



# Revue de presse

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

## Dans l'actualité

L'Opinion : France Télécom : la Cour de cassation entérine le harcèlement moral institutionnel .....	3
Les Échos : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron et son numéro 2 définitivement condamnés .....	5
France Info : Suicides chez France Télécom : l'ex-patron, Didier Lombard, et son numéro 2 définitivement condamnés .....	7
Syndicalisme Hebdo : France Télécom : le verdict confirmé par la Cour de cassation .....	8
SUD PTT : Procès Lombard : reconnaissance du Harcèlement Moral Institutionnel ! ! .....	10
Le Monde : France Télécom : la Cour de cassation reconnaît le « harcèlement moral institutionnel » .....	11
L'Usine Digitale : Suicides chez France Télécom : L'ex-PDG et son numéro 2 condamnés en cassation.....	13
ZD Net : Suicides chez France Telecom, l'ex-PDG définitivement condamné.....	14
Le Monde : Lydia Guirous accusée de « management toxique » à la préfecture de Gironde .....	16
Souffrance et Travail : Suicides à France Télécom: la Cour de Cassation confirme le harcèlement institutionnel .....	18
L'Humanité : Un arrêt qui ouvre des perspectives .....	24
Actuel CSE : "France Télécom est un très grand arrêt de droit pénal et de droit du travail" .....	25
Mediapart : Un nouveau suicide à la Banque de France au cœur d'une bataille judiciaire.....	30
L'évènement syndical : Orange: harcèlement moral institutionnel confirmé par la justice française .....	34
Lettre de la Chambre Criminelle : Le harcèlement peut il être institutionnel ? .....	37
Le Monde : Le pire du monde du travail s'étale sur les réseaux sociaux.....	39
Santé au travail : Les accidents du travail mortels encore en hausse.....	42
Santé & Travail : Orange : les indicateurs du stress à nouveau dans le rouge.....	43
Hérault Tribune : CHU de Montpellier : "le procureur a lancé une enquête » .....	44
France 3 Occitane : Urgences « hors de contrôle » .....	48
Le Monde : Les DRH face au « harcèlement moral institutionnel » .....	52
L'Humanité : le Conseil départemental de Haute-Garonne coupe les boîtes mails des syndicats .....	54
L'Humanité : « Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing » .....	57
Ici : Suicides et harcèlement moral à l'hôpital : une plainte visant trois ministres déposée devant la CJR ....	59
Le Monde : Suicides à l'hôpital : une vingtaine de soignants attaquent en justice les ministres Catherine Vautrin et Elisabeth Borne .....	61
Alternatives économiques : Chez Orange, les tensions sociales passent au rouge .....	64
Le Monde : Le travail reste une valeur centrale pour les jeunes, malgré les désillusions .....	68
Le Monde : « Pour changer le travail, il faut écouter les travailleurs ».....	74
Le Monde : Les e-mails d'Elon Musk constituent un harcèlement moral d'une ancienne salariée de Twitter, tranche la justice française .....	76
Ouest-France : Enquête ouverte après une plainte pour harcèlement moral au travail visant l'AP-HP .....	78
Le Parisien : Hôpitaux de Paris : une enquête ouverte après une plainte pour harcèlement moral au travail ..	80
Dominique Lhuilier : « Une omerta pèse sur les troubles psychiques au travail ».....	82

