



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

## **Dans l'actualité**

Village de la justice : Évolution du droit social en France.....	2
Le Monde : La souffrance au travail des agents de Bercy : « Le négatif prédomine toujours ».....	11
Médiapart : Cinq adolescents morts au travail en 2025 : les stages en entreprise pointés du doigt.....	14

# Évolution du droit social en France

**Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon les dernières statistiques du ministère de la Justice, les demandes liées aux risques psychosociaux ont été multipliées par trois en dix ans. Cette mutation n'est pas anecdotique. Elle révèle un basculement profond dans la nature même du conflit au travail.**

**Le droit social, pilier des relations de travail, traverse donc une période charnière. Entre la numérisation accélérée des organisations, la recomposition du dialogue social issue des ordonnances de 2017, et l'émergence de nouvelles formes de souffrance au travail, les praticiens du contentieux prud'homal observent en temps réel les tensions qui traversent le monde du travail.**

**Comment ces évolutions se traduisent-elles concrètement devant les juridictions ? Quels nouveaux équilibres se dessinent entre protection du salarié et flexibilité de l'entreprise ?**

**Cette tribune partage une analyse de ces transformations <sup>(1)</sup>, nourrie par l'observation quotidienne des litiges qui reflètent, mieux qu'aucune étude théorique, les réalités du terrain.**

## **1. Le droit social en France, bilan et perceptions d'un homme de terrain.**

### **1.1 Un équilibre fragile entre protection des salariés et flexibilité des entreprises.**

Le droit social français repose sur un équilibre délicat entre la protection du salarié, partie réputée la plus vulnérable au contrat de travail, et la marge d'organisation nécessaire à l'entreprise pour adapter le travail, les effectifs et la compétitivité. Il combine des règles d'ordre public, une hiérarchie des normes et un contrôle jurisprudentiel structurant, notamment par la chambre sociale de la Cour de cassation.

Cette tension apparaît clairement en matière d'égalité de traitement et de non-discrimination. L'[article L1132-1 du Code du travail](#) interdit toute discrimination en matière d'emploi et de travail, ce qui encadre directement les décisions de gestion des ressources humaines.

Les réformes récentes l'illustrent, en particulier la loi du 8 août 2016 et les ordonnances de 2017, qui renforcent la négociation collective au niveau de l'entreprise, redessinent l'articulation entre accords de branche et accords d'entreprise, et encadrent l'indemnisation du licenciement sans cause réelle et sérieuse via le barème de l'[article L1235-3](#).

L'évolution des relations de travail, sous un angle prud'homal constate :

- une montée des contrats précaires,
- une généralisation du forfait-jours,
- un développement du temps partiel,
- l'intensification des objectifs,
- la prise en compte croissante des risques psychosociaux et
- l'émergence d'accords sur la qualité de vie au travail ou le télétravail.

Ces évolutions montrent que le droit social reste un droit vivant, étroitement lié aux transformations de l'organisation du travail.

## 1.2 Les contentieux prud'homaux comme miroir des difficultés du monde du travail.

Dans les conseils de prud'hommes, cette tension entre protection et flexibilité se lit concrètement dans les contentieux. Le cœur des affaires traite toujours du licenciement, qu'il soit pour motif personnel ou économique. Ces litiges s'inscrivent dans le cadre tracé par les [articles L1232-1](#) et suivants pour les licenciements pour motif personnel et [L1233-3](#) et suivants pour les licenciements pour motif économique, qui encadrent à la fois les motifs invoqués et la procédure à respecter. Les conseillers prud'homaux doivent apprécier la réalité et la gravité de la faute, la sincérité du motif économique, le respect de la procédure, la proportionnalité de la sanction et, le cas échéant, qualifier l'absence de cause réelle et sérieuse.

À côté de ces ruptures, une part importante des dossiers concerne l'exécution du contrat de travail :

- Rappels de salaires ou d'heures supplémentaires non payées,
- Contestation du forfait-jours,
- Requalification de CDD ou de contrats d'usage,
- Litiges relatifs au temps de travail effectif, à l'astreinte ou à la rémunération variable.

Ces affaires obligent à croiser textes légaux, conventions collectives, accords d'entreprise et jurisprudence, tout en restant au plus près de la réalité de chaque poste et de chaque secteur.

Les questions de santé au travail prennent également une place croissante :

- Harcèlement moral ou sexuel,
- Souffrance au travail,
- Obligation de sécurité de l'employeur,
- Inaptitude et obligation de reclassement.

Ces contentieux traduisent juridiquement des situations humaines souvent lourdes. Ils mettent directement à l'épreuve l'obligation générale de sécurité qui pèse sur l'employeur, telle qu'énoncée à l'[article L4121-1 du Code du travail](#) et complétée par les articles suivants sur la prévention des risques professionnels.

La qualification de harcèlement moral ou sexuel s'appuie, quant à elle, sur les critères définis par les [articles L1152-1](#) et [L1153-1](#) du Code du travail, qui décrivent les comportements prohibés et leurs conséquences sur la relation de travail.

Ces contentieux rappellent que l'obligation de sécurité ne se limite pas à une formule de principe, mais s'apprécie à l'aune des actions de prévention, des dispositifs d'alerte et des réponses apportées lorsqu'un risque est signalé.

Pour un praticien du contentieux prud'homal, ces dossiers constituent un véritable baromètre des mutations économiques et sociales. On y voit se jouer l'impact des restructurations, la pression accrue sur la performance, la numérisation du travail, les nouvelles formes d'organisation, mais aussi l'évolution des attentes des salariés en matière de reconnaissance, de sens et de respect de leurs droits.

## 1.3 Le rôle des prud'hommes comme justice de proximité.

Le conseil de prud'hommes reste une juridiction centrale du contentieux du travail. Sa logique paritaire, avec des conseillers issus des collèges salariés et employeurs, l'ancre dans la pratique quotidienne des relations de travail tout en appliquant un cadre juridique strict ([C. trav., art. L1421-1](#)). La procédure est structurée autour d'une étape de conciliation devant le bureau de conciliation et d'orientation, qui tente d'abord un accord puis, à défaut, organise la suite du dossier ([C. trav., art. L1454-1](#)).

