembre 2024.

(2) « **Chiffres clés de l'intérim** », Observatoire de l'intérim et du recrutement.

(3) Blandine Barlet, Louis-Marie Barnier, Elena Mascova, Arnaud Mias, Jean-Marie Pillon et Lucas Tranchant, *La Condition intérimaire, La Dispute, Paris, 2024.*

(4) Rachid Belkacem, Cathel Kornig, François Michon et Christophe Nosbonne, « **L'intérim : évolutions et syndicalisation** », université de Lorraine, Nancy, janvier 2014.

(5) Jean-Michel Schweitzer, « Étude sur la fourniture d'équipements de protection individuelle dans l'intérim », rapport d'étude pour le Fonds d'action sociale du travail temporaire, 2017, cité par Blandine Barlet et al., *La Condition intérimaire*, op. cit.



DOSSIER : AU BOULOT...

## Impunités patronales

**La France est le pays européen enregistrant le plus grand nombre d'accidents du travail mortels. De tels chiffres ne sont peut-être pas sans rapport avec la mansuétude qui caractérise le système judiciaire dès lors que des patrons sont assis sur le banc des accusés.**



JURAJ FLOREK. – « BRUXELLES - CENTRE-VILLE II », 2024

[WWW.JURAJFLOREK.COM](http://WWW.JURAJFLOREK.COM)

En 2017, Adrien Alcodori est décédé d'une chute sur un chantier dans l'Hérault. Aucun garde-corps n'équipait l'échafaudage où œuvrait le jeune couvreur. Les gendarmes ont d'abord refusé d'enregistrer la plainte déposée par sa mère, Mme Christel Ricard. « *Ils m'ont dit que mon fils était en tort. Heureusement que l'inspectrice du travail avait pointé des manquements à la sécurité.* » Les patrons, gérants d'une entreprise familiale, ont fini par écoper de 60 000 euros d'amende. « *Peut-être que s'ils étaient un peu plus punis, ils feraient davantage attention à la vie humaine* », lance Mme Ricard.

M. Francis D., lui, attend depuis sept ans des nouvelles de l'enquête ouverte après le décès de son frère Sébastien, un agent territorial percuté pendant le service par un chariot au frein défectueux. Quant à Mme Johanna Bento Daire, dont l'époux a péri en 2020 dans le sèche-linge d'une blanchisserie, elle reprend espoir : alors que, selon la police, l'accident ne tenait pas à une défaillance de la machine, le rapport de l'inspection du travail, rendu deux ans plus tard, a poussé le parquet à rouvrir la procédure. « *Mon mari n'est pas coupable de sa mort. Je veux un jugement qui le reconnaisse et une peine de prison pour les fautifs.* »

La construction, la pêche ou la logistique : dans certains secteurs, la fréquence des drames se révèle particulièrement élevée. Et l'exposition au risque demeure cinq fois plus importante chez les ouvriers que chez les cadres. En France, au moins 700 personnes meurent chaque année dans un accident du travail (1). La mobilisation de leurs proches et un regain d'intérêt médiatique pour ces décès invisibles inspirent des campagnes de prévention aux pouvoirs publics. Jusque-là, le traitement pénal de ces affaires n'a connu aucune amélioration, comme c'est le cas plus largement des infractions qui font le lit des accidents ainsi que des maladies professionnelles.

## De nombreuses entreprises échappent aux procès

Si l'inspection du travail s'alarme depuis des années de l'insuffisance des suites données par les parquets à ses observations, l'administration ne communique plus de statistiques en la matière. Il revient donc à la Confédération générale du travail (CGT) de constater qu'en Seine-Saint-Denis, entre 2014 et 2020, seul un tiers des procès-verbaux (PV) dressés par des inspecteurs aurait débouché sur des poursuites. Un autre tiers aurait fait l'objet d'un classement et le dernier resterait en enquête, parfois six ans après les faits.

Le parquet de Bobigny attribue la proportion d'affaires « *en souffrance* » au manque de moyens et à un « *fort turn-over* » des magistrats. Quant aux classements sans suite, « *la plupart tiennent à des infractions insuffisamment caractérisées*, argue le substitut du procureur Antoine Haushalter, spécialisé dans les accidents du travail. *Faute de preuves, si on renvoyait l'affaire devant un tribunal, cela aboutirait à une relaxe* ».

Pour limiter le risque, le magistrat peut compter depuis quelques années sur l'appui d'un assistant de justice. Cette catégorie d'agents spécialisés — encore rares au sein des juridictions — a, entre autres attributions, à coordonner les « *cosaisines* », quand les inspecteurs du travail et la police mènent ensemble, et non plus en parallèle, des auditions ou demandent des expertises. « *Les commissariats sont un peu perdus dans ce type d'affaires et incapables de vous dire si tel échafaudage était conforme ou pas. On pouvait aussi recevoir des PV dans lesquels l'inspection du travail n'exposait pas de manière précise et exhaustive les circonstances de l'accident*, explique M. Haushalter. *Là, on gagne en cohérence.* »

De leur côté, les inspecteurs du travail décrivent une collaboration plus ou moins fructueuse. « *Dans les faits, la plupart du temps, la police semble vouloir classer les affaires relatives au travail le plus vite possible*, observe M. Gilles Gourc, de la Confédération nationale du travail (CNT). *Ce qu'elle appelle "enquête", c'est bien souvent une succession d'auditions relatives à la personnalité des différents acteurs, sans analyse réelle de la situation globale.* » Les représentants de la CGT Travail Emploi Formation professionnelle (CGT-TEFP) constatent pour leur part que l'exercice par leurs collègues de prérogatives de police judiciaire n'a pas de réelle incidence sur les suites que les magistrats réservent, ou pas, à ces procédures.

Même lorsque la justice s'empare des affaires, les entreprises ont de bonnes chances d'échapper à un procès. « *On essaie de sortir d'une alternative entre un renvoi devant le tribunal — c'est-à-dire une forme de conflit, d'affrontement — et un classement sans suite* », assume M. Haushalter, qui considère qu'à l'exception des accidents graves « *le contentieux se prête bien à une justice négociée* ». Depuis 2004, la procédure de comparution sur reconnaissance préalable de culpabilité (CRPC) — sorte

de « *plaider-coupable* » — permet aux avocats et au procureur de s'accorder sur une peine, homologuée par un juge. L'ordonnance pénale, très utilisée, repose quant à elle sur une procédure rapide et écrite.

Une aubaine pour une justice exsangue : « *Nous avons une grosse problématique de temps d'audience, qui, on ne va pas se mentir, conditionne en partie notre politique pénale*, admet M. Haushalter. *Avec les moyens dont on dispose, renvoyer dans tous les cas impliquerait des décisions rendues plus de cinq ans après les faits, ce qui n'est pas admissible.* » Mais, si le substitut conteste l'idée d'une « *justice au rabais* », d'autres voix dénoncent une volonté de traiter les acteurs économiques avec plus d'égards que le commun des prévenus.

« *À la chambre des affaires économiques de Bobigny, vous voyez défiler les faux taxis et les trafiquants de cigarettes*, note M. Simon Picou, de la CGT-TEFP. *On arrive donc bien à juger certaines infractions.* » M. Gourc regrette, lui, des « *procédures négociées "en coulisse", car le procès pénal ramène l'employeur au rang de simple justiciable, et cela fait partie de la réparation* ». Avocat des victimes de l'amiante et du harcèlement moral chez France Télécom, M<sup>e</sup> Jean-Paul Teissonnière fustige l'« *idéologie qui voudrait qu'un bon accord vaille mieux qu'un mauvais procès* ». Et ajoute : « *Ce qui fait la spécificité du droit pénal, c'est sa brutalité, et c'est ce qu'on lui reproche aujourd'hui : on préfère se réunir, chercher des solutions pour que ça ne recommence pas*, souligne-t-il. *C'est un discours qui peut sembler cohérent, mais qui n'a pas de prise sur le réel.* »

Bien entendu, M<sup>e</sup> Teissonnière a aussi conscience de la difficulté de faire endurer aux victimes des affaires les plus graves des procédures susceptibles de durer plus de dix ans, a fortiori sans soutien d'associations ou de syndicats. Malgré des dizaines de milliers de morts, les entreprises qui ont exposé leurs anciens salariés à l'amiante n'ont encore jamais été condamnées en France pour homicide involontaire. « *L'apparition des dommages des dizaines d'années plus tard est un problème, car un procès suppose une unité de lieu et de temps*, observe M<sup>e</sup> Teissonnière. *La plasticité des formes des entreprises et le caractère fugace des fonctions de direction font aussi qu'il est difficile de retrouver les coupables.* » En 2006, l'avocat a bien obtenu la condamnation d'Alstom dans une affaire d'amiante sur le terrain de la mise en danger d'autrui. « *On contourne le problème en faisant intervenir le juge dès que la faute est commise, mais cela suppose toutefois de redonner à l'inspection du travail une véritable possibilité de contrôle.* » Or ce corps a perdu 16 % de ses effectifs entre 2015 et 2021 (2).

Dans la majorité des cas, les accidents mortels finissent par arriver à la barre des tribunaux. La CRPC ne s'applique pas aux homicides involontaires. Entre 2012 et 2019, plus de 90 % des mis en cause dans ce type d'affaires auraient été poursuivis (3). Pour autant, la plupart du temps, les juges utilisent avec mesure la palette d'un arsenal répressif qui prévoit jusqu'à cinq ans de prison et 75 000 euros d'amende. L'avocate Aurélie Salon a pu observer que le sursis avait été prononcé dans 75 % des cas, et l'emprisonnement ferme, dans moins de 2 % des affaires, entre 2012 et 2017. Quant aux amendes, elles atteignaient en moyenne 4 407 euros (4).

## **« Le droit pénal du travail fonctionne contre le droit commun »**

Le caractère non intentionnel des délits bride les magistrats. « *Dans les affaires de santé-sécurité au travail, les mis en cause sont responsables d'un manquement, mais n'en maîtrisent pas les conséquences, ce qui rend l'appréciation de la peine délicate* », avance M. Haushalter. Les jugements condamnent plus souvent les personnes morales que les personnes physiques et, « *quand c'est le cas, on peut avoir eu le sentiment, à l'audience, que le délégataire du pouvoir était le dernier maillon d'une chaîne de responsabilités, ce qui explique sûrement des peines souvent peu importantes* ».

En pratique, les magistrats appliquent ainsi avec modération un droit pénal du travail... dérogoire par principe. M<sup>e</sup> Teissonnière a pu faire remarquer aux juges de l'affaire France Télécom qu'une personne qui harcèle moralement son conjoint au point de le pousser à une tentative de suicide s'expose à une peine de dix ans d'emprisonnement, quand un employeur auteur des mêmes faits ne risque pas plus de trois ans. « *Le droit pénal du travail fonctionne comme un système de protection des employeurs contre le droit commun* », assène-t-il.

La mise en œuvre de cette justice particulière pâtit, enfin, de l'existence d'un système parallèle de droit à la réparation qui s'est bâti, depuis la première loi de 1898, sur les accidents du travail. Le dispositif d'indemnisation automatique des victimes doit réparer le préjudice tout en incitant financièrement les employeurs à la prévention. « *Encore aujourd'hui, pour les pouvoirs publics, il serait inutile de s'épuiser en*

*procédures pénales longues et incertaines quand on pourrait tout consacrer à une justice réparative* », relève M<sup>e</sup> Teissonnière. Mais ce système a aussi banalisé les atteintes à la santé et à la sécurité des salariés, désormais perçues comme inhérentes à la vie des entreprises. « *Lors des débats de 1898, le député socialiste Jules Guesde avait lancé à l'Assemblée : "En adoptant ce texte, vous allez autoriser une boucherie ouvrière", rappelle l'avocat. Il est possible qu'il ait eu raison.* »

## **Alexia Eychenne**

Journaliste.

---

### Notes

(1) Ceren Inan, « **Quels sont les salariés les plus touchés par les accidents du travail en 2019 ?** », Dares Analyses, n° 53, Paris, 2 novembre 2022. Cf. aussi, sur le décompte des décès au travail, Matthieu Lépine, *L'Hécatombe invisible. Enquête sur les morts au travail*, Seuil, Paris, 2023.

(2) « **La gestion des ressources humaines du ministère du travail** », Cour des comptes, 28 février 2024.

(3) Evelyne Serverin, « **Les comptes de la justice pénale du travail** », *Le Droit ouvrier*, n° 863, Montreuil, juin 2020.

(4) Aurélie Salon, « **Opportunités et limites du recours au droit pénal en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail** », thèse de doctorat soutenue le 12 novembre 2019 à l'université Paris-I.

DOSSIER : AU BOULOT...

## Ultime Recours. Accidents du travail et maladies professionnelles en procès



DELPHINE SERRE - RAISONS D'AGIR,  
PARIS, 2024, 192 PAGES, 12 EUROS.