Le Monde du Droit : Le management causant une situation de souffrance au travail constitue une faute grave .....	84
Médiapart : Souffrance au travail : déculpabiliser les salariés, se souvenir des obligations de l'employeur ..	86
Le Monde : « Il faut parler du travail avec celles et ceux qui font le travail, pour le réguler et le transformer avec eux, et non pour eux et sans eux » .....	90
Le Monde : La Confédération syndicale internationale dénonce un « effondrement » des droits des travailleurs, y compris en France.....	92
Le Dauphiné Libéré : Une soiré-débat autour du combat syndical àFrance Télécom/Orange .....	97
ELUCID : Malheur et solitude au travail.....	98
Le Monde : Lionel Honoré, professeur en sciences de gestion : « Un management brutal se développe, loin des promesses de bienveillance ».....	99
Le Monde : Une vague de suicides secoue la direction générale des finances publiques .....	101
Le Monde : Morts au travail : l'hécatombe chez les jeunes touche même les mineurs .....	104
Le Monde : Devoir de vigilance : la justice rappelle la « bonne gestion » des risques.....	106
L'Humanité : « Cela fait des années que l'on alerte sur un syndrome France Télécom » .....	107
Le Monde : « En France, le compteur des morts au travail par accident reste bloqué autour de 750 décès chaque année » .....	109
France Inter : Arrêts de travail, suicide d'un salarié : la vénérable maison Lefebvre Dalloz dans la tourmente..	
France Inter : Arrêts de travail, suicide d'un salarié : la vénérable maison Lefebvre Dalloz dans la tourmente..	111
3 Grand Est : « Un enfer professionnel » : un ancien directeur d'hôpital jugé pour harcèlement moral sur huit personnes .....	116
L'Humanité : Management toxique et souffrances répétées : un rapport alerte sur les conditions de travail des salariés de France Télévisions.....	119
Assemblée nationale : Situation alarmante des salariés victimes de burn-out et de harcèlement moral ....	121
Mediapart : « Le travail dans un entrepôt Amazon est devenu un enchaînement de bips » .....	122
Le Monde Campus : Les risques psychosociaux ? Jamais entendu parler » .....	127
Suicides chez France Télécom : condamné pour harcèlement moral, l'ex-PDG Didier Lombard a perdu sa Légion d'honneur Déshonneur .....	131
Pourquoi la Légion d'honneur a été retirée à l'ancien PDG de France Télécom Didier Lombard .....	133
À Hédé-Bazouges, il crée un spectacle sur la crise de France Télécom dans les années 2000 .....	135
Les Utopiques : Orange , le Harcèlement en procès Orange : Le Harcèlement en procès.....	137

---

## 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.

Marie DHUMIERES avec © Agence France-Presse

---

## 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 larrêt 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 reconvertis, 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.

---

**Pascale Robert-Diard**

**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 XVE 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 reconnaît 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 pourvoir 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 conduirant, 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

20006, 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 donné la mort 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 sacrifié 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 épingle 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

---

## Suicides à France Télécom: la Cour de Cassation confirme le harcèlement institutionnel



**Souffrance et Travail vous explique la décision de la Cour de Cassation du 21 janvier 2025 qui confirme la responsabilité de l'entreprise et le harcèlement institutionnel à la source des suicides France Télécom.**

Voici les principales motivations retenues par la cour de Cassation (chambre criminelle du 21 janvier 2025), dans sa décision de rejet du pourvoi des individus mis en cause. Ils avaient été condamnés pour des faits de harcèlement moral Institutionnel et de complicité, pour la période de prévention 2007-2010. Tout d'abord dans les jugements du 20 décembre 2019, puis par la cour d'appel du 30 septembre 2022 .

### **Le contexte de la décision de la Cour de Cassation dans l'affaire des suicides France Télécom**

A compter de 2006, l'entreprise et ses dirigeants avaient mis en place deux plans de restructuration (consécutifs à la privatisation de l'entreprise en 2004) prévoyant le départ de 22 000 employés et la mobilité de 10 000 autres (sur quelque 120 000 employés).

Cette décision de la chambre criminelle, de 25 pages, est plutôt consistante par rapport aux décisions habituelles qui font d'une à trois pages en général. Elle est particulièrement motivée car les moyens soulevés par les demandeurs, et retenus dans les motivations de la cour, étaient particulièrement nombreux.

Les moyens soulevés par les divers requérants ont été regroupés par la chambre criminelle par thèmes, dans des paragraphes très distincts, avec après chaque paragraphe sur les moyens, un paragraphe expliquant les motivations de la cour.

Les moyens des demandeurs invoquaient principalement :

- la mise en cause d'une politique d'entreprise, dans cette décision, serait une entrave à la liberté d'entreprendre ;

- le harcèlement institutionnel ne figure pas dans l'article 222-33-2 du code pénal, il s'agirait d'une application extensive de la loi et violerait également notamment l'article 7 de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;
- les prévenus ne pouvaient prévoir que leurs décisions et leurs actes encourraient une sanction pénale (l'imprévisibilité) ;
  - L'absence de lien direct en les prévenus et les victimes, seule la société avait ces liens ;
  - Le fait que la complicité suppose un fait punissable et qu'auraient dû être identifiées des victimes déterminées ;

En voici les principaux résumés, dans l'ordre suivi par la chambre criminelle :

## **Demande de renvoi préalable à une QPC (question prioritaire de constitutionnalité)**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

Les demandeurs ont demandé à la cour, préalablement à sa décision qui n'aurait alors plus lieu d'être, une QPC au Conseil Constitutionnel du fait de :

1. La mise en cause d'une politique d'entreprise est une entrave à la liberté d'entreprendre
- Il apparaît, pour les requérants, que la décision des juges de la cour d'appel :

- incrimine une politique d'entreprise
  - ayant simplement pour effet une dégradation des conditions de travail seulement susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale

Elle porterait donc atteinte, de ce fait, à la liberté d'entreprendre et devrait faire l'objet d'une QPC.