Devant le conseil, l'avocat n'est pas obligatoire, et les parties peuvent se défendre seules ou être assistées ou représentées, notamment par un défenseur syndical, dans les conditions prévues par le Code du travail ([C. trav., art. R1453-1](#)).

Cette justice de proximité doit néanmoins composer avec des délais, une technicité croissante et des situations plus complexes liées au télétravail, aux risques psychosociaux, aux discriminations et à l'égalité professionnelle, ce qui renforce l'enjeu de la formation continue des conseillers.

En pratique, le conseil de prud'hommes ne fait pas que trancher un litige individuel, il contribue aussi, par l'application quotidienne du Code du travail et des conventions collectives, à donner un contenu concret au droit social.

## 2. Les grandes mutations récentes du droit social en France.

### 2.1 Réformes du travail et nouveaux équilibres.

Les réformes engagées depuis la loi du 8 août 2016 dite loi Travail, puis les ordonnances du 22 septembre 2017 dites ordonnances Macron, ont déplacé plusieurs équilibres du droit du travail. L'objectif affiché était d'accroître la marge d'organisation des entreprises tout en conservant un socle protecteur. En pratique prud'homale, cela se traduit moins par un changement de "grands principes" que par une évolution des stratégies et des points de friction.

Le barème d'indemnisation du licenciement sans cause réelle et sérieuse, fixé à l'article L1235-3 du Code du travail, pèse désormais sur la manière de conduire et de contester les ruptures. Les débats se concentrent davantage sur la qualification juridique des faits et sur le respect de la procédure que sur des projections d'indemnisation très ouvertes. Dans le même mouvement, la rupture conventionnelle, encadrée par les [articles L1237-11](#) et suivants, a normalisé la séparation négociée, tout en alimentant un contentieux spécifique lorsque le consentement apparaît fragilisé par un contexte de pression, de mise à l'écart ou de réorganisation.

Enfin, la recomposition du dialogue social et la centralité du comité social et économique, prévue par les articles [L2311-1](#) et suivants, ainsi que la place croissante des accords collectifs, font émerger des dossiers où la discussion porte aussi sur l'effectivité des protections au-delà du seul respect formel des textes. La question devient alors celle de l'adéquation entre l'accord applicable et la réalité de travail subie, notamment sur l'organisation, la charge et les garanties concrètes offertes aux salariés.

### 2.2 Santé au travail et risques psychosociaux.

La santé au travail occupe désormais une place centrale dans le contentieux social. Les dossiers dépassent les seules atteintes physiques et visent de plus en plus les risques psychosociaux, la surcharge durable, le non-respect des temps de repos et les situations de harcèlement. Cette évolution se lit dans les pièces produites et dans les demandes des salariés, qui attendent une réponse sur l'organisation du travail autant que sur l'incident ponctuel.

Le cadre juridique est clair sur le principe. L'employeur doit assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés, ce qui implique une démarche de prévention et des mesures effectives d'organisation adaptées [\[2\]](#). Devant les prud'hommes, le sujet n'est donc pas l'existence d'une charte ou d'un dispositif théorique, mais la réalité de la prévention, le traitement des alertes et l'adaptation de la charge. Les dossiers se construisent souvent à partir d'éléments concrets et datés, comme des courriels, des comptes rendus d'entretien, des certificats médicaux, des attestations, et des éléments relatifs au repos, notamment le repos quotidien de 11 heures consécutives [\[3\]](#) et le repos hebdomadaire [\[4\]](#).

Le harcèlement moral illustre bien cette logique, puisqu'il repose sur des agissements répétés ayant pour objet ou effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé ou de compromettre l'avenir professionnel [\[5\]](#). Dans le même esprit, la question de la joignabilité permanente revient fréquemment, et le droit à la déconnexion s'inscrit dans la négociation sur la qualité de vie et les conditions de travail, avec des dispositifs de régulation des outils numériques [\[6\]](#).

Pour les entreprises, l'enjeu devient celui d'un management compatible avec ces exigences. Pour les juges, il s'agit de qualifier les faits sans banaliser la souffrance au travail, mais sans non plus dissoudre l'analyse dans des appréciations purement subjectives.

### 2.3 Emploi des seniors et assurance chômage.

Les situations de fin de carrière reviennent souvent devant les prud'hommes, parce qu'elles concentrent plusieurs tensions, maintien dans l'emploi, évolution des compétences, réorganisations, et parfois mise à l'écart progressive. Dans ces dossiers, le débat se cristallise fréquemment sur la

frontière entre un motif objectivable et une décision défavorable liée à l'âge, alors que toute mesure prise en raison de l'âge est prohibée en matière d'emploi et de travail [7].

En arrière-plan, les dispositifs de transition influencent aussi les stratégies. La retraite progressive, encadrée par le Code de la sécurité sociale, peut par exemple s'inscrire dans des fins de parcours où l'enjeu est de sécuriser une réduction d'activité plutôt qu'une rupture subie [8]. De même, les paramètres d'indemnisation chômage pèsent sur la négociation et le contentieux, parce que leurs mesures d'application relèvent d'accords interprofessionnels agréés par l'autorité administrative [9].

### 3. Défis du droit social en France.

#### 3.1 Intelligence artificielle, télétravail et nouvelles organisations.

L'essor de l'intelligence artificielle et la généralisation du télétravail bousculent les repères classiques du droit social. La gestion des carrières, l'évaluation de la performance ou l'affectation des tâches peuvent désormais être en partie pilotées par des algorithmes. Le télétravail, aujourd'hui encadré par l'article L1222-9 du Code du travail, suppose en principe un accord collectif ou, à défaut, une charte définissant les conditions de mise en œuvre, les modalités de contrôle de l'activité et les règles de retour à une organisation sur site.

Pour un praticien du contentieux, la question centrale devient la transparence des critères utilisés et la possibilité, pour le salarié, de comprendre et de contester une décision qui le concerne.

Le management algorithmique soulève aussi des enjeux de responsabilité. Lorsque la charge de travail est fixée par un outil, lorsque les objectifs sont ajustés en temps réel ou lorsque les plannings sont entièrement automatisés, il reste nécessaire d'identifier clairement qui répond de ces choix sur le plan juridique. Le droit social devra préciser les obligations de l'employeur en matière de paramétrage, de contrôle et de correction des dérives de ces outils.