La Sécurité sociale prend en charge à 100 % les frais de traitement des accidents et des maladies du travail. Le dispositif doit garantir aux victimes une réparation rapide et inciter les employeurs — qui le financent — à la prévention, pour éviter une majoration de leur cotisation. Mais, depuis une vingtaine d'années, de grandes entreprises des secteurs les plus générateurs de sinistres (bâtiment, grande distribution...) multiplient les recours juridictionnels, encouragés par des cabinets d'avocats spécialisés dans ce contentieux lucratif, en soulevant souvent des arguments procéduraux.

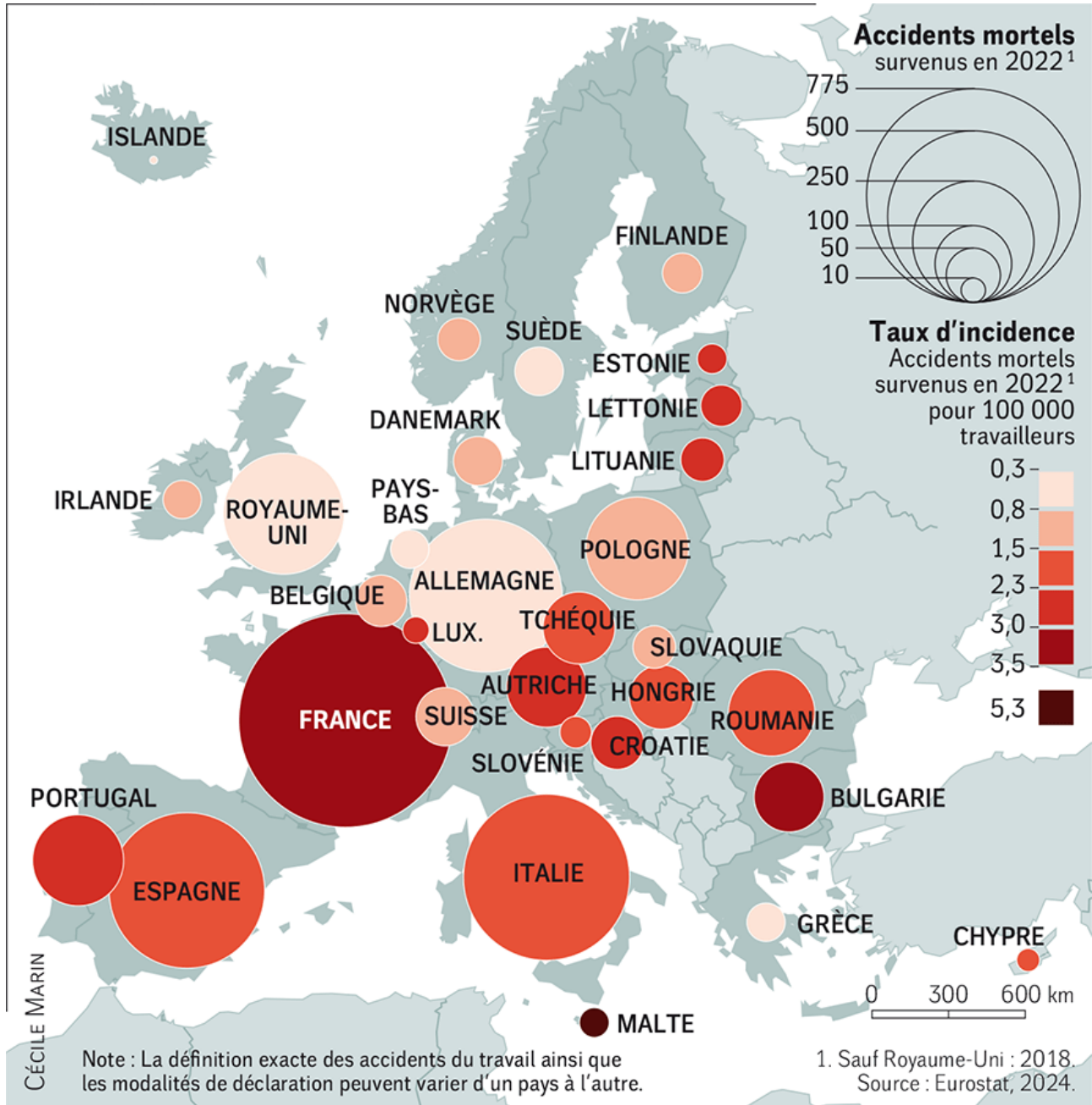
De l'autre côté, il y a les salariés malades persuadés que leurs problèmes de santé tiennent au travail. Si le renoncement aux droits reste courant, un certain nombre d'entre eux saisissent la justice contre la Sécurité sociale. Presque neuf sur dix relèvent des catégories ouvrières ou employées.

Au tribunal, observe la sociologue Delphine Serre, ils subiront le mépris de classe, ou des « routines d'interprétation [du droit] plus adaptées aux situations professionnelles à prédominance masculine », par exemple une « difficulté à considérer que porter une personne équivaut à soulever une charge lourde et peut engendrer des maux physiques ».

Simon Écotiere

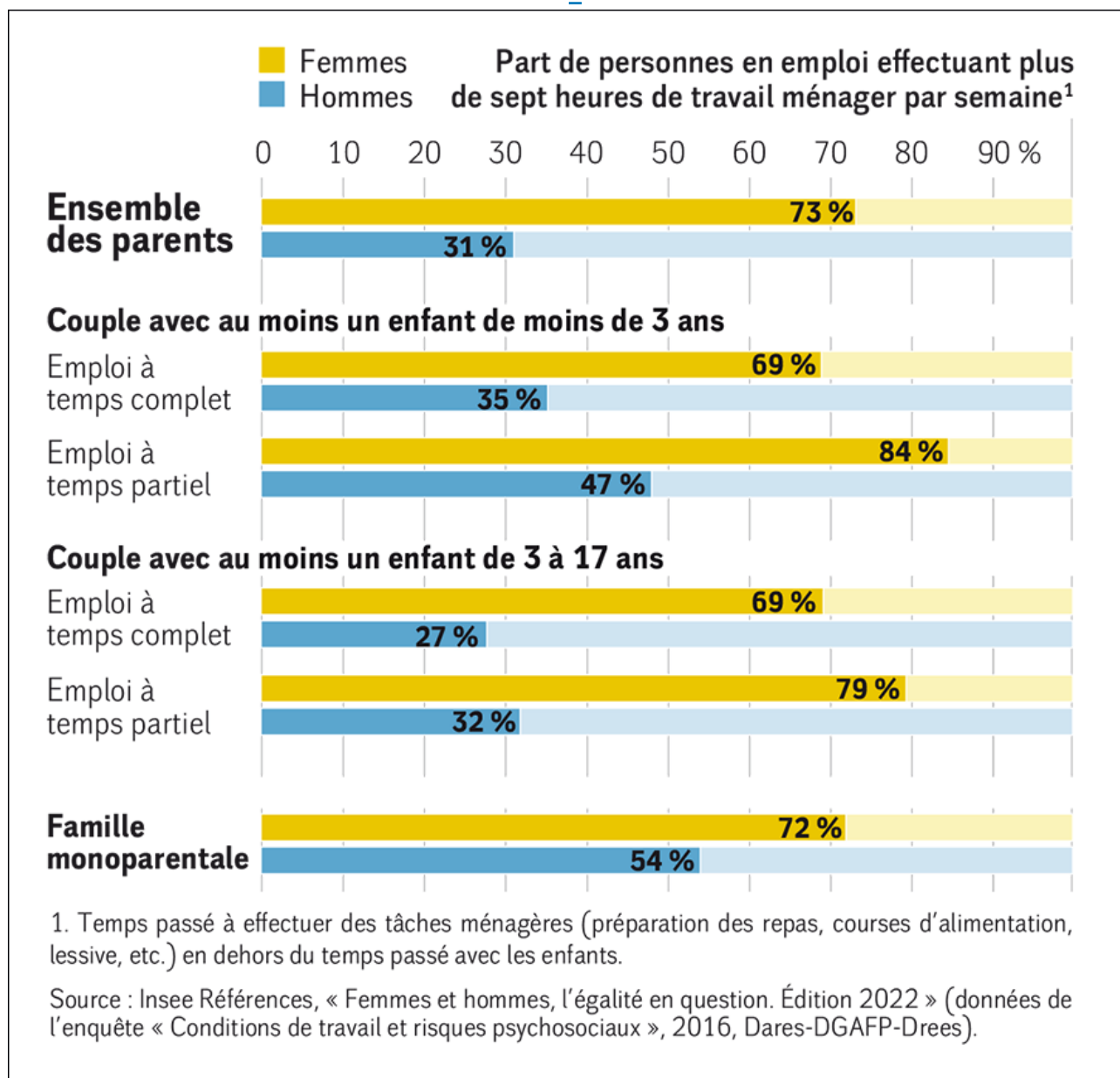
DOSSIER : AU BOULOT...

# Le travail tue



DOSSIER : AU BOULOT...

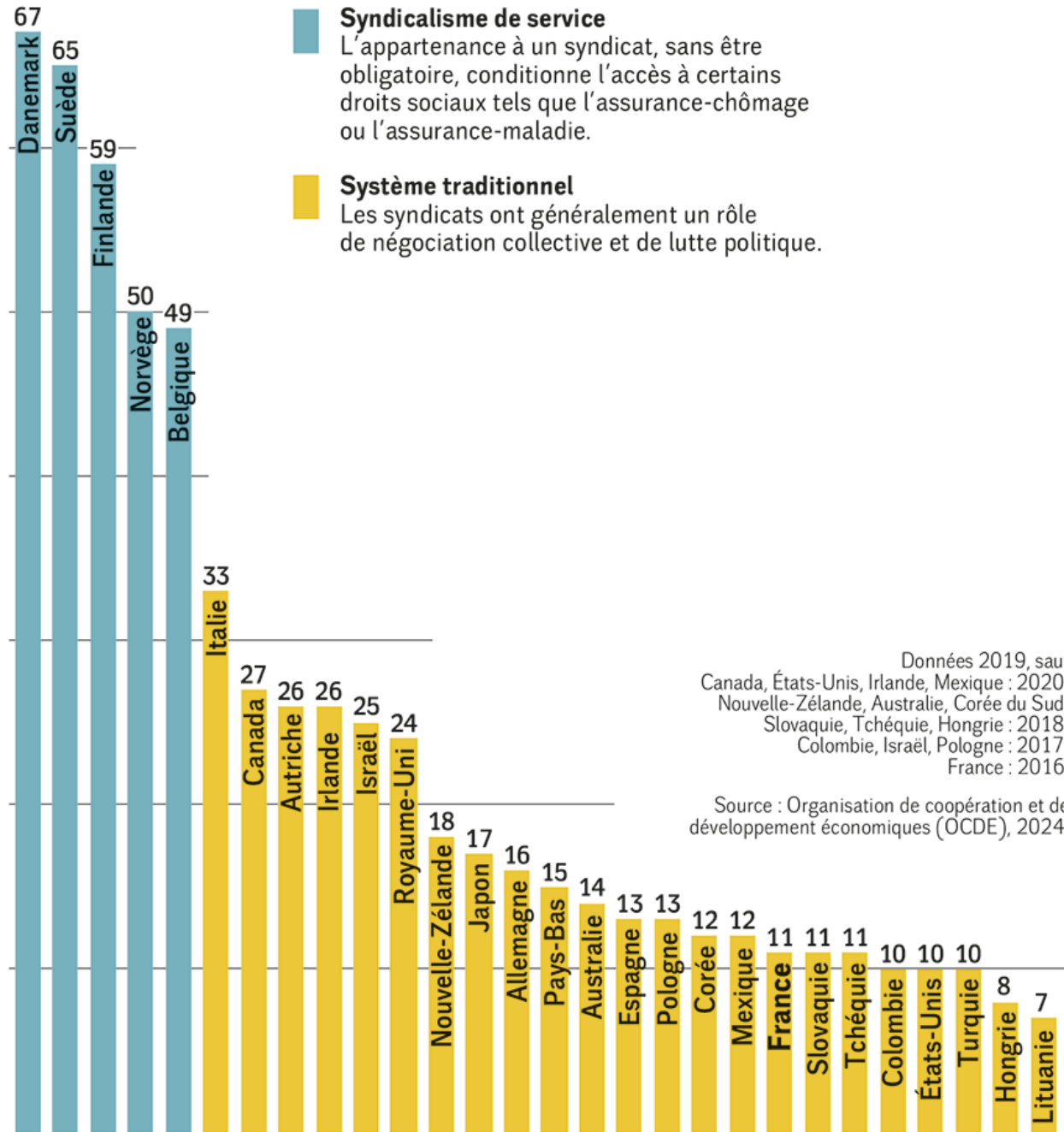
# Le travail ménager reste majoritairement à la charge des mères



DOSSIER : AU BOULOT...