- Il y aurait selon le moyen soulevé, violation du principe de légalité des délits et des peines, de la non rétroactivité des lois pénales plus sévères, au principe de l'application stricte de la loi pénale, de la nécessaire prévisibilité de la loi pénale et au principe de sécurité juridique, garantis par les articles 8 et 16 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789

Par le fait que la décision de la cour d'appel

- A condamné la prévenue, également la DRH, pour complicité de harcèlement dans la limite de la prévention retenue (2007-2010) alors qu'elle ne pouvait savoir à partir de du libellé de l'article 222-33-2 que ses actes étaient susceptibles d'engager sa responsabilité pénale.
- A rejeté l'exception d'irrecevabilité de constitutions de parties civiles alors que les faits incriminés seraient postérieurs à la période de prévention ;

### **Motivation de la Cour de Cassation**

La cour a déclaré sans objet ces demandes, une décision de 2023 a dit n'y avoir pas lieu à renvoyer au conseil constitutionnel les QPC

## **La contestation du motif d'une politique d'entreprise et la définition du harcèlement institutionnel**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

Les moyens soulevés par les requérants du pourvoi dans ce cadre étaient les suivants :

- Le harcèlement moral ne peut être consommé que dans des relations interpersonnelles entre l'auteur des agissements et la décision de retenir une politique d'entreprise viole les article 7 de la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, les articles 111-4 et 222-33-2 du code pénal ;
- Le harcèlement institutionnel résulte de la délibération des organes collégiaux d'une société, qu'il n'existe pas de lien direct entre les prévenus personnes physiques et les plaignants ;

- L'article 222-33-2 du code pénal dans sa rédaction en vigueur à l'époque ne sanctionne pas le harcèlement moral institutionnel ;
- La complicité suppose un fait principal punissable ce qui implique qu'une victime déterminée soit identifiée ;
- Nul n'est pénalement responsable que de son propre fait et qu'une politique d'entreprise constitutive de harcèlement moral résulte de la délibération des organes collégiaux sauf à ce que soit caractérisé à l'égard des personnes physiques des agissements répétés de harcèlement moral et qu'il n'existe aucun lien entre les plaignants et la mise en cause ;
- Les agissements répétés réprimés au titre de ce délit sont ceux qui s'individualisent à l'égard de chacun des salariés

## Motivation de la Cour de Cassation

### Définition du harcèlement moral institutionnel

Il s'agit de la principale motivation de cet arrêt puisqu'elle permet de consacrer le harcèlement moral institutionnel en explicitant les fondements.

« 25. Le harcèlement moral institutionnel a été défini par l'arrêt attaqué, par motifs adoptés, comme des agissements définissant et mettant en œuvre une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents, agissements porteurs, par leur répétition, de façon latente ou concrète, d'une dégradation, potentielle ou effective, des conditions de travail de cette collectivité et qui outrepassent les limites du pouvoir de direction.

26. Les juges ont encore défini la politique d'entreprise comme la politique principale des ressources humaines, composante de la politique générale de la société, déterminée par la ou les personnes qui ont le pouvoir et la capacité de faire appliquer leurs décisions aux agents et de modifier les comportements de ceux-ci »

L'article 111-4 du code pénal pose le principe de légalité des délits et des peines et impose l'interprétation stricte de la loi pénale. Il dispose que les juridictions pénales sont compétentes pour (...) en apprécier la légalité lorsque, de cet examen, dépend la solution du procès pénal qui leur est soumis. Par exemple, Crim., 25 juin 2002, pourvoi n° 00-81.359, Bull. crim. 2002, n° 144). Il se déduit de cette exigence que si le juge ne peut appliquer, par voie d'analogie ou par induction, la loi pénale à un comportement qu'elle ne vise pas, en revanche, il peut, en cas d'incertitude sur la portée d'un texte pénal, rechercher celle-ci en considérant les raisons qui ont présidé à son adoption (Crim., 5 septembre 2023, pourvoi n° 22-85.540, publié au Bulletin).

C'est la règle qu'ont suivies le tribunal correctionnel en première instance, puis la cour d'appel et la chambre criminelle de la cour de cassation dans cette affaire.

- En premier lieu, la loi de 2002 dite loi de modernisation sociale incrimine le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, de compromettre son avenir professionnel.