Le télétravail et les formes hybrides d'organisation ont, de leur côté, redessiné la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Le droit à la déconnexion, la surveillance des salariés à distance, la mesure de la charge réelle de travail ou encore l'isolement de certains collaborateurs sont autant de sujets qui se retrouvent progressivement devant les prud'hommes. Il ne suffit pas de signer une charte de télétravail. Ce qui sera examiné, demain comme aujourd'hui, c'est la cohérence entre les textes internes de l'entreprise et la réalité du quotidien des salariés.

#### 3.2 Protéger le salarié sans freiner la compétitivité.

Le débat ne se résume pas à opposer protection du salarié et performance économique. L'enjeu, c'est un cadre qui sécurise réellement les droits essentiels tout en laissant aux entreprises une marge d'adaptation. L'expérience prud'homale montre surtout ceci. Quand les règles sont instables, mal comprises ou imprévisibles, le risque augmente pour chacun. Les employeurs deviennent plus prudents dans leurs décisions et les salariés se retrouvent à découvrir leurs droits trop tard, souvent au moment du conflit. À l'inverse, un cadre lisible et raisonnablement prévisible encourage les solutions négociées, réduit les erreurs de gestion et limite les contentieux lourds.

Dans cette logique, l'amélioration passe autant par le dialogue social que par l'accès au droit. Les accords de branche et d'entreprise peuvent adapter les règles aux réalités du terrain, à condition que la négociation soit loyale et documentée. Et lorsque le litige naît malgré tout, la justice prud'homale gagne à être plus fluide et plus compréhensible. Cela suppose une pédagogie claire sur les sujets où les conflits se concentrent, une conciliation utilisée quand elle est pertinente, des échanges écrits mieux structurés et une formation continue exigeante. L'objectif n'est pas de simplifier à l'excès, mais de rendre les repères suffisamment clairs pour que les alertes et les ajustements arrivent plus tôt, avant l'enlisement.

L'avenir du droit social se jouera donc à la croisée de ces trois dynamiques. L'intégration des nouvelles technologies, le maintien d'un équilibre entre protection et compétitivité et la modernisation de la justice prud'homale forment un ensemble cohérent. C'est à cette condition que le droit social pourra continuer à remplir sa fonction première, organiser la relation de travail dans un cadre à la fois sécurisé, humain et adapté aux transformations du monde professionnel.



Denis-Marie Cintura

Ancien président du conseil des prud'hommes de Paris  
(2003-2010)

Juge-Assesseur titulaire au Tribunal des affaires de Sécurité  
Sociale de Paris (2002-2003)

Administrateur de la Bourse du Travail de Paris (2001-2003)

---

### **Notes de l'article :**

[1] Après de nombreuses années de pratique prud'homale, Denis-Marie Cintura a vu le profil type du dossier prud'homal se transformer. Là où dominaient autrefois les litiges sur le montant des indemnités de licenciement, il constate aujourd'hui une explosion des contentieux portant sur la charge de travail, le droit à la déconnexion et la qualification du harcèlement moral.

[2] Code du travail, articles L4121-1 et L4121-2.

[3] Article L3131-1.

[4] Article L3132-2.

[5] Article L1152-1.

[6] Article L2242-17.

[7] C. trav., art. L1132-1.

[8] CSS, art. L161-22-1-5 et R161-19-5 et s.

[9] C. trav., art. L5422-20.

# Danièle Linhart : « S'affranchir du lien de subordination est nécessaire pour améliorer le travail »

DANIÈLE LINHART, SOCIOLOGUE SPÉCIALISTE DU TRAVAIL,  
DIRECTRICE ÉMÉRITE DE RECHERCHE AU CENTRE NATIONAL  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (CNRS).

Les chiffres sont glaçants : près de 4 salariés français sur 10 déclarent que leur santé ou leur sécurité est menacée à cause de leur travail. L'Hexagone est le pays le plus touché par [les dépressions liées au travail en Europe](#). Et au fil des années, [l'autonomie au travail a décliné](#) pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

Dit autrement, le taylorisme n'a pas disparu, il a juste changé de visage : le management moderne mène aussi à l'aliénation, analyse Danièle Linhart, sociologue spécialiste de l'organisation et des conditions de travail.

Pour autant, il n'y a pas de fatalité et des solutions existent, nous explique l'autrice de plusieurs ouvrages sur le sujet. Pour s'affranchir de la souffrance au travail, remettre en question le lien de subordination est nécessaire. Nous en avons discuté lors des Journées de l'économie autrement, organisées par Alternatives Economiques, fin novembre.

**Alors même que l'on n'a jamais autant parlé de « bien-être et de qualité de vie au travail », un nombre important de personnes souffrent dans leur profession. Est-ce un phénomène de société massif pour vous, ou un épisode conjoncturel ?**

**Danièle Linhart :** La question de la souffrance au travail, du mal-être, de la dépression, des suicides ou encore du burn-out, est devenue un phénomène massif en France. Et le fait que ces thématiques soient de plus en plus présentes dans les médias, les pièces de théâtre, dans les films ou encore, dans les romans l'illustre bien. On peut citer des faits marquants, comme le procès de France Télécom lors duquel trois dirigeants ont été condamnés pour harcèlement moral institutionnel après le suicide de plusieurs employés.



Cela établit qu'il s'agit d'une stratégie de gestion des salariés. Les médecins toxicologues montrent aussi que le nombre de personnes qui prennent des substances psychoactives pour tenir au travail augmente. Cela relève des modalités de modernisation du modèle managérial.

### **Comment ce modèle managérial s'est-il mis en place ?**

**D. L. :** Il remonte à un événement pas si lointain : Mai 68. Nous avons souvent l'idée d'une révolte des jeunes, des mœurs, une volonté de liberté, mais on oublie que c'était trois semaines de grève générale, avec des occupations d'usine, et que la période a constitué un véritable traumatisme pour le patronat français. Celui-ci a eu le sentiment que l'ordre social capitaliste était remis en cause dans les entreprises et qu'il ne pourrait plus continuer à exploiter la main-d'œuvre sur le même modèle « taylorien-fordien », comme il en avait pris l'habitude.