# Le syndicalisme à la peine

Taux de syndicalisation en pourcentage des salariés





# « L'angle mort des débats sur les déficits publics, c'est l'anachronisme du management à la française »

## Tribune

Par Laurent Cappelletti - Professeur au Conservatoire national des arts et métiers/CNAM et Henri Savall - Président fondateur de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations/Iseor

**On peut supprimer le déficit public sans passer par la case austérité, affirment, dans une tribune au « Monde », les économistes Laurent Cappelletti et Henri Savall : une vaste réforme managériale, menée dans toutes les organisations publiques et les entreprises du pays, permettrait de dégager, en un an, plusieurs dizaines de milliards d'euros.**

Les débats sur la réduction des déficits publics en France, qui devraient s'élever, en 2024, à [plus de 5 % du produit intérieur brut \(PIB\) annuel](#), soit autour de 150 milliards d'euros, portent systématiquement sur des augmentations d'impôts et de taxes et/ou sur des réductions des dépenses publiques.

Sans s'interdire d'étudier une fiscalité plus agressive sur des revenus jugés spéculatifs – par exemple des superprofits ne servant pas l'investissement –, ou bien une réduction de dépenses sociales considérées comme non productives – par exemple des remboursements de médicaments à l'efficacité thérapeutique contestable –, force est de constater que les décisions en la matière conduisent à une impasse.

D'un côté, en effet, la France est déjà l'un des pays développés dont les [prélèvements obligatoires](#) sont les plus élevés au monde (48 % du PIB). Cela a-t-il empêché les déficits publics ? D'évidence, non.

De l'autre, des réductions de dépenses sociales auraient un effet immédiat sur la consommation, et donc sur la mutilation de notre croissance déjà bien faible, sans parler des réactions populistes qu'elles secrètent et qui s'avèrent être un véritable poison démocratique. Un chemin préférable pour sortir de l'impasse demanderait aux responsables politiques de regarder de façon plus attentive comment se fabrique le PIB, dont les budgets publics tirent l'essentiel de leurs ressources, par les impôts et les taxes.

Par définition, le PIB d'un pays est la somme de la valeur ajoutée créée par ses entreprises privées et ses organisations publiques. Or, les recherches sur la création de valeur ajoutée dans les organisations, comme celles pluridisciplinaires du collectif [Que sait-on du travail ?](#), démontrent que les entreprises et les organisations souffrent en France de [fuites massives de valeur ajoutée](#). Cela en raison d'un management du potentiel humain et d'une organisation du travail restés trop tayloriens (division du travail, standardisation...), dans le secteur privé, et trop wébériens (hiérarchie, règles, procédures...), dans le secteur public.

## Une « fuite cachée » de 200 milliards d'euros

Ce [management à la française](#) devenu anachronique à peu près partout, sauf des exceptions insuffisamment mises en avant, est fondé, si on le résume à grands traits, sur un paradigme de la soumission humaine à rebours des principes de personnalisation du travail, de dialogue professionnel horizontal et de négociation sociale périodique en proximité. Il engendre une insatisfaction chronique au travail source de pertes de valeur ajoutée gigantesques, dans les petites comme dans les grandes organisations, occultées par les comptabilités traditionnelles d'où leur appellation de « coûts cachés ».

Les recherches montrent que ces coûts cachés s'élèvent au minimum à 20 000 euros par personne et par an, qui s'expriment principalement par l'absentéisme au travail, par des accidents du travail, en rotation du personnel, en défauts de qualité et d'innovation et en écarts de productivité directe.

D'après ces recherches, au moins 35 % de ces coûts cachés, soit 7 000 euros par personne et par an, sont aisément recyclables en valeur ajoutée en moins d'une année.

Cela par des investissements adaptés en amélioration négociée de la qualité du management portant sur les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication et le sens au travail, la formation professionnelle, les rémunérations et les carrières.

## Management, productivité et satisfaction au travail

Extrapolée à l'échelle de la population active en France, la fuite cachée de PIB s'élèverait au moins à 200 milliards d'euros (6 % environ du PIB annuel), réparable en moins d'un an à travers une puissante transition managériale menée dans toutes les organisations publiques et les entreprises du pays. Les ressources fiscales additionnelles tirées de ce surcroît de PIB permettent de replacer les déficits publics à la hauteur attendue de 3 %, sans même toucher aux taux d'imposition ni aux dépenses publiques.

Les résultats de ces recherches françaises sur la corrélation entre la qualité du management, la productivité et la satisfaction au travail sont corroborés par des études internationales menées sur la question. En particulier celle du [World Management Survey](#), lancée en 2007 par les universités telles que la Harvard Business School, Stanford et la London School of Economics, et qui est riche, aujourd'hui, de données portant sur plus de 20 000 entreprises de 34 pays différents.

Les convergences de ces recherches invitent les décideurs politiques français, quelle que soit leur sensibilité, à s'extraire de décisions fondées sur les seuls « coûts-performances » visibles dans les budgets, pour mettre leur nez dans les « coûts-performances » cachés, dans ce qu'il se passe réellement au sein des entreprises et des organisations publiques, là où se crée la valeur ajoutée par le travail, son organisation et le management de ceux qui le font.

Et, partant, à promouvoir vigoureusement dans le pays une transition managériale radicale, très directement dans les organisations publiques et en partenariat avec les syndicats de dirigeants, de cadres et de salariés, les branches professionnelles, les organismes de formation en management et les opérateurs de compétences dans le secteur privé.

### Budget 2025 : sortir de l'impasse

Les partis s'affrontent à coups d'amendements, rognant ici et augmentant là. Au risque de perdre de vue la direction qu'impriment les choix budgétaires aux politiques publiques.

- [« En finir avec l'obsession des 60 milliards à trouver pour 2025 »](#), par Louis Boillot, élu local à Biviers (Isère) et ancien haut fonctionnaire au ministère des finances
- [« Inverser la logique de préparation du budget »](#) par Alain Trannoy, économiste, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et professeur à l'École d'économie d'Aix-Marseille
- [« Il est temps de rééquilibrer l'effort de financement vers l'innovation dite "sociale" »](#) par Laura Douchet, associée et responsable scientifique de la société coopérative et participative Ellyx, agence en innovation labellisée Cellule de diffusion technologique par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui accompagne les acteurs privés et publics dans la conception et l'expérimentation de projets socialement innovants
- [« Pour une assurance complémentaire gérée par la Sécurité sociale »](#) par François Bourdillon, médecin de santé publique, Mady Denantes, médecin généraliste, Anne Gervais, hépatologue au centre hospitalier universitaire (CHU) Bichat, à Paris, André Grimaldi, diabétologue au CHU de la Pitié-Salpêtrière, à Paris et Olivier Milleron, cardiologue au CHU Bichat
- [« Espérons que la "solidarité à la source" ne rejoindra pas "le grand cimetière des réformes structurelles" »](#) par Emmanuel Millard, vice-président de Sorbonne Business School, et président international de CFO Alliance (association internationale des directeurs financiers), et Charlotte Poulon, enseignante à Sciences Po

DOSSIER

## En finir avec la souffrance au travail



### Des pistes à explorer

Toutes les études font le même constat. Les salariés restent exposés à un risque trop important d'accidents et de maladies liés à leurs outils de travail, et leur santé mentale est de plus en plus malmenée.

Les gouvernements successifs ont pourtant instauré des lois et même plusieurs plans nationaux (nous en sommes au quatrième) pour préserver la santé au travail.

Mais l'ambition affichée est loin de se traduire en résultats probants. Les acteurs censés surveiller et superviser ces questions sur le terrain n'ont plus les moyens d'agir correctement. Inspecteurs, médecins du travail et délégués du personnel ont vu leurs effectifs et leur champ d'action diminuer d'année en année. Et du côté des entreprises, l'organisation quotidienne du travail continue d'être rythmée par une volonté de productivité accrue, engendrant toujours plus de dangers sanitaires.

Derrière les chiffres alarmants d'accidents et de maladies professionnelles, il y a des destins brisés. Certaines victimes ont bien voulu témoigner. Nous avons aussi interrogé des spécialistes, des ergonomes, un statisticien, et des représentants syndicalistes et mutualistes. Leurs analyses et leurs expérimentations montrent qu'il existe encore des pistes à explorer afin que le travail soit une source d'épanouissement et non plus un facteur de risque.

**3 femmes sur 5**

EN FRANCE

souffrent de douleurs liées aux troubles musculo-squelettiques. Ces affections représentent 88% des maladies professionnelles (Santé publique France).

**2 personnes**

PAR JOUR EN MOYENNE

décèdent à la suite d'un accident du travail en France. Les ouvriers sont les plus touchés (Organisation internationale du travail).

**39 %**

DES FRANÇAIS

considèrent que leur activité professionnelle dégrade leur santé (Harris Interactive pour la Mutualité Française).

**1 actif sur 4**

ne se sent pas capable de tenir jusqu'à la retraite (Dares).

**134 375**

INAPTITUDES

ont été prononcées en 2022, selon la Direction générale du travail. Dans plus de 95% des cas, ces déclarations conduisent à un licenciement.

## La France malade du travail

**Rythmes effrénés, intensification des tâches, injonctions contradictoires... L'évolution des conditions de travail n'est pas sans conséquences sur la santé des salariés.**



**L'incident a eu lieu sur une chaîne de production typique de l'industrie du papier.** « Une machine de gros calibre, avec beaucoup de rouleaux qui tournent en même temps, se souvient Sylvain\*, conducteur de la ligne. Tout à coup, mon vêtement a été emporté par le mécanisme. J'ai été étranglé au niveau du bras et du cou. Ma trachée-artère est tombée dix centimètres plus bas. »

Le quinquagénaire parvient à rejoindre ses collègues avant de s'écrouler. Après plusieurs mois d'hospitalisation et une année d'in- capacité totale de travail (ITT), Sylvain a toujours besoin de soins réguliers cinq ans après les faits. Des milliers d'accidents comme celui-ci se produisent chaque jour sur le territoire. Par an, ils s'élèvent à près d'un million « dont plusieurs centaines sont mortels », précise un rapport de la Cour des comptes diffusé en 2022. Comparée à ses voisins européens, la France présente un chiffre particulièrement élevé de décès sur le lieu de travail : selon les dernières données d'Eurostat, qui datent de 2021 ; le taux national de 3,3 décès pour 100 000 employés dépassait largement la moyenne européenne qui était alors de 1,76.

### Productivité pathogène

Le monde professionnel beaucoup évolué depuis vingt cinq ans, notamment en raison de l'intensification du travail, explique Catherine Delgoulet, ergonome et professeure au Conservatoire national des arts et métiers. Les contraintes liées au rythme de production sont de plus en plus nombreuses, que ce soit celles fixées par les machines (cadences, répétitions) ou celles liées à l'obligation de répondre à une demande dans l'heure ou dans la journée. Or, cette multiplication des contraintes a forcément des incidences sur la hommes. Et d'après une enquête santé. » Depuis les années 1990, les troubles musculo-squelettiques (TMS) restent par exemple un problème majeur en France et représentent 88% des maladies professionnelles. D'origine multi-factorielle, ces pathologies ne sont pas seulement liées aux contraintes biomécaniques.

## EXPOSITION AUX PRODUITS CHIMIQUES

« En moyenne, 11 % des salariés, soit 2,7 millions de personnes, sont exposés à au moins un produit chimique cancérogène », révélait le ministère du Travail en 2023, en se fondant sur une étude officielle (Dares), réalisée en 2017. Sept ans plus tard,

ces substances dangereuses sont toujours présentes dans l'environnement professionnel. Malgré son interdiction en France, les bâtiments contiennent encore « 200 000 tonnes d'amiante, s'insurge un groupement



mutualiste engagé dans le combat contre les polluants chimiques. Et plus de 60 000 tonnes de pesticides sont utilisées chaque année. »

Elles résultent également de la façon dont le travail s'organise dans l'entreprise et des risques psychosociaux auxquels les salariés sont exposés.

### Un actif sur deux en détresse

À l'intensification des tâches mise en place pour répondre à l'exigence accrue de rentabilité s'ajoutent le manque d'autonomie des employés, l'absence de reconnaissance, les relations dégradées avec les collègues ou la direction, et la peur de perdre son emploi.

Les travailleurs sont aussi confrontés aux injonctions contradictoires d'un management agressif qui fait la chasse aux temps de pause et encourage la concurrence entre les salariés. Autant d'éléments responsables d'un mal-être profond et croissant chez de nombreux actifs. Selon une étude publiée en mars par Santé Publique France, la part des employés atteints d'une souffrance psychique liée à leur activité professionnelle en 2019 a doublé par rapport à 2007, avec 5,9% des femmes touchées et 2,7% des hommes. Et d'après une enquête Opinion Way pour le cabinet de conseil Empreinte humaine publiée en novembre 2023, près d'un salarié sur deux déclare être en détresse psychologique.



« Dans le BTP, la sous-traitance est l'une des causes majeures d'accidents, souvent mortels », précise la CGT.