La loi distingue objet et effet – conséquence sur l'obligation ou non de l'identification des victimes

« 31. La caractérisation des agissements ayant pour effet une dégradation des conditions de travail suppose que soient précisément identifiées les victimes de tels agissements. En revanche, lorsque les agissements harcelants ont pour objet une telle dégradation, la caractérisation de l'infraction n'exige pas que les agissements reprochés à leur auteur concernent un ou plusieurs salariés en relation directe avec lui ni que les salariés victimes soient individuellement désignés. En effet, dans cette hypothèse, le caractère formel de l'infraction n'implique pas la constatation d'une dégradation effective des conditions de travail.

32. En outre, le terme « autrui » peut désigner, en l'absence de toute autre précision, un collectif de salariés non individuellement identifiés. »

Portant plus avant l'examen, la chambre criminelle constate

- que les travaux préparatoires à la loi n'abordent pas spécifiquement la question du harcèlement moral collectif ou institutionnel mais font état qu'il a été pris connaissance avec attention d'un avis de la Commission nationale consultative des droits de l'homme du 29 juin 2000 consacré au harcèlement moral au travail. Celui-ci identifie trois formes de harcèlement :

Harcèlement individuel, harcèlement professionnel organisé et le harcèlement institutionnel qui participe d'une stratégie de gestion de l'ensemble du personnel.

- Que le premier ministre a saisi le Conseil économique et social en vue de conduire la réflexion sur le harcèlement moral au travail. Celui-ci a rendu une avis le 11 avril 2001 (page 52) dans lequel il distingue « le harcèlement essentiellement individuel ou d'un petit groupe » du harcèlement « collectif, professionnel ou institutionnel, qui s'inscrit alors dans une véritable stratégie du management pour imposer de nouvelles règles de fonctionnement, de nouvelles missions ou de nouvelles rentabilités », en précisant que « le harcèlement moral pourra alors se développer au moment de restructurations, de fusions-absorptions des entreprises privées ou de changement d'orientation managériale ».

Il mentionne également « c'est souvent le cas d'une stratégie globale pour imposer de nouvelles méthodes de management, pour obtenir la démission de personnels dont les caractéristique (par exemple l'âge) ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise » (Pages 59 et 60 de l'avis)

- Que lors des travaux préparatoires à la loi le législateur a souhaité adopter « une définition de cette infraction la plus large et la plus consensuelle possible » et « qui s'inspire très largement de l'avis du Conseil économique et social »

Elle en conclut que l'élément légal n'exige pas que les agissements répétés s'exercent à l'égard d'une victime déterminée ou dans le cadre d'une relation interpersonnelle, pourvu que ces dernières (les victimes) fassent partie de la même communauté de travail et aient été susceptible de subir ou aient subi les conséquences visées à l'article 222-33-2 du code pénal.

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 ou financier ou qui a pour effet une telle dégradation (...), constituent des agissements entrant dans la définition de l'article 222-33-2 du code pénal.

## **L'imprévisibilité de l'interprétation retenue de la loi pénale à la date des faits poursuivis**

### **Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation**

En vertu des articles 7 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et 111-3 et 112-1 du code pénal, le principe de légalité des délits et des peine aurait été interprété extensivement au détriment des prévenus, de la non rétroactivité des lois pénales plus sévères, au principe de l'application stricte de la loi pénale, de la nécessaire prévisibilité de la loi pénale et au principe de sécurité juridique, garantis par les articles 8 et 16 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789

- La cour d'appel a écarté l'exigence de prévisibilité en déclarant qu'elle ne s'applique qu'à la loi et pas à la jurisprudence ;
- La jurisprudence portait une exigence dominante dans les relations interpersonnelles ;
- La répression pénale ne peut s'accomplir sur le fondement d'un texte qui n'était pas clair et n'a pas donné lieu à une interprétation jurisprudentielle éclairante ;
- La complicité ne peut être retenue le harcèlement institutionnel n'existe pas à l'époque ;

### **Motivation de la Cour de Cassation**

- C'est à tort que la cour d'appel a retenu que le principe ne s'appliquait qu'à la loi et pas à la jurisprudence. L'arrêt n'encourt cependant pas la censure ;
- La cour de cassation n'a jamais exclu que le harcèlement moral puisse revêtir une dimension collective ;
- Le harcèlement moral institutionnel résultant de la mise en œuvre d'une politique d'entreprise ne constitue qu'une des modalités de harcèlement moral définie par l'article 222-33-2 du code pénal ;
- L'application de l'incrimination à une situation nouvelle ne constitue pas un revirement de jurisprudence et n'était pas imprévisible au sens de l'article 7 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme

Les actes réitérés ne seraient pas caractérisés ni imputables directement aux prévenus / une stratégie délibérée de harcèlement au plus haut niveau de l'entreprise et les prévenus avaient conscience des effets négatifs du maintien de la méthode

## Moyens soutenus par les requérants pour obtenir la cassation

Nul n'est pénalement responsable que de son propre fait ; il n'y a point de crime ou délit sans intention de le commettre ; article 121-1, 121-3 du code pénal.