*« Le premier pilier du modèle managérial actuel a été l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail »*

Pour tâcher de s'en sortir, le patronat – qui avait mis en place des groupes de travail sur le sujet – a trouvé vers 1974 une solution qui a constitué le premier pilier du modèle managérial actuel : l'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail. L'objectif était de combattre les collectifs informels de salariés, puisque ce sont eux qui ont déclenché Mai 68, pas les organisations syndicales. Ces dernières préféraient défendre des augmentations de salaire plutôt qu'un travail dans lequel on puisse avoir

de la dignité, être reconnu et valorisé.

Le patronat a eu l'intelligence de se servir de cette individualisation comme un véritable cheval de Troie pour inverser le rapport de force, en disant répondre aux aspirations profondes des salariés (satisfaire leurs aspirations comme la reconnaissance au travail, par exemple). On a remplacé la logique qui dominait le monde du travail de l'époque – à savoir « à travail égal, salaire égal », ou « tout le monde est logé à la même enseigne », et où l'on partageait des valeurs communes –, par des objectifs personnalisés, avec des primes différenciées.

Dans les années 1970 arrivent donc les horaires variables, qui donnent le sentiment de plus d'autonomie : c'est perçu, par exemple, comme un moyen pour les femmes d'accompagner les enfants à l'école avant de rejoindre leur entreprise. En même temps, cela contribue à ce que les salariés ne prennent plus leur pause ensemble, ne déjeunent plus à la même heure, ne tissent plus ces liens de solidarité, d'amitié, de camaraderie. Pour les syndicats, il devient plus difficile de tracter que lorsque tout le monde sortait à la même heure, aux sorties d'usine. La vie collective s'effrite progressivement. Et la mise en concurrence des salariés est systématisée.

### **Cela fait reposer les responsabilités sur le ou la salarié.e...**

**D. L. :** La mise en concurrence se fait entre les salariés, mais aussi avec soi-même. Le manager explique qu'il faut que chacun et chacune, individuellement, essaie de se dépasser en permanence, de viser l'excellence, de montrer qu'il ou elle est résilient, est capable de se remettre en question, de grandir en « sortant de sa zone de confort ». Les employeurs, lorsqu'ils font appel à des bureaux de recrutement, ne disent pas qu'ils veulent « le bon professionnel », ils veulent « la bonne personne », celle qui sera loyale, qui répondra aux défis de la hiérarchie.

*« Le travail devient une épreuve solitaire dans laquelle chacun essaie de tirer son épingle du jeu »*

Il y a donc une manipulation psychologique, voire narcissisante, qui va progressivement et profondément remodeler le monde du travail et sa mentalité. Le travail devient une épreuve solitaire dans laquelle chacun essaie de tirer son épingle du jeu, en essayant de se faire reconnaître comme le meilleur, le plus fort, celui qui a le plus de ressources.

### **Est-ce que cette individualisation touche davantage les jeunes ?**

**D. L. :** Il y a une sorte de renfermement des jeunes dans un périmètre qui devient de plus en plus restreint. Ils voient ce que le travail fait à leurs parents. Certaines contestent le salariat et veulent exercer un métier qui fait sens. On a entendu parler de la « révolte des élites » comme on l'a vu à Polytechnique, à l'Ecole des mines ou à AgroParisTech. D'autres se reconnaissent cependant dans le modèle actuel.

D'autres, enfin, se tournent vers l'auto-entrepreneuriat, le free-lance, les plateformes ubérisées parce que ce façonnement psychologique selon lequel chacun doit cultiver sa différence se développe. Ces jeunes ne sont pas simplement convaincus par l'idéologie de l'individualisation, ils sont aussi effrayés par le monde du travail. C'est là le deuxième pilier du modèle managérial moderne :



l'organisation du travail est fondamentalement restée emmurée dans la philosophie du taylorisme, instaurée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par Frederick Winslow Taylor.

### **Est-ce propre à la France ?**

**D. L. :** Les travaux de Philippe d'Iribarne montrent que les Français ont une relation assez

« Alors que dans les pays anglo-saxons, la relation au travail est d'ordre contractuelle, les salariés français mettent leur honneur dans leur travail »

spécifique au travail. Il parle d'une « logique de l'honneur ». Alors que dans les pays anglo-saxons, la relation au travail est d'ordre contractuelle, les salariés français mettent leur honneur dans leur travail, veulent être fiers de ce qu'ils font, reconnus. Les enquêtes montrent qu'en France, les lignes hiérarchiques sont plus longues, la notion d'autorité est plus implantée qu'ailleurs et le taylorisme a été appliqué de manière beaucoup plus forte pendant les Trente glorieuses qu'ailleurs.

Les patrons français ne veulent donc pas renoncer facilement au taylorisme.

De celui-ci, on connaît la dimension technique d'éclatement des métiers en tâches élémentaires répétitives dans lesquelles les travailleurs acquièrent une dextérité très forte. Mais le taylorisme est aussi une philosophie sociale, une idéologie.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, lorsqu'un riche Américain voulait ouvrir un business, il apportait son argent, mais ne connaissait rien au métier nécessaire à la production. Il était obligé de recruter des ouvriers qui connaissaient le métier. Taylor pense donc que le patron n'a pas la rentabilité qu'il pourrait avoir, parce que les ouvriers, en position de pouvoir, flânent puisqu'ils ne veulent pas s'user. Il dit ne pas prendre parti et s'intéresser aux intérêts supérieurs de la nation : avoir des biens en abondance sur le marché de la consommation avec des prix abordables.

Mais Taylor reconnaît aussi que le savoir, c'est le pouvoir et que laisser aux ouvriers la connaissance dans les ateliers participe à une faible productivité et une rentabilité moindre. Les capitalistes ne s'y retrouvent pas. Il faut, selon Taylor, déposséder les travailleurs de leurs savoirs pour les transférer à l'employeur qui va s'entourer d'ingénieurs sortis des cursus d'élite. Il complète, dit-il, son idéologie à l'aide de la science qui est neutre, objective, impartiale, universelle.

On va trouver la « one best way », la meilleure manière de produire, la plus productive, efficace, rentable. C'est donc l'idéologie qui dépouille les ouvriers de tous leurs savoirs et les met en situation d'exécutants.