## Exigences émotionnelles intolérables

« Les conséquences de l'exposition à des risques psychosociaux s'insinuent souvent bien avant qu'on s'en rende compte », explique Florence. Conseillère emploi à France Travail, la quinquagénaire a été arrêtée plusieurs mois en raison d'un épuisement professionnel. « Notre activité quotidienne est marquée par beaucoup d'exigences émotionnelles, précise-t-elle. Les demandeurs d'emploi sont souvent dans des situations très difficiles. Et nous n'avons pas forcément de réponse à leur apporter. En parallèle, nous devons constamment nous adapter aux modifications des lois, des directions et des politiques de l'emploi. »

Pour soutenir les salariés, les seules actions de prévention alors mises en place par l'employeur de Florence sont « des formations sur Internet ». Face à une telle situation, et alors qu'elle était également confrontée à d'importantes difficultés de management

Selon une étude publiée en mars et alors qu'elle est également confrontée à d'importantes difficultés de management, elle craque. « Un matin, je me suis effondrée en larmes en arrivant à mon poste. Je n'y arrivais tout simplement plus.

\* Certains prénoms ont été modifiés.

## LES CANCERS PROFESSIONNELS SOUS-DÉCLARÉS



Alors que le cancer reste la première cause de mortalité en France, « on estime que, sur environ 380 000 cas par an, 5 à 10 % sont d'origine professionnelle », explique l'association Ramazzini, qui lutte contre les atteintes du travail sur la santé. Dans la réalité, seuls 1 800 cas sont déclarés chaque année. Des dizaines de milliers de victimes ne se manifestent pas.

« La majorité des cancers professionnels échappe à la médecine du travail et à la médecine en général », regrette Annie Deveaux, médecin du travail senior à la mutuelle Souffrance et Travail. En effet, la majorité des médecins ne sont pas formés pour identifier les facteurs de risque directement liés à l'activité professionnelle. Et dans la plupart des cas, les cancers sont diagnostiqués après le départ du salarié en retraite. « Si j'ai pu orienter des retraités atteints de cancer vers une reconnaissance en maladie professionnelle, c'est uniquement parce que j'ai fait toute ma carrière au même endroit, précise Annie Deveaux. J'ai pu nouer des liens avec des familles sur plusieurs générations, et prendre régulièrement des nouvelles des anciens salariés. Grâce à ces relations privilégiées, j'ai eu des échos de cancers professionnels qui seraient passés totalement sous les radars. »

# Un manque criant de volonté politique

**Pénurie d'effectifs, suppression d'instances de prévention... Les médecins, les inspecteurs du travail et les délégués du personnel n'ont plus les moyens d'agir.**

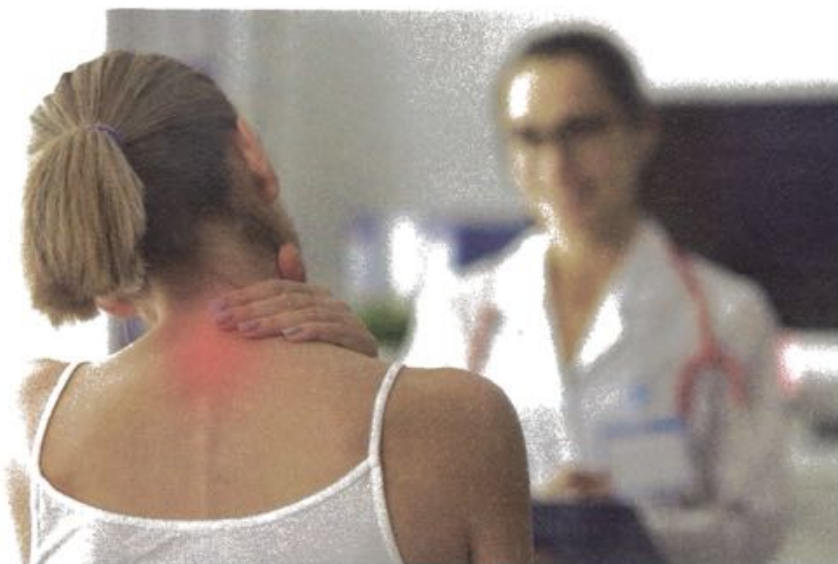
« Rien ne progresse dans le domaine de la santé au travail. De nombreux dispositifs de surveillance nous permettent pourtant de bien connaître les difficultés existantes. Nous sommes toujours confrontés aux mêmes problèmes », se désole François Desriaux, journaliste spécialisé dans la santé au travail et ancien conseiller prud'homal. Un constat partagé par la Cour des comptes. Dans son rapport de 2022, elle précise que « les données de sinistralité en matière d'accidents et de maladies professionnelles montrent, de manière globale, une situation qui stagne depuis le début des années 2010 ».

L'une des explications avancées par les spécialistes est la pénurie des acteurs censés surveiller la santé des salariés, comme les inspecteurs du travail. « Notre rôle est de prévenir les risques et de demander l'application du code du travail en matière de santé et de sécurité. Lorsqu'il y a des manquements de la part des employeurs, nous les sanctionnons », indique Valérie Labatut, responsable syndicale CGT au ministère du Travail. Mais avec une baisse de 20 % des effectifs, « et un seul inspecteur pour 12000 salariés, c'est quasiment mission impossible », déplore Gérald Le Corre, inspecteur du travail à Rouen et responsable CGT.

Procès-verbaux sans suite Les deux professionnels et syndicalistes évoquent les mêmes empêchements au quotidien : le manque de temps pour enquêter sur les infractions, les procès-verbaux des inspecteurs classés sans suite par le parquet. « Pour les entreprises, ce n'est pas très dissuasif de savoir que la justice ne sera pas saisie. Lorsqu'il y a des accidents graves où une mise en danger de salariés, il faut qu'il y ait un procès. Or, nous nous interrogeons fortement sur l'efficacité actuelle de l'outil pénal », ajoute la responsable syndicale. Autre profession sinistrée : la médecine du travail. En 2023, selon la Mutualité Française, on ne comptait que 20,4 médecins du travail pour 100 000 habitants. « Aujourd'hui, les services de santé au travail se limitent souvent à fournir des prestations pour les entreprises, en les aidant notamment à se conformer à la réglementation. Ils ne répondent plus à une mission d'ordre public autour de la santé des travailleurs », constate Jean-Michel Sterdyniak, secrétaire général du Syndicat national des professionnels de la santé au travail (SNPST).

## La santé invisibilisée

La santé au travail est aussi confrontée à un obstacle de taille. En 2017, le président Emmanuel Macron fusionne les instances de représentation du personnel. Jusque-là, il en existait trois : le comité d'entreprise, principalement responsable des activités sociales et culturelles, les délégués du personnel qui portaient à la direction les réclamations des salariés, et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). « Les représentants du CHSCT pouvaient faire des visites régulières dans les locaux pour prendre le temps d'échanger avec tous les salariés », souligne Sabine





©123RF

Dreyfus, rédactrice en chef de la revue de référence Santé & Travail. Le fait d'avoir fusionné ces trois représentations en un seul comité social et économique (CSE) « invisibilise forcément les questions de santé au travail, regrette-t-elle. Avant, les membres du CHSCT se consacraient uniquement à ces problématiques. Aujourd'hui, ils doivent gérer l'ensemble des sujets économiques et financiers, celui de la formation... Il n'y a plus de place pour la santé. »

Pour François Desrioux, toutes ces

entraves résultent « d'un manque de volonté politique de la part des pouvoirs publics et des entreprises. Malgré les discours, les éléments de langage, aucun d'eux ne s'attaque véritablement aux risques. Il est temps de passer à l'action. » Pour les observateurs, il existe plusieurs moyens d'atteindre un travail soutenable. « *La soutenabilité se trouve à l'opposé de l'intensification* », précise Serge Volkoff, statisticien et ergonomiste. Pour le bien-être des salariés, « *il s'agit de prévenir toutes les formes d'altération progressive de la santé et des compétences et de faire en sorte que la vie au travail soit même l'occasion d'en développer.* » « *La persistance des maladies professionnelles démontre que les politiques publiques de prévention ne sont pas assez efficaces*, estime la professeure Catherine Delgoulet. *Les plans ministériels successifs abordent systématiquement les questions du travail par le prisme de ses effets délétères. Il faudrait, conjointement à la prise en compte de la pénibilité, s'intéresser à ce que les personnes font réellement au travail de manière globale et de quelle façon elles peuvent elles-mêmes devenir des actrices de prévention.* »

## Groupe de confiance

Plutôt que de questionner uniquement l'environnement de travail et ses conséquences sur le bien-être des salariés, c'est le travail en lui-même et la façon dont il s'organise qu'il faut placer au cœur de la réflexion. Dans une usine EDF, un groupe de confiance a par exemple été créé afin de prévenir l'apparition des risques psychosociaux. « Avec la direction, la médecine du travail et les syndicats, nous avons mis en place cette cellule pour que tous les agents puissent se confier de manière totalement confidentielle, explique Rémy Charpy, président de la Mutuelle de France Alpes du Sud et ancien salarié EDF. *Le groupe intervenait comme médiateur pour gérer les conflits internes. Nous avons réussi à régler plusieurs situations difficiles, et des salariés ont même fini par se tomber dans les bras alors qu'ils*

**AMIANTE :**  
**100 000 MORTS,**  
**ZÉRO PROCÈS PÉNAL**



« La bataille de l'amiante a été à l'origine de toute la procédure de reconnaissance des maladies professionnelles. Ce combat a bouleversé l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur », retrace François Desrioux, journaliste et dirigeant de l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante (Andeva). Associations, syndicats et mutuelles ont œuvré pendant près de quatre-vingt-dix ans à dénoncer les dangers de cette fibre minérale cancérigène. Leur mobilisation a permis d'en obtenir l'interdiction en 1997. Près de trente ans plus tard, beaucoup de victimes passent encore à côté de leurs droits et ne sont pas indemnisées. Et il n'y a toujours pas de procès pénal en vue, alors que l'Institut de veille sanitaire prévoit jusqu'à 100 000 décès liés à l'amiante en France d'ici à 2050.



*n'arrivaient plus du tout à communiquer. Cette cellule a perduré plus de vingt ans. »*

Malheureusement, de telles initiatives restent rarissimes et isolées. Et sans l'implication de l'employeur, pourtant tenu de préserver la santé physique et mentale des salariés, rien n'est possible.



Le salarié doit d'abord consulter un médecin qui peut reconnaître les causes professionnelles de sa pathologie. Ce dernier remplit un formulaire officiel quinze jours maximum après l'arrêt de travail. La CPAM étudie ensuite le dossier pour déterminer s'il s'agit d'une maladie professionnelle. Des documents et

## COMMENT FAIRE RECONNAÎTRE UNE MALADIE PROFESSIONNELLE ?

des informations complémentaires sont alors réclamés au patient. Les délais de réponse peuvent être longs puisque la CPAM dispose, au total, de 120 jours pour se prononcer. Si le salarié obtient cette reconnaissance, il pourra recevoir « des indemnités journalières plus élevées qu'en cas de maladie non professionnelle » ou « une indemnisation spécifique liée à

son incapacité permanente ». En cas de refus, le dossier est automatiquement envoyé au comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP). Parmi les recours existants, il est possible de saisir la Commission de recours amiable de sa caisse d'Assurance maladie (CRA), ainsi que le pôle social du tribunal judiciaire.

## Justice

# France Télécom : la Cour de cassation entérine le harcèlement moral institutionnel

Paris - Épilogue judiciaire d'un dossier emblématique, l'ancien patron du groupe et son numéro 2 ont été définitivement condamnés mardi 21 janvier dans l'affaire des suicides



DIDIER LOMBARD, ANCIEN PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, AU TRIBUNAL DE PARIS LE 20 DÉCEMBRE 2019  
LIONEL BONAVENTURE - PARIS (AFP)

La décision de la Cour de cassation rend définitives les [condamnations](#) de l'ancien patron de France Télécom Didier Lombard, 82 ans, et son ex-numéro 2 Louis-Pierre Wenès, 75 ans. Ils avaient été condamnés pour harcèlement moral institutionnel le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance en 2019.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place à compter de 2006 de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004, et prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres (sur quelque 120 000 employés). Les dirigeants estimaient qu'ils ne pouvaient être condamnés sur le fondement de la loi définissant le harcèlement moral au travail pour ce qu'ils considéraient être une simple « politique d'entreprise ».

« *Indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques* » d'une entreprise qui ne relèvent que d'elle, « les agissements » visant à mettre en œuvre, « en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation », peuvent caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel, écrit la Cour de cassation dans son arrêt.

## Jusqu'au boutiste.

« Jusqu'au bout ils ont fait des pieds et des mains pour expliquer qu'il ne s'agissait que d'une politique d'entreprise » alors que « c'était du harcèlement voulu comme tel, organisé comme tel », a réagi Me Claire Waquet, avocate de CFE-CGC Orange, partie civile. « Les anciens dirigeants sont désormais définitivement coupables de harcèlement moral », s'est réjoui le syndicat dans un communiqué. « Nos premières pensées vont aux familles des victimes de la violence sociale de dirigeants inconséquents ».