- Les décisions des juges n'auraient pas caractérisé des actes réitérés, imputables directement aux prévenus ni les intentions ;
- La dégradation des conditions de travail résultait des comportements managériaux sur le terrain ;
- Maintenir un objectif indicatif ou impératif de réduction des effectifs relève par nature de l'exercice du pouvoir de direction ;
- Il est nécessaire de constater la dégradation des conditions de travail de chacune des victimes

## Motivation de la Cour de Cassation

● L'arrêt attaqué énonce qu'il convient de rechercher si ces prévenus peuvent se voir reprocher une telle infraction en raison non pas de leurs relations individuelles avec les salariés mais de la politique d'entreprise qu'ils ont conçue et mise en œuvre. Cette politique relève du pouvoir de direction et échappe à leur appréciation, cependant ils doivent examiner la méthode utilisé pour la mettre en œuvre et déterminer si elle excède le pouvoir normal de direction.

- Ils constatent à partir d'octobre 2006 que cette politique a eu pour objet une dégradation des conditions de travail afin de contraindre les salariés au départ ; que cela reposait sur la création d'un **climat anxiogène** mis en œuvre par trois agissements spécifiques :
  - la pression donnée au contrôle des départs dans le suivi des effectifs à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique,
  - la prise en compte des départs dans la rémunération des membres de l'encadrement
  - et le conditionnement de la hiérarchie intermédiaire à la déflation des effectifs lors des formations dispensées.

Ces agissements ont excédé très largement le pouvoir normal de direction et de contrôle du chef d'entreprise et se sont poursuivis et répétés au cours des deux années suivantes et qu'ils constituent, par leur nature même, **autant d'agissements réitérés dont l'objet voulu était une dégradation des conditions de travail**.

- Ils relèvent la création d'un climat anxiogène pour la totalité du personnel, avec la validation du «crash program », destiné à accélérer le mouvement naturel de départs à la retraite, selon une décision arrêtée au plus haut niveau de pilotage de la société. Qu'en raison de la pression résultant de ces agissements, de façon indivisible avec ces derniers, les managers du niveau territorial local ont à leur tour employé diverses méthodes visées à la prévention pour contraindre leurs collègues à quitter l'entreprise ou à être mobiles.
- Ils précisent que la responsabilité pénale personnelle des dirigeants poursuivis repose, d'une part, sur la décision partagée de mener une telle politique de déflation des effectifs à marche forcée fondée sur les agissements harcelants précités, d'autre part, sur une mise en œuvre coordonnée de cette politique et, enfin, sur un suivi vigilant pendant trois ans ; mais aussi dans la mise en place d'organes de contrôle de méthodes de gestion nécessaires à sa mise en œuvre :
  - En dépit des alertes syndicales sur la mise en danger des salariés ;
  - De l'annonce de suicides, notamment quatre durant le seul mois de mai 2008 ;
  - De rapports d'expertise qui ont mis évidence une montée du stress.

Les prévenus ont agi avec en connaissance de cause et avec lucidité en gardant le suivi et en mesurant les résultats.

Ces agissements répétés sont constitutifs d'une stratégie délibérée de harcèlement au plus haut niveau de l'entreprise et les prévenus avaient conscience des effets négatifs du maintien de la méthode ;

cette conduite du groupe dépassant les limites admissibles de leur pouvoir de direction et de contrôle respectif étaient constitutifs de harcèlement moral institutionnel.