### **Concrètement, quelles formes prend le taylorisme d'aujourd'hui ?**

**D. L. :** Il se retrouve dans certains domaines : les plateformes avec des téléconseillers, les fast-food. Nous avons toujours des protocoles, des process, des codifications, des reportings. Et tout cela ne vient pas du terrain, mais est souvent mis au point par des consultants de grands cabinets internationaux qui n'ont aucun rapport avec les métiers, le secteur, l'entreprise en question.

« Le changement permanent a pour vocation de mettre en obsolescence les savoirs, l'expérience individuelle et collective détenue par les salariés »

Et puis, on oblige des salariés de haut niveau à se soumettre, grâce à toutes ces nouvelles technologies qui permettent de disposer d'un nombre phénoménal de connaissances. Le changement permanent instauré systématiquement dans le privé comme dans le public a pour vocation de mettre en obsolescence les savoirs, l'expérience individuelle et collective détenue par les salariés. Ils ne peuvent plus être les bons professionnels qui ont confiance en eux-mêmes, ils doivent s'en remettre aux prescriptions parce que leur travail change tout le temps : on

restructure les départements et les services, on impose des mobilités systématiques, on change les logiciels, on instaure des déménagements géographiques...

Le problème, c'est que les salariés perdent tous leurs repères. Ils sont déboussolés et ramenés au rang « d'apprentis à vie ». Et ce n'est pas un apprenti qui va contester. Ce changement permanent est source d'épuisement, de burn-out, et une fatigue parce qu'on ne peut plus se faire confiance à soi-même. En parallèle, on couvre tout ça avec l'émergence des « DRH de la bienveillance » qui sont là pour faire passer le tout. On met en place des séances de yoga, de méditation, de rire dans les entreprises. On nomme des « Chief Happiness Officers ».

### **Pourquoi n'y a-t-il pas de contestation générale de ce modèle de management ?**

**D. L. :** Ce modèle tient en raison d'un aspect fondamental du salariat capitaliste : le lien de subordination inscrit dans le contrat et le Code du travail. Vous êtes tenu dans le privé par ce lien de subordination et dans le public par le devoir d'obéissance. Cela a existé pendant les Trente glorieuses,

sauf que c'était davantage géré au sein de collectif élargi, il y avait toujours la possibilité de le repousser, avec la crainte d'une grève par exemple. Avec l'individualisation et la personnalisation, le lien de subordination est aujourd'hui vécu et porté par chacun personnellement, un peu comme un collier autour du cou, de plus en plus lourd. C'est ce qui épargne au modèle d'être remis en question et de devenir ce qui devrait être un enjeu de société.

« Le problème est que le patronat et le management se sont arrogé le privilège de décider de tout ce qui touche aux entreprises et au travail »

Le problème est que le patronat et le management se sont arrogé le privilège de décider de tout ce qui touche aux entreprises et au travail. On considère que le travail et les entreprises relèvent unilatéralement des décisions des directions. On ne peut pas continuer à laisser toutes les décisions concernant le travail à la volonté unilatérale de ces personnes qui sont formatées à la rationalité économique néolibérale.

### **Que faudrait-il faire, selon vous ?**

**D. L. :** Il faut contester la légitimité du lien de subordination qui relève de la vassalité. Il n'y a rien de plus archaïque que cette notion de subordination dans nos sociétés démocratiques où nul n'est censé appartenir à personne. Certes, les organisations syndicales disent que c'est grâce à ce lien de subordination que l'employeur est considéré comme responsable de la santé physique et mentale des salariés. Mais au vu des chiffres sur les risques psychosociaux, les morts au travail, on voit que les directions ne s'occupent pas bien de la santé physique et mentale des salariés.

Si on laissait la possibilité de délibération collective au sein des entreprises, des solutions émergeraient sur les manières de « *travailler bien* » ou « *travailler mieux* », on pourrait inventer un travail utile et respectueux des gens et des ressources naturelles. C'est cela qu'il nous faut inventer.

### **Les « entreprises libérées » (1) vont-elles dans ce sens ?**

**D. L. :** Elles ne changent rien. Dans ces entreprises, les « followers » – comprenez les salariés – doivent s'auto-organiser, s'auto-motiver, s'auto-discipliner, s'auto-manager. Sous le discours du « faire davantage confiance aux salariés », ceux qui se présentent comme des « leaders » (et non plus des chefs) éliminent une grande part de la hiérarchie intermédiaire et de base, des départements entiers comme les RH. Cela représente des économies énormes.

Beaucoup d'entreprises qui se sont lancées dans la « libération » étaient en fait déjà en crise. Finalement, certaines entreprises dites libérées font marche arrière, sans changer grand-chose du rapport fondamental entre la direction et les salariés, ni remettre en cause la capacité de ces derniers à influencer véritablement sur le travail.

### **Avec leur forme coopérative, les Scop sont-elles une solution ?**

**D. L. :** Il est vrai que leurs salariés sont sociétaires, qu'ils élisent leurs dirigeants. Mais comme beaucoup sont en concurrence avec d'autres entreprises classiques, les sociétés coopératives n'ont malheureusement pas le temps d'inventer de nouvelles formes d'organisation du travail. Prendre le temps d'expérimenter leur fait perdre des marchés. Elles peuvent donc difficilement réinventer l'organisation du travail.

Retrouvez la version intégrale de cet entretien [en vidéo](#).

Propos recueillis par Audrey FISNÉ-KOCH

---

FONCTION PUBLIQUE

# La souffrance au travail des agents de Bercy : « Le négatif prédomine toujours »

Alors que Bercy a été ébranlé par une vague de suicides au sein de la DGFIP, l'administration a dévoilé les résultats de l'édition 2025 de l'Observatoire interne des ministères économiques et financiers.