« C'est un grand arrêt », qui « consacre parmi les formes de harcèlement au travail le harcèlement institutionnel » et le « fait entrer de plein pied dans le droit actuel », s'est réjoui auprès de l'AFP Antoine Lyon-Caen, avocat du syndicat SUD-PTT. « Cela consacre en 2025 une jurisprudence pour des faits survenus 17 ans plus tôt, cela pose quand même question au regard du principe de non rétroactivité », a commenté l'avocat de Didier Lombard, Me Louis Boré - un argument écarté par la Cour dans son arrêt.

En première instance, l'ex-PDG et son ancien numéro 2 avaient été condamnés à un an de prison dont quatre mois ferme pour leur « rôle prééminent » dans la mise en place d'une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutiste » sur la période 2007-2008 au sein de France Télécom. M. Lombard, qui a répété au procès en appel qu'il n'avait pas eu connaissance de l'ampleur du climat social dans son entreprise, avait lancé à ses cadres en 2006 que les départs devaient se faire « par la fenêtre ou par la porte ».

## Mode.

Il avait également déclenché une polémique en parlant d'une « [mode du suicide](#) », en 2009, au plus fort de la crise. Ces départs à « marche forcée » selon la justice avaient entraîné une « dégradation des conditions de travail » de « milliers de salariés », dont certains se sont suicidés.

La crise a éclaté au grand jour après le suicide en juillet 2009 de Michel Deparis, un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre. France Télécom est devenue le symbole de la souffrance au travail. L'entreprise, qui n'avait pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximum de 75 000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

## Suicides chez France Télécom : l'ex-patron et son numéro 2 définitivement condamnés

Didier Lombard et son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès étaient jugés après la mise en place par France Télécom (devenue Orange en 2013) de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004. Quelque 35 personnes s'étaient donné la mort.



DES DOSSIERS, RELATIFS AU PROCÈS SUR LES SUICIDES CHEZ FRANCE TÉLÉCOM, STOCKÉS AU PALAIS DE JUSTICE, EN 2022. (PHOTO BY BERTRAND GUAY/AFP)

C'est l'épilogue de l'un des plus longs - et des plus dramatiques - feuillets judiciaires de ces dernières années, dans le monde de l'entreprise. La Cour de cassation a rejeté mardi les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides chez France Télécom, devenue un symbole de la souffrance au travail.

L'ancien patron de France Télécom Didier Lombard, 82 ans, et son ex-numéro 2 Louis-Pierre Wenès, 75 ans, ont été condamnés le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15.000 euros d'amende, [des peines allégées](#) par rapport à celles prononcées en première instance en 2019.

Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place, à compter de 2006, de deux plans de restructuration consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004, et prévoyant le départ de 22.000 employés et la mobilité de 10.000 autres (sur quelque 120.000 employés). Le tout dans un contexte de concurrence exacerbée, avec notamment l'arrivée de Free, et d'un choc technologique impliquant une évolution rapide des métiers. Des circonstances qui n'avaient pas suffi à décharger les dirigeants incriminés de leur responsabilité pénale.

## **Des départs « à marche forcée »**

En première instance, les deux hommes avaient ainsi été condamnés à un an de prison dont quatre mois ferme pour leur « rôle prééminent » dans la mise en place d'une politique de réduction des effectifs « jusqu'au-boutiste » sur la période 2007-2008 au sein du géant français des télécoms.

Ces départs à « marche forcée » avec « des méthodes interdites » avaient entraîné une « dégradation des conditions de travail » de « milliers de salariés », dont certains se sont suicidés. Trente-cinq personnes avaient mis fin à leurs jours.

La crise avait éclaté au grand jour après le suicide en juillet 2009 de Michel Deparis, un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre.

France Télécom est devenue dans ces années le symbole de la souffrance au travail. L'entreprise, qui n'a pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximum de 75.000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

Source AFP

---

# Suicides chez France Télécom : l'ex-patron, Didier Lombard, et son numéro 2 définitivement condamnés

La Cour de cassation a rejeté mardi les pourvois de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès. L'entreprise était devenue Orange en 2013.



L'ANCIEN PATRON DE FRANCE TÉLÉCOM DIDIER LOMBARD AU TRIBUNAL DE PARIS, LE 11 JUILLET 2019.  
(ALAIN JOCARD / AFP)

La Cour de cassation a rejeté, mardi 21 janvier, les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides chez France Télécom, devenue un symbole de la souffrance au travail.

En 2022, les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenu Orange en 2013) avaient été condamnés en appel à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende. L'entreprise, qui n'avait pas fait appel, avait été sanctionnée de l'amende maximale de 75 000 euros dans un jugement historique, devenant la première société du CAC 40 condamnée pour un harcèlement moral institutionnel.

Après la privatisation de France Télécom, la direction avait mis en place deux plans de restructuration (de 2007 à 2010) prévoyant le départ de 22 000 personnes et la mobilité de 10 000 autres, sur les 120 000 employés du groupe. Plusieurs dizaines de salariés s'étaient suicidés durant cette période. Lors du procès en appel, les cas de 39 employés avaient été examinés : 19 qui avaient mis fin à leurs jours, 12 qui avaient tenté de le faire et huit qui avaient connu un épisode de dépression ou un arrêt de travail sur la période 2007-2010.

## SOCIÉTÉ VIE AU TRAVAIL

# France Télécom : le verdict confirmé par la Cour de cassation

La Cour de cassation a rejeté les pourvois de l'ex-PDG de France Télécom, Didier Lombard, et de son numéro 2, Louis-Pierre Wenès. Ce jugement rend définitive la décision de la cour d'appel de Paris, en 2022, lorsque les deux dirigeants avaient été reconnus coupables de "harcèlement moral institutionnel" et condamnés.

Par **Emmanuelle Pirat**



DIDIER LOMBARD, EX-PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, LORS DE SON PROCÈS POUR "HARCÈLEMENT MORAL" AU TRIBUNAL DE PARIS, EN MAI 2019, APRÈS UNE SÉRIE DE SUICIDES D'EMPLOYÉS ENTRE 2007 ET 2010. © NICOLAS TAVERNIER/RÉA

Le jugement de la Cour de cassation du 21 janvier concernant les ex-dirigeants de France Télécom fera date. Il va surtout permettre de clore ce dossier juridique ouvert il y a des années. La plus haute juridiction a donc rejeté les pourvois de l'ex-PDG de France Télécom Didier Lombard (82 ans) et de son numéro 2, Louis-Pierre Wenès (75 ans). Ces deux anciens dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) avaient été condamnés le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance (en 2019).

## Une décision pouvant servir un profond changement

La [CFDT Communication Conseil Culture \(F3C\)](#), qui a été partie civile dans les différentes étapes du procès, a salué cette décision de la Cour de cassation, « *véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles* ». Selon la CFDT, il s'agit d'« *une étape cruciale dans la reconnaissance des souffrances endurées par les salariés et la dégradation des conditions de travail subies lors de la mise en œuvre dès 2007 d'une politique "jusqu'au-boutiste" de réduction des effectifs* ».

Cette décision envoie un message fort : « la santé mentale des salariés ne doit jamais être sacrifiée sur l'autel de la rentabilité ». Désormais, « il est impératif que cette décision de la cour d'appel serve de catalyseur pour un changement profond dans la gestion des ressources humaines et pour que la prévention des risques psychosociaux devienne une priorité ».

[Emmanuelle Pirat](#)

---



# Procès Lombard : reconnaissance du Harcèlement Moral Institutionnel ! !



Si le jugement du 20 12 2019, confirmé en appel, démontrait en quoi un harcèlement moral pouvait prendre une forme institutionnelle, les dirigeant.es condamné.es ont usé de tous les moyens juridiques pour tirer leur épingle du jeu.

A contrario, l'entreprise France Télécom-Orange s'en était abstenu, au soulagement des familles et des Organisations Syndicales. Leur défense, lors de l'audience du 13 novembre 2024, reposait sur l'artifice de la seule responsabilité de l'ex-DRH, Olivier Barberot - qui s'était opportunément, peut on se demander, désisté de l'appel - ou sur un déni de réalité assez effarant.

En effet, leurs avocats considèrent que le harcèlement moral institutionnel est une nouvelle notion juridique que ses client.es ne pouvaient donc qu'ignorer. Les morts, les dépressions, les pétages de plomb au travail, les alertes des médecins, les dénonciations des Organisations Syndicales d'une politique managériale, source de ce mal-être généralisé, qui était pensée : « *Il faut sortir de sa zone de confort* » ; annoncée : « *Je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte* », et organisée : mobilités forcées et répétées, placards... « *ça n'a rien à voir avec le harcèlement moral !* ». Plutôt que suivre leurs bibles de management, iels avaient toute la possibilité de lire le rapport du CES de 2001 qui évoquait déjà cette potentielle manière de harceler !

La Cour de Cassation a non seulement confirmé l'arrêt de la Cour d'appel qui les condamnait, mais a précisé la définition du harcèlement moral institutionnel : une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail, et il n'est nul besoin d'identifier des victimes individuelles. La Cour a souligné l'évidence de la prévisibilité de ce délit. La fédération SUD PTT se réjouit de cette issue qui clôt une longue bataille de plus de quinze ans, et inscrit dans le marbre une limite fondamentale à l'arbitraire du pouvoir de direction des entreprises.

## France Télécom : la Cour de cassation reconnaît le « harcèlement moral institutionnel »

La plus haute juridiction française a rejeté, mardi 21 janvier, les pourvois de l'ex-patron de France Télécom Didier Lombard et de son numéro deux, Louis-Pierre Wenès, rendant définitives leurs condamnations dans l'affaire des suicides de l'ancienne société française de télécommunications.

Par [Pascale Robert-Diard](#)



L'EX-PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, DIDIER LOMBARD, AU TRIBUNAL DE PARIS, LE 11 MAI 2022. BERTRAND GUAY/AFP

Dans une décision rendue mardi 21 janvier, la chambre criminelle de la Cour de cassation a rejeté les pourvois formés par l'ex-PDG de France Télécom, Didier Lombard, son numéro deux, Louis-Pierre Wenès, et deux autres cadres, après leur condamnation par la cour d'appel de Paris le 30 septembre 2022, pour « harcèlement moral institutionnel », soit « un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés. »

Les deux anciens dirigeants, ainsi que cinq cadres de France Télécom et l'entreprise (devenue Orange en 2013) poursuivie en qualité de personne morale, avaient été renvoyés devant la justice, à la suite d'une plainte déposée par le syndicat SUD-PTT en septembre 2009, dénonçant « des méthodes de

*gestion d'une extraordinaire brutalité pour provoquer et accélérer le départ d'un grand nombre d'agents. »*

Elle visait les conditions dans lesquelles avaient été mis en place les plans de restructuration consécutifs à la privatisation de France Télécom, en 2004, qui prévoyaient le départ de 22 000 employés (sur quelque 120 000 agents). A l'instruction, 39 personnes avaient été retenues en qualité de victimes, dont 23 avaient plus de 50 ans et 19 qui s'étaient donné la mort entre 2007 et 2010.

## **Climat anxiogène**

La notion de « *harcèlement moral institutionnel* », entrée dans la jurisprudence par le jugement du tribunal de Paris prononcé le 20 décembre 2019, puis confirmée par la cour d'appel, a donc reçu la consécration de la plus haute juridiction. Contrairement à ce que soutenaient les prévenus, selon lesquels les juges avaient outrepassé le sens de la loi, la cour rappelle que cette notion jurisprudentielle « *répond au souhait du législateur de donner au harcèlement moral au travail la portée la plus large possible* ». « La loi permet de réprimer les agissements répétés qui s'inscrivent dans une "*politique d'entreprise*", c'est-à-dire l'ensemble des décisions prises par les dirigeants ou les organes dirigeants d'une société visant à établir ses modes de gouvernance et d'action », relève la cour dans son arrêt. Elle ajoute qu'une telle interprétation « *n'était pas imprévisible, d'autant plus pour des professionnels qui avaient la possibilité de s'entourer des conseils éclairés de juristes* ».

Le jugement du tribunal, puis l'arrêt de la cour d'appel de Paris avaient condamné une « *stratégie d'entreprise* » visant à créer un climat anxiogène et susceptible de dégrader les conditions de travail des salariés. « Les décisions d'organisation prises dans le cadre professionnel peuvent, dans un contexte particulier, être source d'insécurité permanente pour tout le personnel et devenir harcelantes pour certains salariés (...). Le harcèlement institutionnel a pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre [les prévenus] et [les victimes] », expliquait l'arrêt de la cour d'appel de Paris.

Cette interprétation était violemment contestée par les prévenus, selon lesquels la justice n'avait pas à s'immiscer dans une stratégie d'entreprise. Tant M. Lombard que M. Wenès avaient insisté sur le contexte particulier de cette affaire : le bouleversement technologique auquel était confrontée France Télécom – l'effondrement du trafic analogique au profit d'Internet –, la concurrence de nouveaux opérateurs de téléphonie et le désengagement de l'Etat, ce qui avait entraîné, selon eux, la nécessité d'obtenir une baisse des effectifs.