## **La complicité**

### **Moyens soutenus par la requérante pour obtenir la cassation**

- La requérante n'aurait servi que de relai au niveau des Directions Territoriales
- Le fait qu'elle n'ait pas matérialisé son désaccord envers la politique de l'entreprise auprès de son supérieur hiérarchique est une condition rajoutée à la loi, aux articles 121-7 relatif à la complicité et 222-33-é du code pénal

## **Motivation de la Cour de Cassation**

- Les juges ont constaté que les pressions diverses ayant abouti à des mobilités fonctionnelles ou/et géographiques n'ont pu prospérer que par des relais présents dans toutes les structures du groupe ;
- Le suivisme des direction et services des ressources humaines ;
- La participation de la mise en cause à la Convention du 20 octobre 2006 où elle a affiché sa priorité de « réussir ACT » ;
- A notifié aux Directeurs Territoriaux et cadres supérieurs des objectifs de départ ;
- Le document trouvé dans l'ordinateur de son assistante assigne à tous les acteurs de la chaîne un minimum de départs ;
- Elle a signé plusieurs courriers dans lesquels elle notifiait aux directeurs territoriaux le montant de leur part variable ;
- Elle a participé à prôner des méthodes harcelantes en diverses occasions y compris lors de formations.
- Elle s'est donc rendue complice du délit de harcèlement moral ;
- Il est indifférent que les effets sur les conditions de travail soient survenus après qu'elle ait quitté ses fonctions.

## **Les faits retenus (en 2011) seraient hors de la période de prévention (2007-2010)**

### **Moyens soutenus par la requérante pour obtenir la cassation**

- Le début des faits allégués remonte à 2011.

## **Motivation de la Cour de Cassation**

- En mentionnant 2011, la cour d'appel ne s'est pas référé à la date des faits poursuivis mais à celle de la manifestation du dommage subi.

# 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 [Sneecma 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 correctionnelle. J'observe que certains prévenus plaidaient

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.



© PHOTO ILLUSTRATION SÉBASTIEN CALVET / MEDIAPART

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 rejoaillir 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 élus citent des extraits de ses évaluations professionnelles : « *croule 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 élus 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**

---

# Orange: harcèlement moral institutionnel confirmé par la justice française

[Rédaction](#)



© PIXABAY

**Une quarantaine d'employés de France Télécom (devenu Orange en 2013) s'étaient suicidés entre 2008 et 2010, à cause de méthodes de management pour lesquelles deux anciens dirigeants ont été condamnés en France.**

**La Cour de cassation a rendu définitives les condamnations des deux ex-dirigeants de France Télécom, devenu Orange, dans l'affaire de la vague de suicides.**

Jusqu'au bout, ils se seront enferrés dans le déni. En vain. La Cour de cassation, plus haute autorité judiciaire française, vient de réitérer les condamnations pour «harcèlement moral institutionnel»

de deux ex-dirigeants de France Télécom – devenu Orange en 2013 – dans l'affaire de la vague de suicides survenus il y a une quinzaine d'années. Celle-ci avait fait grand bruit à l'époque, une quarantaine d'employés de l'opérateur de téléphonie ayant mis fin à leurs jours entre 2008 et 2010.

De recours en recours, les deux prévenus n'auront cessé de rejeter toute responsabilité, depuis leur condamnation en première instance lors d'un procès emblématique en 2019. En septembre 2022, la Cour d'appel a atténué les premières sentences, en supprimant une peine de prison de 4 mois et en allégeant de dérisoires amendes à 15000 euros. Mais le 21 janvier dernier, la Cour de cassation a rendu un arrêt confirmant leur culpabilité dans une politique d'entreprise fondée sur le harcèlement et la mise en danger de toute collectivité.

L'arrêt de la Chambre criminelle de la Cour de cassation inscrit dans la loi le délit du harcèlement moral institutionnel, imposé par un management brutal qui veut ignorer jusqu'au bout la souffrance collective exprimée par les alertes et les plaintes syndicales, les suicides, les arrêts malades, les dépressions, etc.

## Souffrance au travail contestée

La contestation de cette souffrance s'exprimera par l'expression du dirigeant Didier Lombard «comme un effet de mode» en 2009 et surtout par le Plan Next dès 2006 qui prévoit de «faire partir par la fenêtre ou par la porte» 22000 employés et déplacer 10000 autres pour contourner un plan social, car la majorité des salariés (120000) étaient fonctionnaires. Depuis 2004, la violence de ce management avait anticipé le recrutement de 4000 employés formés aux méthodes harcelantes pour réduire les effectifs dans toutes les structures du groupe.