Bastien Scordia



DANS UN COULOIR DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, À PARIS, LE 9 JANVIER 2025.  
LUDOVIC MARIN/AFP

**S**érie noire au sein du fisc. En 2025, 19 personnes dépendant de la direction générale des finances publiques (DGFIP) se sont suicidées et 21 ont tenté de le faire. Un suicide et une tentative ont eu lieu sur le lieu de travail. De tristes chiffres, presque deux fois supérieurs à ceux de 2024 où 9 suicides et 13 tentatives avaient été recensés. « *Et nous venons d'apprendre une première tentative de suicide pour 2026* », se désole Sandra Demarcq, la secrétaire générale du syndicat Solidaires-Finances publiques. Si les causes de ces drames sont multiples et relèvent parfois de situations personnelles, les facteurs professionnels ne doivent pas être oubliés, jugent les représentants du personnel. Savoir si ces morts sont liées au travail, au moins en partie, reste néanmoins difficile à établir.

Dans bien des cas, le lien est parfois ténu. « *Le passage à l'acte est souvent multifactoriel, mais on ne nie pas qu'il puisse y avoir des enjeux professionnels* », explique-t-on au sein de la DGFIP.

Face au profond malaise suscité par cette vague de suicides, l'administration fiscale a sorti, fin 2025, un plan d'action d'« *amélioration des conditions de travail* » et de « *prévention des risques suicidaires* ». Au menu entre autres : la systématisation des enquêtes internes à la suite d'un événement grave quel que soit le lieu où intervient celui-ci, la formation renforcée des encadrants sur la détection des signaux faibles, le déploiement de formations de « *premiers secours* » en santé mentale et, plus globalement, un meilleur accompagnement des agents en difficulté...

Ce plan « *a la vertu d'une prise de conscience collective que rien ne va plus* », souligne Solidaires-Finances publiques. Le premier syndicat de la DGFIP regrette toutefois qu'il « *ne s'attaque pas aux causes réelles du mal-être au travail des personnels* ». Pour les organisations syndicales, en effet, les origines du malaise se trouveraient avant tout du côté des réorganisations et des suppressions d'emplois, pour lesquelles Bercy est régulièrement mis à contribution. Et, ajoutent-elles, le moral des agents du fisc est toujours aussi fragile, comme celui, plus globalement, de l'ensemble des personnels de Bercy.

## « Le négatif prédomine »

Les syndicalistes en veulent pour preuve les résultats de l'édition 2025 de l'observatoire interne des ministères économiques et financiers, qui leur ont été présentés mi-décembre par l'administration. Cette enquête annuelle mesure la satisfaction des agents à l'égard de leurs conditions de travail. Au total, 65 972 agents ont y répondu, soit plus d'un agent de Bercy sur deux (51 %), un taux en hausse par rapport à 2024, où 45 % de répondants avaient alors été recensés. Cette progression « est le fruit d'une forte implication de la direction et de son encadrement », explique-t-on aux ministères. Les délais de réponse ont notamment été rallongés et de nombreuses relances ont été adressées aux agents. Les syndicats, pour leur part, y voient un fort besoin d'expression de leurs collègues dans un contexte de réorganisation.

Mais qui dit enquête de l'administration, dit divergence de lectures entre les services ministériels et les syndicats. Bercy, de son côté, met en avant une tendance « *positive* ». « *L'engagement des agents progresse de façon sensible, ainsi que tous les critères de qualité de vie au travail* », explique-t-on. Sur l'ensemble du périmètre ministériel, 73 % des répondants se disent satisfaits de l'ambiance de travail, et 72 % de l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ces indicateurs sont respectivement en hausse de 4 et 5 points par rapport à l'édition 2024 de l'observatoire. Les résultats, ajoute-t-on, « *attestent d'une dynamique globale positive confirmée par un sentiment d'être reconnu et valorisé dans son travail au plus haut cette année* », comme c'est le cas de 48 % des répondants.

« *La réalité est bien plus contrastée que ne le suggère la communication de l'administration*, critique Sandra Demarcq, de Solidaires-Finances publiques. *Il ne faut pas tout peindre en noir. Il y a quand même de l'amélioration, mais des indicateurs négatifs perdurent.* » La syndicaliste souligne surtout des résultats « *très nettement* » inférieurs aux moyennes du reste de la fonction publique d'Etat. Des écarts qui, selon elle, « *traduisent une dégradation profonde des conditions de travail* ».

A titre d'exemple, sur leur état d'esprit, 33 % des agents de Bercy se disent désabusés, 29 % fatigués et 25 % inquiets, contre une moyenne comprise entre 10 % et 20 % sur l'ensemble de la fonction publique d'Etat. « *Le négatif prédomine toujours* », reconnaît d'ailleurs l'administration dans la synthèse de ses résultats. « *Mais la tendance est à l'amélioration* », ajoute-t-elle. Insuffisant pour convaincre les syndicats, qui citent d'autres chiffres relatifs aux perspectives d'avenir.

Contre 67 % sur l'ensemble de l'Etat, seuls 27 % des agents de Bercy estiment que leur direction évolue « *dans le bon sens* ». Des disparités sont à noter toutefois selon les directions. Ce sentiment positif est partagé à 63 % au sein du Trésor, à 56 % au sein de la direction générale des entreprises et à 42 % au sein de l'administration centrale. Il tombe, en revanche, à 30 % à la répression des fraudes, à 26 % à la DGFIP et même à 22 % au sein des douanes. Plus d'un agent sur deux ne se dit pas non plus optimiste quant à l'avenir au sein de sa direction.

## Fort niveau de stress

« *Le ressenti personnel reste globalement dégradé* », estime Pascaline Kerhoas, la secrétaire générale de FO- Finances, en relevant aussi un stress lié au travail « *plus élevé que la moyenne* », même

si celui-ci recule très légèrement. Les agents de Bercy déclarent ainsi une note de stress de 6,1 sur 10 contre 5,89 pour l'ensemble des agents de l'Etat. « *Il faut surtout noter qu'un tiers des agents a un niveau de stress compris entre 8 et 10* », tonne Pascaline Kerhoas. Ce stress est d'ailleurs plus marqué parmi les encadrants de catégorie A et B, avec des notes s'élevant respectivement à 6,7 et 6,6. « *Ces encadrants sont ceux qui se sentent le moins bien en termes de pression subie, de manque de reconnaissance, de valorisation et de rémunération* », ajoute la représentante de Force ouvrière.

L'observatoire « *confirme des progrès réels et mesurables, qui ne doivent pas occulter l'existence de marges d'amélioration ciblées et d'axes de progrès identifiés* », concède l'administration. Ces axes, promet le ministère, sont « *déjà pleinement intégrés aux travaux conduits par le ministère dans une logique d'amélioration continue et de dialogue social* ». Les syndicats le prennent au mot.