## **« Politique industrielle de harcèlement moral »**

Ce qui est reproché aux anciens dirigeants, avait répondu la cour, n'est « *ni les modalités de réorganisation, le nombre de sites à fermer, les salariés à muter ou à reconverter, ni encore le nombre de départs ou d'embauches à réaliser pour améliorer la compétitivité de l'entreprise, mais bel et bien la méthode utilisée pour y parvenir, qui a excédé très largement le pouvoir normal de direction et de contrôle du chef d'entreprise* » et qui les a conduits, « *sous la pression des objectifs financiers* », à instaurer « *la politique industrielle de harcèlement moral* ».

Elle soulignait également que, contrairement à ce qu'affirmaient les anciens dirigeants, ceux-ci n'avaient pu ignorer « *le stress subi par les personnels et le climat anxiogène généralisé* » suscité par cette nouvelle politique d'entreprise, notamment en raison des alertes lancées par les syndicats.

Les peines prononcées sont donc définitives. Les deux anciens dirigeants avaient été condamnés à un an d'emprisonnement entièrement assorti du sursis – le maximum encouru était d'un an ferme – et à 15 000 euros d'amende, soit une sanction inférieure aux réquisitions et à celle de première instance, qui comprenait quatre mois ferme. Deux anciennes cadres de France Télécom avaient respectivement été condamnées à six et quatre mois avec sursis pour complicité de harcèlement moral. Deux autres avaient été relaxés. L'entreprise France Télécom, devenue Orange, n'avait pas fait appel de sa condamnation en première instance au maximum de la peine d'amende encourue, s'élevant à 75 000 euros.

TÉLÉCOMS/ORANGE/JURIDIQUE

# Suicides chez France Télécom : L'ex-PDG et son numéro 2 condamnés en cassation

Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès avaient été condamnés en appel à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende après la mise en place par la direction de France Télécom de deux lourds plans de restructuration. Entre 2008 et 2009, 35 salariés avaient mis fin à leurs jours.



© WIKIMEDIA COMMONS

L'ANCIEN SIÈGE SOCIAL DE FRANCE TÉLÉCOM, DANS LE XVI<sup>E</sup> ARRONDISSEMENT PARISIEN.

La Cour de cassation a rejeté le 21 janvier les pourvois de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès, respectivement anciens PDG et numéro 2 de France Télécom. Ces derniers avaient été condamnés en 2022 à un an de prison avec sursis et à 15 000 euros d'amende pour "harcèlement moral institutionnel" dans "l'affaire des suicides" de la société.

## 35 suicides en deux ans

Peu de temps après la privatisation de France Télécom en 2004 (devenue Orange en 2013), la direction avait mis en place deux plans de restructuration consécutifs. Le premier était un plan de réduction d'effectifs concernant 20 000 agents et le second un plan de mobilité interne pour 10 000 d'entre eux, sur les 120 000 employés que comptait la société télécoms. Une politique de départ brutale, ayant provoqué une "dégradation des conditions de travail". Sur les années 2008 et 2009, 35 salariés s'étaient suicidés.

L'entreprise, de son côté, avait été condamnée en première instance à une amende de 75 000 euros, devenant ainsi la première société du CAC 40 condamnée pour "harcèlement moral institutionnel". Elle n'avait pas fait appel. Dans son arrêt rendu hier, la plus haute juridiction française [reconnait pour la première fois le harcèlement moral institutionnel](#), estimant qu'il "entre bien dans le champ du harcèlement moral au travail tel que le conçoit le code pénal". Elle précise que ces faits se caractérisent par une "politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés."

# Suicides chez France Telecom, l'ex-PDG définitivement condamné

La Cour de cassation a rejeté le pourvoi de Didier Lombard et de son ancien numéro deux. Cette décision, qui clôt la crise dite des suicides de France Telecom, est, pour la CFDT, « une véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles. »

Par [Xavier BISEUL](#)



CRÉDIT PHOTO : LICENCE CREATIVE COMMONS

Le dossier de la crise dite des suicides qui avait durablement ébranlé France Télécom, devenue Orange, est définitivement clos. Ce mardi 21 janvier, la Cour de cassation a rejeté les pourvois de l'ex-PDG de l'opérateur télécom, Didier Lombard, et de son numéro deux, Louis-Pierre Wenès.

Ce jugement rend définitif leur condamnation par la Cour d'appel de Paris à un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende.

Les deux anciens dirigeants étaient poursuivis pour « harcèlement moral institutionnel », c'est à dire « *un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés.* »

## Par la porte ou par la fenêtre

Suite à la privatisation de France Télécom, en 2004, la direction de l'époque avait mis en place deux plans de restructuration consécutifs, baptisés « Next » et « Act ». Pour transformer le modèle économique de l'opérateur et le désendetter, ils prévoyaient la suppression de 22 000 postes et 14 000 cas de mobilité sur un effectif de quelques 120 000 collaborateurs.

Pour accélérer les départs « volontaires », un système de management toxique a été mis en place entraînant une forte dégradation des conditions de travail. Lors d'un séminaire de cadres en octobre

2006, Didier Lombard, avait eu cette phrase terrible : « *Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* ».

L'instruction a retenu 39 personnes en qualité de victimes de harcèlement, dont 23 avaient plus de 50 ans. 169 d'entre elles sont mortes entre 2007 et 2010. Avant de se suicider en 2009, Michel Deparis, cadre technique, reconnu pour ses compétences et sa conscience professionnelle, avait mis directement en cause France Telecom dans une lettre d'adieu.

Suite à cette crise, France Telecom était devenu le symbole de la souffrance au travail. La nouvelle direction menée par Stéphane Richard avait dû panser les plaies d'une organisation durablement meurtrie. Le suicide d'un salarié avait notamment été classé en accident du travail.

## **Une jurisprudence pour prévenir de nouveaux drames**

Pour la CFDT, la décision de la Cour de cassation est une véritable victoire pour toutes les victimes et leurs familles. « *C'est une étape cruciale dans la reconnaissance des souffrances endurées par les salariés et la dégradation des conditions de travail subies lors de la mise en oeuvre dès 2007 d'une politique "jusqu'au-boutistes" de réduction des effectifs.* »

Appelant à faire de la prévention des risques psychosociaux une priorité, le syndicat estime que « *la santé mentale des salariés ne doit jamais être sacrifiée sur l'autel de la rentabilité* ».

« *Le harcèlement moral institutionnel doit être dénoncé, traqué et puni* » et il espère que cette décision « *serve de catalyseur pour un changement profond dans la gestion des ressources humaines* ».

### **« Le retour des méthodes sociales violentes »**

Se félicitant elle aussi du rejet du pourvoi des anciens dirigeants, la CFE-CGC Orange « *regrette la légèreté des sanctions face aux vies de nos collègues disparus* ». Elle « *remercie Stéphane Richard d'avoir su réconcilier l'entreprise* » tout en alertant « *sur le retour des méthodes sociales violentes de la part des nouveaux dirigeants qui organisent plans sociaux sur plans sociaux au nom de la rentabilité court-termiste qui méprise une nouvelle fois la richesse de notre entreprise : ses personnels* ».

Faisant allusion à une série de suicides que connaît Orange depuis deux ans, la CFE CGC Orange « *met en garde la direction actuelle dont les méthodes ressemblent à celles de cette triste période et lui demande instamment de changer de façon de manager.* »

Le syndicat lote qu'un suicide, intervenu chez Orange Business, a été déqualifié en accident du travail. Une première depuis 13 ans.

**Xavier BISEUL**

---

## Lydia Guirous accusée de « management toxique » à la préfecture de Gironde, le ministère de l'intérieur engage une procédure de licenciement

Nommée préfète déléguée à l'égalité des chances en 2023, l'ancienne porte-parole des Républicains est visée par six signalements pour risques psychosociaux, selon Force ouvrière.



LYDIA GUIROUS, À BORDEAUX, LE 28 AOÛT 2023. JEAN MAURICE CHACUN/MAXPPP

Le ministère de l'intérieur a communiqué à l'Agence France-Presse (AFP) avoir engagé une procédure en vue du licenciement de Lydia Guirous, ancienne porte-parole du parti Les Républicains devenue, en 2023, préfète déléguée à l'égalité des chances à la préfecture de Gironde.

L'ancienne responsable politique est visée par six signalements pour risques psychosociaux, a précisé Force ouvrière à l'AFP, samedi 25 janvier, confirmant [des informations du quotidien régional Sud Ouest](#). Un compte rendu du rapport d'un médecin du travail, révélé par le journal et consulté par l'AFP, fait état d'un « *management toxique* » et d'un « *risque suicidaire avéré* » parmi des agents.

« Le préfet, en lien avec le ministère de l'intérieur, a pris les mesures de protection et de sauvegarde des personnels », a déclaré à l'AFP la préfecture de la Gironde, selon laquelle les subordonnés de Lydia

Guirous ont été directement rattachés au préfet. Le retrait de son statut de préfète est soumis, lui, à une éventuelle décision en conseil des ministres.

## Editorialiste sur CNews

Dans un communiqué transmis au journal Sud Ouest, Lydia Guirous répond avoir « *toujours porté la plus grande attention à [ses] équipes* », réclamant une « *procédure contradictoire* » pour « *rétablir la vérité* ». « *J'ai alerté à plusieurs reprises sur la situation difficile, conséquence de la création de mon poste sans moyens dédiés. Sans obtenir de réponse. Il est difficile d'accepter qu'après tant d'alertes on me rende responsable de tous les maux* », s'est-elle défendue.

Lydia Guirous, 40 ans, née à Tizi-Hibel (Algérie), avait été candidate aux législatives 2012 à Paris sous l'étiquette du Parti radical, avant de rejoindre Les Républicains (ex-UMP) avec la bénédiction de l'ancien président Nicolas Sarkozy. La jeune femme d'origine kabyle est ensuite devenue porte-parole de ce parti en juin 2015, puis éditorialiste, notamment sur la chaîne CNews.

En 2023, profitant d'une réforme de la haute fonction publique visant à ouvrir l'administration préfectorale à d'autres profils, l'essayiste spécialiste de la laïcité, qui avait publié en 2014 *Allah est grand, la République aussi*, a été nommée en Gironde. Peu après, elle avait été épinglée par *Le Canard enchaîné* pour avoir « *mobilisé* » le personnel du rectorat de Bordeaux pour inscrire ses deux enfants dans des écoles girondines, mais aussi leur trouver des activités extrascolaires.

Le Monde avec AFP

---



## LA CHRONIQUE DE MARYSE DUMAS

# Un arrêt qui ouvre des perspectives

Par Maryse Dumas, syndicaliste

Les concepts juridiques, par leur précision, sont souvent une aide pour penser les réalités. L'invention du mot « féminicide » n'a pas créé les comportements meurtriers spécifiques à l'égard des femmes. Il les a rendus visibles dans leurs particularités. Il aide à en prendre la mesure, pour en déterminer les causes et avancer vers de possibles solutions. Toutes proportions gardées, et dans un autre domaine, c'est un acte de même impact que vient de poser l'arrêt de la Cour de cassation du 21 janvier 2025. Celui-ci fait entrer dans l'arsenal juridique, mais donc aussi dans la conscience collective, la notion de « harcèlement moral institutionnel ».

La Cour le définit comme « un harcèlement qui résulte d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés ». Cette définition est un point d'appui important pour l'action syndicale, pour la défense juridique des salariés, bien sûr, mais peut-être surtout pour obtenir, par l'action collective, que les entreprises renoncent aux pratiques managériales délétères qui se développent un peu partout.

D'après le journal « les Échos », certains managers s'en inquiètent déjà. Reprenons les faits. En 2019, l'entreprise Orange (anciennement France Télécom), Didier Lombard, ex-PDG de l'entreprise, Louis-Pierre Wenès, ancien numéro deux, et cinq autres cadres de l'entreprise sont jugés et condamnés pour « harcèlement moral » et « complicité de harcèlement moral ». Leur responsabilité est reconnue dans le suicide de 19 salariés, les tentatives de suicides de 12 autres, la dépression et l'arrêt de travail de 8 autres. 39 cas examinés par la justice, 39 cas emblématiques d'une profonde souffrance au travail de milliers d'autres salariés.

Toutes, tous ont été victimes d'un plan managérial délibéré visant à les faire sortir de l'entreprise « d'une façon ou d'une autre, par la porte ou par la fenêtre », selon les propos tenus en 2006, dans une assemblée de cadres, par Didier Lombard. Son objectif était de parvenir à supprimer 22 000 emplois sur 110 000 et à faire passer l'entreprise de la culture de service public, qui était historiquement la sienne, à celle d'un mastodonte financier coté au CAC 40. Cet objectif n'est pas contesté par le tribunal de Paris, qui a rendu le premier jugement. C'est la méthode qui est condamnée, qui a conduit les mis en cause, « sous la pression des objectifs financiers, à instaurer la politique industrielle de harcèlement moral ».