Mandaté auprès de la plus haute Cour de l'ordre judiciaire par trois organisations syndicales, la Confédération générale du travail (CGT), Force ouvrière et Sud Solidaires, Me Antoine Lyon-Caen commente l'importance de cet arrêt: «*Le harcèlement moral institutionnel résultant d'une politique d'entreprise montre que le pouvoir de direction d'un employeur a des limites. Pour la première fois, et par cet arrêt, la Chambre criminelle de la Cour de cassation reconnaît condamnable le harcèlement moral institutionnel, organisé par une entreprise.*» Pour l'avocat, les enjeux de ce premier procès sur le harcèlement moral institutionnel ont été considérables, tant pour France Télécom que pour ceux qui ont nommé les souffrances endurées par les victimes du fait des agissements de cette entreprise. «*La voie est désormais ouverte aux victimes pour la mise en cause d'une politique qui dégrade les conditions de travail, car le Droit ne produit d'effet que quand il est mobilisé.*»

## La fabrique de la violence

«*Si le premier procès de 2019 a démonté les mécanismes du harcèlement qui a mis en danger la vie des salariés, la Cour de cassation octroie aux juges la possibilité de porter leur regard sur l'organisation du travail et la politique de l'entreprise, rappelle Patrick Ackermann, premier représentant syndical de la Fédération Sud à porter plainte en décembre 2009 contre France Télécom. Notre combat a été juste, et aux syndicalistes, aux collectifs de s'engouffrer dans cette voie avec la mobilisation des parlementaires.*»

Orange (ex-France Télécom), «affiche en 2024 une série mortifère de 8 suicides dont 3 en octobre et un en novembre», révèlent Virginie Malavergne et Isabelle Jardillier, représentantes de la Fédération Sud PTT de l'Union Solidaires. «*A Sud, lorsque de tels drames arrivent, nous avons un préalable: il y a un lien avec le travail. L'entreprise, elle, qualifie de décès brutal un suicide, et d'auto-agression les tentatives de suicide. Orange met en avant les difficultés familiales et entrave systématiquement toute investigation en lien avec le travail pour dissimuler ses responsabilités. Nous essayons en intersyndicale de faire avancer les dossiers, dans un climat délétère où les salariés vont de plus en plus mal à cause des réorganisations permanentes. C'est dans les secteurs où les métiers sont renvoyés vers des sous-traitants ou ceux concernés par les départs volontaires que les risques de suicide apparaissent.*»