**Bastien Scordia**

---





# Cinq adolescents morts au travail en 2025 : les stages en entreprise pointés du doigt

**Depuis 2024, les élèves de seconde doivent faire un stage de deux semaines en entreprise, ce qui s'ajoute à la longue liste des autres formations effectuées par des mineurs. Les tâches qui leur sont confiées et le manque de prévention mènent parfois à des accidents du travail graves, voire mortels.**

Is avaient entre 15 et 17 ans. Selon les chiffres fournis à Mediapart par le ministère du travail et des solidarités, cinq mineurs sont morts en France en 2025 après un accident du travail.

Parmi eux, un élève en lycée âgé de 16 ans a perdu la vie en juillet après avoir été percuté par la pelle d'une machine agricole pendant un stage dans une exploitation, dans le Maine-et-Loire. En avril, un apprenti de 15 ans a été écrasé par un engin sur un chantier dans le Var. En juin, un élève en stage de seconde dans un magasin est mort à cause d'une chute de palettes, dans la Manche.

De quoi provoquer, fait rare, une réaction du ministre du travail lui-même, interrogé le 20 janvier par plusieurs journalistes couvrant l'actualité sociale, rapporte BFM. L'ancien patron de la SNCF Jean-Pierre Farandou a dit vouloir accélérer sur la prévention et la « culture du risque » auprès des plus jeunes et des nouvelles recrues et en faire une « *priorité personnelle* ».

Mais sans rien lâcher sur la présence de personnes de moins de 18 ans en entreprise : « *Chaque mort est inadmissible mais c'est une bonne chose que les jeunes aillent dans les entreprises* », a-t-il plaidé, évoquant « *une question d'orientation* » et de « *taux d'emploi des jeunes* ».



UN JEUNE SUR UN CHANTIER À BRIANÇON, EN AOÛT 2021.  
© PHOTO THIIBAUT DURAND / HANS LUCAS VIA AFP

« *L'été dernier, on a observé une espèce de loi des séries que je n'avais jamais vue sur des jeunes mineurs, en plus dans des conditions tragiques et particulièrement violentes* », raconte pourtant Matthieu Lépine, auteur de *L'Hécatombe invisible*. Enquête sur les morts au travail (Seuil, 2023).

Si le professeur d'histoire-géographie qui recense les accidents du travail en France depuis 2019 n'a « *jamais vu* » de tels chiffres concernant les mineurs, c'est notamment parce que ces derniers n'ont jamais été aussi nombreux à fouler le sol d'une entreprise. Depuis 2024, les élèves de seconde générale et technologique doivent faire un stage de deux semaines en fin d'année scolaire. Cette période de « *séquence d'observation en milieu professionnel* » s'est ajoutée aux nombreuses autres périodes en entreprise déjà prévues pour les mineur-es.

Arnaud Darthenay est le père d'Axel, un des cinq mineurs morts lors d'un stage ou en apprentissage en 2025. Il a lancé une pétition pour demander la fin des stages de seconde. « *Ce stage, c'est uniquement pour occuper les jeunes durant les quinze jours du bac pendant lesquels leur lycée est fermé. Il n'y a rien de pédagogique, et on s'en fiche complètement pour l'orientation* », défend-il auprès de Mediapart.

Avant le lycée, tous les élèves de quatrième et de troisième doivent faire un stage d'observation. En outre, les élèves de quatrième inscrits en Segpa (section d'enseignement général et professionnel adapté) et les élèves de seconde technologique STHR (sciences et technologies de l'hôtellerie et de la restauration) réalisent respectivement deux et quatre semaines de « *stage d'initiation* ». Les élèves de troisième Segpa et de première STHR ont, eux, au programme quatre à six semaines de « *stages d'application* ».

Quant aux élèves de lycée professionnel, ils doivent effectuer des périodes de formation en milieu professionnel allant de douze à quatorze semaines en CAP et de dix-huit à vingt-huit semaines en baccalauréat professionnel. Une liste à laquelle s'ajoutent les quelque 400 000 élèves inscrits en apprentissage dans le cadre d'une préparation à un CAP ou à un bac pro.

## Être jeune est un facteur de risque

Outre l'augmentation du nombre de mineur-es en entreprise, Prisca Kergoat, professeure à l'université Jean-Jaurès à Toulouse et autrice de *De l'indocilité des jeunes populaires : apprenti-es et élèves de lycée professionnel* (La Dispute, 2022), observe leur rajeunissement : « *Jusqu'à il y a une quinzaine d'années, les élèves de lycée pro arrivaient souvent après avoir redoublé une ou deux fois, donc après 16 ans. Aujourd'hui, on a largement limité les redoublements et ils arrivent à 14 ans. Selon mes calculs, sur l'ensemble des apprentis qui préparent un CAP et un bac pro, la part des 16 ans et moins est passée de 32 % en 2006 à 47 % en 2024.* »

Or, plus le travailleur ou la travailleuse est jeune, plus il ou elle risque un accident. Le ministère du travail indique que « *les accidents du travail (AT) surviennent plus fréquemment dans la première année en poste : c'est le cas de 59 % des AT dont sont victimes les moins de 25 ans* », contre 22 % pour les plus âgés.

Chez les élèves mineurs, les risques sont surmultipliés, notamment car ils sont peu ou pas formés à la sécurité au travail. Les collégien-nes et les élèves de lycée général et technologique n'ont aucune sensibilisation à ces questions. En lycée professionnel et agricole, « *les messages clés de prévention sont de plus en plus diffusés dans les programmes, avec notamment le déploiement des programmes de la discipline Prévention santé environnement (PSE)* », affirme le ministère de l'éducation nationale à Mediapart.

Néanmoins, une étude de la sociologue Zoé Rollin, intitulée « *Sous le vernis des ongles et des capots : les risques du métier* », pointe « *de multiples facteurs qui tendent à rendre l'objectif de formation en santé/sécurité du travail difficilement atteignable* ». Or, selon une enquête de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) de 2018, « *les jeunes de moins de 25 ans formés en santé et sécurité au travail pendant leur scolarité ont deux fois moins d'accidents du travail que les autres* ».