La mauvaise conscience n'étant sans doute pas un sentiment humain accessible aux deux ex-dirigeants, ils ont fait appel d'un jugement qui n'était pourtant pas vraiment sévère : un an d'emprisonnement entièrement assorti de sursis et 15 000 euros d'amende. Ce n'est pas cher payé pour tant de vies humaines détruites. Mais ce n'était pas le point de vue de Didier Lombard et Louis-Pierre Wenès. Après l'appel, ils se sont pourvus en cassation, argumentant sur le fait que la justice n'avait pas à s'immiscer dans les stratégies de gestion des entreprises. Mal leur en a pris ! La Cour vient à la fois de les débouter et de conforter en droit la notion de « harcèlement moral institutionnel » avec la définition correspondante. « Le procès se termine définitivement, mais les perspectives en termes de santé et de sécurité au travail s'ouvrent pour des millions de travailleurs », se félicite la CGT FAPT. Des perspectives dont il faut rapidement s'emparer, ai-je envie d'ajouter.

# "France Télécom est un très grand arrêt de droit pénal et de droit du travail"



**En rendant définitives les condamnations des dirigeants et de la personnalité morale de France Télécom dans l'affaire de la vague de suicides, la Cour de cassation a consacré la notion de harcèlement moral institutionnel. Quelle est la portée de cette décision ? L'analyse du professeur de droit et avocat Michel Miné, titulaire de la chaire Droit du travail et droits de la personne du Conservatoire national des arts et métiers, LISE/Cnam/Cnrs).**

**En 2022, à propos de [l'arrêt de la Cour d'appel sur France Télécom](#), vous estimiez que cette décision serait sans doute confirmée par la Cour de cassation et que cette jurisprudence ferait date. Vous aviez vu juste...**

En effet, on pouvait s'attendre à cette confirmation, mais je dois dire qu'elle est extrêmement explicite (1), c'est un très bel arrêt ! Cette décision marque un progrès de droit à plusieurs titres. L'aspect juridique immédiat concerne bien sûr la consécration du harcèlement moral institutionnel. Cette notion fait désormais partie du droit positif. Elle ne figurait pas dans le code pénal, ni d'ailleurs dans le code du

travail, mais elle figure désormais au plus haut niveau de la jurisprudence, dans un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation qui va être publié au rapport annuel des arrêts de la Cour. C'est un arrêt qui fait jurisprudence, un grand arrêt de droit pénal mais aussi de droit du travail.

## Quels sont les progrès de droit apportés par cet arrêt ?

Les politiques d'entreprise, nous dit cet arrêt à plusieurs reprises, doivent respecter les droits fondamentaux de la personne, et en particulier sa santé. Cet arrêt nous dit aussi que les auteurs des décisions de politiques d'entreprise qui causent la dégradation des conditions de travail, par des mesures de gestion, sont responsables sur le plan pénal, ce qui est extrêmement important. La Cour de cassation reprend la définition donnée par la cour d'appel du harcèlement moral institutionnel, mais en la retravaillant pour la préciser. Je vous invite à vous reporter au paragraphe 41 de l'arrêt, c'est le passage le plus important de cette décision.

### **La définition donnée par la Cour de cassation du harcèlement moral institutionnel (paragraphe 41) :**

*"Ainsi, indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société, constituent des agissements entrant dans les prévisions de l'article 222-33-2 du code pénal, dans sa version résultant de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, et pouvant caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel, les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel".*

## **Pourquoi cette définition commence-t-elle par ces mots : "indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société" ?**

C'est une réponse à un débat classique en droit du travail. Les avocats d'entreprise reprochent régulièrement aux juges de s'immiscer dans les choix de gestion de l'employeur alors que ce dernier bénéficie de la liberté d'entreprendre. Bien sûr, le juge doit respecter cette liberté d'entreprendre, mais celle-ci, comme toute liberté, s'arrête là où commence la liberté d'autrui. Et la liberté d'autrui, en l'occurrence, c'est bien la liberté de ne pas voir sa santé dégradée. Le juge doit donc respecter cette liberté d'entreprendre, qui est à l'origine une liberté individuelle reconnue ensuite aux personnes morales, et cette liberté permet d'adopter certains choix stratégiques (que veut produire l'entreprise, où veut-elle investir, etc.). Mais le juge, quand il est saisi, doit aussi faire appliquer le droit et vérifier que les décisions de l'employeur respectent les droits des salariés, à commencer par les droits fondamentaux de la personne. Les mots de l'arrêt que vous citez ("indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques") me font d'ailleurs penser à [l'arrêt Snecma du 5 mars 2008](#).

“ Le juge n'est pas là pour juger des choix stratégiques, mais pour examiner les effets des méthodes de gestion qui en découlent

Dans cette affaire, le juge avait ordonné la suspension d'un projet de réorganisation du travail car il était "de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs". La chambre sociale interdisait à l'employeur de "prendre des mesures qui auraient pour objet ou pour effet de compromettre la santé et la sécurité des salariés". Nous

n'étions pas ici sur le terrain pénal, mais je vois une forme de continuité dans ces deux décisions de la Cour de cassation, chambre sociale et chambre criminelle. Pour résumer, dans l'arrêt des anciens

dirigeants de France Télécom, les mots sur les choix stratégiques sont là pour rappeler que le juge n'est pas là pour juger des choix stratégiques, mais pour examiner les effets des méthodes de gestion mises en œuvre dans le cadre de ces choix stratégiques.

## **Comment la Cour de cassation décide-t-elle que l'article L.222-32-2 du code pénal contenait bien en germe la notion de harcèlement moral institutionnel ?**

C'est un des apports essentiels de l'arrêt. Le juge nous dit en effet que le harcèlement moral institutionnel entre dans les prévisions de l'article L.222-32-2 du code pénal (3). Sur le plan pénal, le principe de la légalité des délits et des peines commande une interprétation stricte de la loi pénale pour garantir les libertés publiques. Et lorsque se présente un élément nouveau ou une situation qui n'avait pas déjà été jugée, le juge doit alors évaluer quelle était la portée du texte pénal s'appliquant au moment des faits. Il peut donc chercher les raisons qui ont présidé à l'adoption de ce texte : quelle a été la volonté du législateur ? Le juge va pour cela procéder à une interprétation exégétique du texte en allant à la source des travaux parlementaires, eux-mêmes inspirés par les travaux d'autres institutions. Je pense à la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) qui avait rendu [un avis sur le harcèlement moral le 29 juin 2000](#).

“ **Le juge remonte aux travaux parlementaires et à l'avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme**

Le harcèlement moral institutionnel, disait la CNCDH dans cet avis, "participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel". Autrement dit, la Commission avait cherché à examiner les diverses formes possibles du harcèlement moral : le harcèlement individuel (d'un chef de service, par exemple, qui abuse de son pouvoir), le

harcèlement professionnel qu'on peut aussi appeler harcèlement managérial (un responsable qui souhaite faire partir un salarié en contournant les règles légales de licenciement, par exemple), et le harcèlement moral institutionnel. On retrouve cette formule de la CNCDH dans les travaux du Comité économique, social et environnemental (CESE) et dans les travaux parlementaires. En s'appuyant sur ces travaux qui ont présidé à l'adoption de la loi, motivés par le souhait d'adopter une définition de l'infraction la plus large possible, la Cour de cassation constate donc que le législateur a voulu protéger la communauté de travail de toutes les formes de harcèlement, quel qu'en soit le mode opératoire, et que le juge pénal peut donc condamner sur cette base. La Cour interprète la loi en conformité avec la volonté du législateur.

## **Il peut donc y avoir une forme de harcèlement sans relation interpersonnelle entre un manager et un salarié...**

En effet, cette décision dépasse la définition habituelle du harcèlement moral analysé comme l'action d'une personne sur une autre. Ce harcèlement moral institutionnel peut être exercé à l'égard d'autrui. Le terme "autrui" employé dans la loi et repris dans l'arrêt est très important : il peut désigner un collectif de salariés non individuellement identifiés, qui peut donc englober toute la communauté de travail, donc tous les salariés de l'entreprise.

## **La Cour de cassation fustige aussi le "suivisme" des directions et services de ressources humaines dont " les procédures et les méthodes ont infusé dans toute la politique managériale" ...**

La chambre criminelle met en effet en lumière le rôle actif joué par plusieurs managers RH de cette politique (2). Pour mettre en œuvre la politique définie par les dirigeants, il faut en effet qu'il y ait des relais dans toutes les structures de l'entreprise, à commencer par les directions et les services des ressources humaines, qui sont jugés coupables d'avoir par leurs procédures et méthodes infusé cette politique pathogène dans toute l'entreprise, en toute connaissance de cause.

“ Cet arrêt doit faire réfléchir les services RH

Ces personnes ont donc participé, par aide et assistance aux auteurs, à ce harcèlement moral institutionnel. Cela me semble de nature à faire s'interroger les services de ressources humaines sur ce qu'ils mettent en œuvre dans le cadre de la politique générale de l'entreprise. Ceux qui mettent en œuvre la politique de gestion du personnel sont, à mon sens, fortement invités par cet arrêt de la chambre criminelle à s'interroger sur les mesures et les méthodes employées et préconisées. Le juge constate d'ailleurs que cette politique de baisse des effectifs via le harcèlement est passée par le conditionnement lors de formations et par la rémunération, les cadres étant notés selon leurs résultats obtenus sur la déflation des effectifs.

## La perspective d'une sanction pénale, avec des peines de prison, est-elle de nature à dissuader des pratiques managériales dangereuses pour les salariés ?

On peut évidemment le souhaiter, mais à vrai dire, je l'ignore. Au moins peut-on espérer que cela conduise l'ensemble de la chaîne décisionnelle d'une entreprise, depuis le dirigeant jusqu'au manager de proximité, à s'interroger. Cela dit, cette affaire me semble quand même extraordinaire : est condamné au plan pénal le dirigeant d'une entreprise du CAC40, soit l'une des sociétés les plus importantes de notre pays, et il est condamné pour des infractions en droit du travail.

“ Cette décision montre qu'il n'y a pas d'immunité ou d'impunité pour les dirigeants

C'est très rare. Rappelons que c'est aussi quelqu'un qui avait été reconnu comme "patron de l'année" en 2008, alors même que des salariés mettaient fin à leurs jours du fait de sa politique. Cette condamnation prouve qu'il n'y a pas d'immunité ou d'impunité pour un dirigeant. En outre, l'entreprise, en tant que personne morale, avait également été condamnée par la décision définitive du tribunal correctionnel. J'observe que certains prévenus plaident

pour que ce soit la seule condamnation possible. Or le juge a décidé de condamner à la fois des dirigeants physiques et l'entreprise, ce qui représente un risque pour la réputation d'une entreprise mais aussi pour la réputation de dirigeants. Dans cette affaire qui a pris des années, les dirigeants condamnés sont aujourd'hui âgés et en retraite, mais ce type de condamnation pourrait aussi concerner des dirigeants actifs avec des conséquences pour leur carrière.

## Cet arrêt peut-il être un point d'appui pour les représentants du personnel et pour les CSE qui veillent aux conditions de travail et à la santé des salariés ?

Oui, cette décision peut être un point d'appui pour tous ceux qui jouent un rôle de prévention des risques professionnels dans l'entreprise, comme les représentants syndicaux et les élus du CSE. Cet arrêt va pouvoir être utilisé dans des affaires de restructuration et de réorganisation et dans des

contentieux liés à l'intensification ou au rythme de travail pour remettre en cause certaines politiques de gestion. Dans l'arrêt de France Télécom, le juge souligne que l'entreprise et ses dirigeants n'ont pas écouté ni suivi les alertes formulées par les représentants du personnel et par leurs experts indépendants, ce qui manifestait une intention de commettre l'infraction de harcèlement moral institutionnel, en ignorant les dégâts humains causés par leur politique.

“ Oui, et les représentants du personnel ont intérêt à bien formaliser leurs alertes et leurs avis

En droit pénal, on a besoin en effet d'un élément intentionnel, et l'arrêt y revient à plusieurs reprises pour signifier que les dirigeants avaient bien connaissance des effets négatifs sur la

santé des travailleurs des méthodes adoptées et mises en œuvre. Il est donc important que les représentants du personnel formalisent leurs alertes (procédure de danger grave et imminent, notamment), notamment dans le cadre du CSE, car cela pourra soit conduire les dirigeants à modifier leur politique, soit montrer que ces dirigeants avaient bien l'intention de commettre une infraction de harcèlement. Les représentants des travailleurs pourront aussi, sur la base de cet arrêt, insister encore davantage pour formaliser les risques identifiés et les mesures de prévention associées dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (Papripact). Ces mesures doivent relever de la prévention primaire. Autrement dit, il doit s'agir de mesures qui s'attaquent aux causes des risques psychosociaux pour supprimer les risques à la source, comme le prévoit [le code du travail](#), [la loi santé au travail de 2021](#) et [l'accord national interprofessionnel de 2020](#). Si ces outils de prévention avaient été mis en œuvre de manière pertinente et effective à France Télécom, nous n'aurions pas eu cette situation tragique.

(1) Pour lire cet arrêt de 23 pages, [cliquez ici](#) et [ici pour notre commentaire](#)

(2) Voir notamment les paragraphes 94, 95, 96 et 97 avec l'évocation de la notification par la DRH "aux directeurs territoriaux et aux cadres supérieurs des objectifs de départs de l'entreprise à réaliser, qui ont eu pour effet de dégrader les conditions de travail des personnels" (..) Mme (X) ne peut prétendre que le document trouvé dans l'ordinateur de son assistante, qui assigne à tous les acteurs de la chaîne managériale un nombre minimums de départs dans leurs "objectifs solidarité", constitue uniquement un document de travail sans impact concret".

(3) Tel qu'il résulte de la loi n°2022-73 du 17 janvier 2022 de modernisation sociale.

Bernard Domergue

---

## TRAVAIL

# Un nouveau suicide à la Banque de France au cœur d'une bataille judiciaire

**Un salarié de la Banque de France a mis fin à ses jours en novembre. C'est le quatrième suicide en deux ans dans l'institution, et le troisième au sein de la même direction. L'entreprise tente de bloquer une expertise demandée par les élus du personnel, qui dénoncent un profond déni.**

## [Cécile Hautefeuille](#)

C'est une assignation qui, dans un contexte déjà orageux, a totalement « *foutu le feu* », selon un représentant syndical. La société EuropaFi, une filiale de la Banque de France produisant le papier nécessaire à l'impression des billets, a assigné son CSE (comité social et économique) au tribunal pour contester et faire annuler une décision des représentant·es du personnel.

Fin décembre 2024, les élu·es avaient voté en faveur d'une expertise, menée par un cabinet d'experts indépendant, afin de mesurer l'ampleur des risques psychosociaux, après un drame : le suicide d'un salarié, en novembre. L'homme était responsable du service électrique sur le site de Vic-le-Comte (Puy-de-Dôme) d'EuropaFi, qui dépend de la direction générale des moyens de paiement de la Banque de France.

En juin 2023, deux salariés de cette direction, qui compte de multiples sites et activités, ont déjà mis fin à leurs jours. L'un d'eux avait laissé une lettre, mettant en cause son employeur, demandant « à ceux qui le peuvent de faire un procès à la banque pour maltraitance et RPS [risques psychosociaux – ndlr] ». Une enquête préliminaire pour harcèlement moral vient d'ailleurs d'être ouverte par le parquet de Bobigny.



Un troisième suicide était intervenu la même année dans un autre service de la Banque de France, et avait déclenché l'ouverture d'une enquête, confiée au cabinet Technologia. Ses conclusions, accablantes pour la banque, ont été présentées en avril 2024. Elles dressent le portrait d'une institution financière ayant réduit de 27 % ses effectifs depuis 2015 à coups de plans stratégiques et semblant principalement concentrée sur « *l'atteinte de ses objectifs* » sans réellement se préoccuper du bien-être au travail.

## Rapport contesté

« *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* », cingle le rapport, contesté par la Banque de France (lire notre encadré), dirigée depuis dix ans par François Villeroy de Galhau, dont le nom a plusieurs fois circulé pour le ministère de l'économie et des finances.

C'est ce même cabinet Technologia que le CSE d'EuropaFi (où la CGT est largement majoritaire) entend mandater après le suicide d'un salarié. Et c'est donc pour contester cette demande que la direction a saisi le tribunal judiciaire de Clermont-Ferrand. L'audience s'est tenue le 28 janvier et la décision mise en délibéré au 18 février.

Sollicitée par Mediapart, la Banque de France n'a pas répondu en détail aux questions posées mais a adressé ce communiqué : « *Nous sommes tous à la Banque de France très touchés et affectés par le drame personnel qui a frappé, il y a trois mois, notre collègue, sa famille et ses proches. La Banque de France appelle à l'indispensable respect des personnes et des faits, lesquels obligent l'ensemble des parties à la plus élémentaire retenue. Instrumentaliser ce drame, comme semble en être tentée une seule organisation syndicale, ne serait pas digne.* »

L'organisation visée est la CGT Banque de France qui publie d'ailleurs un communiqué relatant l'audience au tribunal de Clermont-Ferrand. « *La direction a fait le choix de ne pas venir. [...] Inversement, près de 70 salariés [...] ont fait le déplacement [...] en hommage à notre collègue et pour soutenir la demande d'expertise.* »

Dans sa requête de contestation auprès du tribunal que Mediapart a consultée, EuropaFi argue de « *l'absence de risque grave, identifié et actuel* » au sein de la société, qui justifierait de mener une enquête RPS et de faire appel à un cabinet indépendant. EuropaFi assure par ailleurs que « *les alertes liées aux RPS ont drastiquement chuté sur l'année 2024* » et avoir mis en place « *toutes les mesures propres à éviter les risques* », citant dix mesures effectives et une vingtaine en cours de finalisation.

## Des alertes, avant l'acte suicidaire

De quoi faire hurler les représentant-es du personnel qui rappellent que l'expertise Technologia présentée en avril 2024 avait « *identifié des situations de RPS* » sur le site de Vic-le-Comte et en particulier celle... qui concernait directement le salarié qui a mis fin à ses jours en novembre 2024. « *Il est dramatique de lire que l'une de ces situations sur lesquelles le cabinet Technologia suggérait une analyse approfondie est précisément celle qui a conduit au suicide de [X]* », soulignent les conclusions rédigées par l'avocat du CSE.

L'homme était en couple avec une salariée du service dont il était le responsable. Une « *position hiérarchique vis-à-vis de sa compagne* » qui contrevenait, selon la CGT Banque de France, aux règles en vigueur au sein de l'institution. « *Cette situation était parfaitement connue de la direction et a fini par poser des difficultés relationnelles graves au sein du service* », soulignent les élu-es du CSE. Un témoignage écrit de l'ex-compagne, que Mediapart a pu consulter, vient le confirmer.

Cette salariée a alors « *sollicité de l'aide de la part de la hiérarchie mais aucune proposition ne lui a été faite* », indiquent les représentant-es du personnel. « *Au début de l'année 2024, constatant la dégradation de sa santé mentale, [elle] a fait le choix de quitter l'entreprise en sollicitant une rupture conventionnelle.* » Son compagnon a ensuite « *sollicité une mobilité [...] pour sortir du service au sein duquel il avait souffert* » mais aurait, selon des témoignages apportés par les élu-es, « *reçu des pressions pour retirer sa candidature à ce poste* ».

Outre ces difficultés, qui sont effectivement mentionnées dans le rapport Technologia d'avril 2024, le salarié qui a mis fin à ses jours avait également fait remonter, selon les représentant-es du personnel, sa charge de travail trop importante, liée à des suppressions de postes dans son service. « *Il a*



régulièrement alerté sa hiérarchie sur les difficultés qu'il rencontrait concernant sa charge de travail. Il l'a notamment clairement évoqué lors des entretiens annuels d'évaluation d'avril 2023 et en février 2024 », indiquent les conclusions envoyées au tribunal.

## Tensions entre la Banque de France et Technologia

L'épais rapport d'expertise remis par Technologia a fortement déplu à la Banque de France qui s'est fendue, dès la fin avril 2023, d'un courrier à l'adresse du cabinet indépendant, rédigé par Denis Beau, le sous-gouverneur. Il y dénonce des « biais méthodologiques » et des « constats essentiellement à charge » et fait part de la « déception » de l'institution. « *Nous nous attendions [...] à disposer d'une analyse objective susceptible de nous aider à renforcer notre politique déjà active d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux* », tacle le sous-gouverneur qui exhorte Technologia à fournir de nouveaux éléments « *en corrigeant les insuffisances relevées* ».

La réponse du cabinet, sur treize pages, rétorque point par point à toutes les critiques et décoche, au passage, quelques flèches. Au gouverneur d'abord : « *Il nous est apparu indispensable de mettre en copie [...] Monsieur le Gouverneur Villeroy de Galhau dont nous ne savons pas à l'heure actuelle s'il se sent vraiment concerné par les enseignements de ce rapport, puisqu'il n'était pas présent lors du CSE* », attaque Technologia, avant de rappeler la direction à ses propres manquements : « *Venir porter la critique a posteriori, alors que vous étiez invités au départ, est pour nous révélateur d'une méthode de travail peu respectueuse des acteurs de la Banque de France mais aussi de nous-mêmes.* » Le cabinet se dit enfin « *inquiet de voir rejaillir à nouveau sous forme écrite tous ces éléments d'interpellation* » et évoque son impression « *de ne pas progresser dans le débat concret* », avant de conclure : « *À moins bien entendu que votre projet ne consiste à tenter de dévitaliser la cohérence du travail rendu.* »

Les élu-es citent des extraits de ses évaluations professionnelles : « *croûle sous le travail* », « *l'impression de faire trois métiers* », « *quantité d'e-mails à traiter importante* » et concluent : « *Dans son assignation, la société EuropaFi balaie avec négligence le drame [...] en niant tout lien avec le travail. S'il n'est pas soutenu que le travail est la cause unique et exclusive de l'acte tragique [...] il ne peut non plus être soutenu que le travail n'a aucun lien de causalité avec celui-ci tant la souffrance de Monsieur [X] était connue et tant l'impact de ces difficultés sur sa vie personnelle et familiale ont été majeures.* »

En réponse, EuropaFi a produit des témoignages de collègues et de parents du salarié, attestant que son geste n'avait aucun lien avec le travail. « *Cette démarche est particulièrement malsaine de la part d'un employeur envers qui tous les salariés ont des liens de subordination, et laissera des traces pour longtemps au sein de l'usine* », commente la CGT Banque de France.

### A LIRE AUSSI



**Morts au travail : « Il est temps qu'il y ait une véritable prise de conscience »**

Quant à la « contestation de l'existence d'un risque grave de nature psychosocial au sein d'EuropaFi », elle est jugée « incompréhensible » par les représentant-es du personnel d'EuropaFi « *tant ce sujet fait l'objet d'une alerte constante de leur part ainsi que de tous les acteurs depuis près de vingt-quatre mois* ». Les conclusions en réponse à l'assignation rappellent, extraits à l'appui, que les élu-es ont « *alerté la direction de manière claire lors des onze derniers CSE* » et que la médecine du travail et l'inspection du travail sont intervenues

à plusieurs reprises sur le sujet des risques psychosociaux.

Face aux alertes, EuropaFi a mené, en novembre 2023, un « *processus de diagnostic RPS* » dont les « *conditions de réalisation sont critiquables* », soulignent les élu·es qui dénoncent une forme de pression exercée sur les salarié·es en raison de « *l'absence de confidentialité* » de leurs réponses.

« *Mon supérieur hiérarchique [...] m'a pris à partie dans mon bureau. Il était visiblement déjà au courant de mes interventions qui étaient censées être sous le sceau du secret. [...] Il n'a pas apprécié la teneur de mes propos [...] et m'en a fait largement reproche* », témoigne l'un d'eux.

Selon les élu·es, cette enquête démontre malgré ses « *défauts objectifs* » l'existence « *de facteurs de risques alarmants au sein des services* » et plaide donc pour le recours à un cabinet indépendant, d'autant plus que Technologia n'avait pas expertisé l'ensemble de l'entreprise lors de son enquête remise en avril 2024.

## **Effectifs stables, production en forte hausse**

Car si la société EuropaFi appartient à la Banque de France, elle est depuis 2015 une société par actions simplifiée (SAS) autonome. Au moment de cette transformation en filiale, les salarié·es du site de production ont été maintenu·es sous le statut Banque de France et mis·es à disposition de la SAS. Les personnes recrutées après 2015 sont en revanche sous contrat de droit privé.

À l'heure actuelle, 155 salarié·es sont sous contrat EuropaFi quand 42 demeurent titulaires de la Banque de France, mis à disposition de la société. 86 autres sont par ailleurs contractuel·les de la Banque de France, également mis à disposition. Seul·es ces agent·es ont été « *couverts* » par l'enquête Technologia, d'où la volonté des représentant·es du personnel de lancer une enquête auprès de toutes et tous.

Selon les élu·es, la rigueur instaurée – et parfaitement assumée – par le gouverneur de la Banque de France concerne également la filiale. « *Sur le site, si les effectifs sont restés à peu près stables en cinq ans avec une légère augmentation de 4 %, la production de papier a quant à elle augmenté de 40 % en cinq ans !* », indiquent-ils dans les conclusions envoyées avant l'audience au tribunal. « *De plus, la légère augmentation des effectifs s'explique exclusivement par l'augmentation du nombre de cadres qui est passé de 10 à 21 tandis que les employés/ouvriers sont passés de 263 à 262 entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2024.* »

La Banque de France, 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.

[Cécile Hautefeuille](#)

---