En 2018, l'inspection de l'apprentissage a été supprimée. Les visites de contrôle sont désormais confiées à l'inspection du travail, déjà débordée.



Le ministère précise avoir signé, en 2023, avec la Caisse nationale d'assurance maladie et l'INRS, une convention de « *coopération pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles* ». Le quatrième plan santé au travail contient, explique le ministère, « plusieurs actions visant à renforcer la sensibilisation des élèves de la voie professionnelle aux risques professionnels ». Le cinquième plan devrait « amplifier » ces actions, assure-t-il. Il indique aussi que l'inspection du travail peut intervenir dans les lycées professionnels afin « *d'informer les élèves sur les règles de santé et de sécurité au travail et sur leurs droits* ». Enfin, la circulaire de décembre 2025 sur les stages « *intègre davantage les enjeux de sécurité et [de] santé au travail* ».

Mais ces mesures ne suffisent pas à éviter les accidents, d'autant que, ces dernières années, la réglementation a tendu à augmenter les risques pour les mineur-es. En 2015, un décret a assoupli la procédure permettant aux mineur-es d'effectuer des travaux dangereux : la demande de dérogation auprès de l'inspection du travail est remplacée par une simple déclaration.

#### À LIRE AUSSI

**« Deux mois qu'on pleure, qu'on ne mange plus » : une marche blanche pour Matis Dugast, mort au travail à 19 ans**

14 septembre 2025

#### DOSSIER

**Accidents du travail, ces victimes qu'on ne veut pas voir 49 articles**

En 2018, la loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » a, d'une part, allégé les règles de durée de travail des apprenti-es et, d'autre part, abrogé l'inspection de l'apprentissage. Or, ce service était, « *au sein de l'Éducation nationale, habilité à faire des visites en entreprise et à vérifier les conditions de travail des apprentis. Depuis, sa mission a été confiée à l'inspection du travail, qui perd en effectif de manière drastique et ne peut plus assurer ses missions* », explique Prisca Kergoat.

Ainsi, alors que « *les mineurs sont censés être plus protégés, en pratique, les tâches qui leur sont confiées sont souvent plus exposées au danger* », remarque Yannick Billiec, professeur en lycée professionnel et responsable de ces questions à la CGT Educ'action. L'étude de Zoé Rollin démontre par exemple comment les conditions de travail des mineur-es dans des garages automobiles ou des salons de coiffure les surexposent au risque d'accident ou de maladie professionnels. Les stagiaires font aussi face aux risques de violences sexistes et sexuelles, souvent sans prévention.

## Des tâches d'adultes

Comme le rappelle le ministère du travail, « *les élèves n'ont pas à concourir au travail dans l'entreprise et ne peuvent accéder aux machines, appareils ou produits dont l'usage est proscrit aux mineurs par le Code du travail* ». Malgré cela, les stagiaires mineur-es sont souvent utilisé-es comme de la « *main-d'œuvre gratuite* », souligne Matthieu Lépine.

Lors de ses recherches, Prisca Kergoat a pu voir « *des filles de 14 ans, dans des salons d'esthétique, faire des massages de fesses à des hommes, d'autres procéder à la toilette de personnes âgées dans les Ehpad, voire faire des toilettes mortuaires et prévenir les familles du décès...* ». « *J'ai vu des collégiens mettre en rayon dans des supermarchés, utiliser la machine à broyer les cartons...* Sans parler des énormes inégalités entre élèves que ces stages reproduisent, entre ceux qui ont des parents avec du réseau qui arrivent à leur trouver des stages dans des musées ou avec la députée du coin, et les autres qui vont passer le balai dans un resto », observe Matthieu Lépine. Et ce d'autant plus que les contrôles en amont et durant les stages sont rares, voire inexistantes.

Le Medef, contacté par Mediapart, assure faire valoir auprès de ses adhérents qu'« *il y a une obligation des chefs d'entreprise d'assurer la sécurité des salariés et des stagiaires* » et que les stagiaires « *n'ont pas la vocation d'exécuter des tâches d'un salarié* ». L'organisation patronale est une grande défenseuse des stages en entreprise, ayant dernièrement contribué à la mise en place des stages de seconde. « *L'entreprise a un rôle de transmission du savoir, de découverte* », affirme le Medef.

« Ce ne sont pas des faits divers mais la conséquence du fait que l'entreprise n'est pas un lieu adapté pour des mineurs et des enfants. »

Yannick Biliec, CGT

« Les stages, qui remontent aux années 1980, se sont développés avec la montée du chômage des jeunes et l'idée, portée par le Medef, que l'entreprise serait formatrice et productrice de compétences », relève Prisca Kergoat. La sociologue rappelle d'ailleurs la « campagne extrêmement agressive » de l'organisation en 2017 sous la thématique « Si l'école faisait son travail, j'aurais du travail », qu'elle avait dû retirer sous la pression de l'Éducation nationale.

Le ministère voit toutefois bien les stages comme « un levier puissant qui permet aux élèves d'élargir leur connaissance des secteurs d'activité et des métiers pour diversifier leurs projets d'orientation et leurs aspirations professionnelles, tout en contribuant à l'attractivité de tous les secteurs de l'économie ». Mais « les accidents du travail et les morts des mineurs en 2025 ne sont pas des faits divers mais la conséquence du fait que l'entreprise n'est pas un lieu adapté pour de la formation initiale pour des mineurs et des enfants », rétorque Yannick Biliec, de la CGT.

Plus largement, Yannick Biliec revendique « la suppression de tous les stages d'observation, car ce n'est jamais de l'observation et ils n'ont pas d'intérêt pédagogique ». « Pour les collégiens de Segpa, nous prôtons des périodes d'immersion en lycée professionnel pour découvrir les plateaux techniques et les formations, plutôt que des périodes en entreprise. En lycée pro, nous demandons la réduction des périodes de passage dans le milieu professionnel et un meilleur encadrement. » De son côté, le ministère du travail voit les stages comme « l'opportunité de recevoir une première sensibilisation aux enjeux de la santé et de la sécurité au travail ». Parfois de manière extrême et dramatique.

Erwin Canard

---





























































































































































































































































































