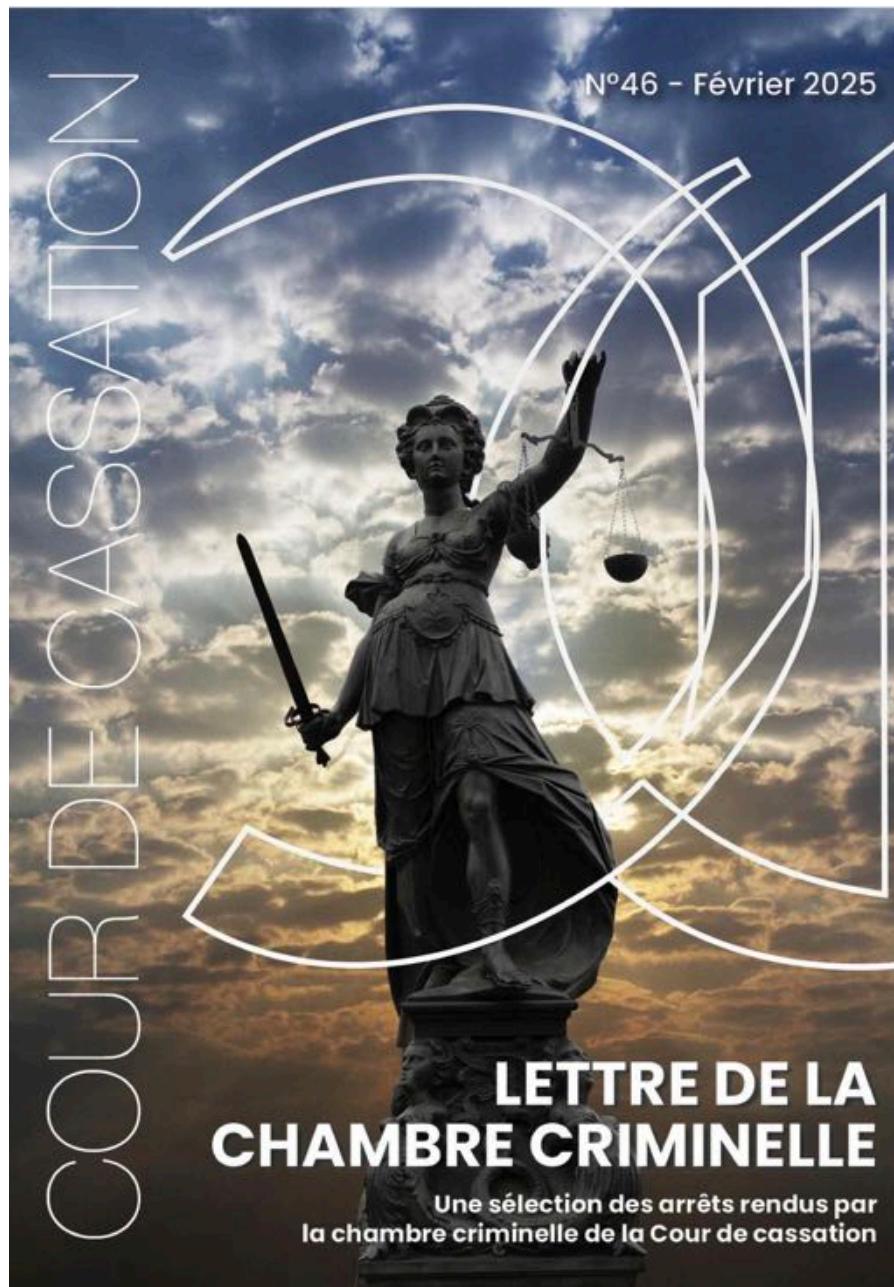
## Inspecteurs du travail insuffisants

Un des responsables de la Confédération générale du travail (CGT), Gérald Le Corre est inspecteur du travail. S'il estime que l'arrêt de la Cour de cassation pose une avancée en confirmant la responsabilité des employeurs dans les organisations pathogènes, il note en revanche: «*Les moyens des équipes syndicales ont été amputés depuis les ordonnances Macron supprimant les comités d'hygiène et*

*de sécurité qui élargissaient leur sphère d'enquête. De même, le nombre des inspecteurs du travail, très en deçà du nombre d'entreprises, comme la faible démographie des médecins du travail, interrogent sur les capacités collectives à répondre à l'accélération des réorganisations du travail. L'augmentation des inaptitudes du fait du travail pathogène a été annoncée pour la première fois au niveau national par la Direction générale du travail sous la pression syndicale: la dernière statistique dénombre 132000 déclarations pour 2022.»*

Céline Ovadia

---



# HARCÈLEMENT MORAL

## Le harcèlement peut-il être institutionnel ?

- Crim., 21 janvier 2025, pourvoi n° 22-87.145, publié au Bulletin

L'infraction de harcèlement moral suppose des agissements répétés ayant « pour objet » ou « pour effet » une dégradation des conditions de travail d' « autrui ».

Lorsqu'ils ont pour effet une dégradation des conditions de travail, les victimes doivent être précisément identifiées.

Lorsqu'ils ont pour objet une telle dégradation, il n'est pas exigé des relations interpersonnelles entre l'auteur et les victimes, ni l'identification de celles-ci.

Ainsi, l'infraction peut être commise par les dirigeants d'une société qui, outrepassant leur pouvoir de direction, définissent et mettent 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 personnes travaillant pour l'entreprise afin, par exemple, de parvenir à une réduction des effectifs.

De tels faits peuvent être désignés comme du « harcèlement moral institutionnel ».

Pour aller plus loin : voir le [rapport](#) du conseiller rapporteur et l'avis de l'avocat général. De tels faits peuvent être désignés comme du « harcèlement moral institutionnel ». Pour aller plus loin : voir le rapport du conseiller rapporteur et l'avis de l'avocat général.

Conditions de travail

## « J'avais passé une journée horrible au taff et j'avais besoin de vider mon sac » : un monde du travail en dégradation s'étale sur les réseaux sociaux



COLCANOPA

**Forum « AntiTaff » sur Reddit, groupes sur Facebook... Les communautés d'internautes essaient pour critiquer leur environnement dans l'entreprise, demander conseil et s'interroger sur la place de l'emploi dans la vie**

Toi qui ne crois pas que le sens de ta vie passera par ton taff, toi qui négocies une rupture conventionnelle, toi qui ne vis pas qu'à travers l'objectif de "faire carrière", toi qui négocies pour cinq heures de télétravail face à l'inflexibilité de ton employeur et toi qui souhaitez moins de place de l'emploi dans ta vie, voire l'abolition du travail. » Cette énumération n'émane pas d'un tract syndical ou d'une affiche politique. Non, c'est la description qui accueille les visiteurs du forum « AntiTaff », sur le réseau social Reddit.

Dans cette communauté virtuelle, les 59 000 membres – la version anglo-saxonne attire près de 3 millions d'internautes – racontent leur quotidien (« Je suis apprentie en microcrèche privée et les

*conditions de travail sont insoutenables* »), se donnent des conseils pour « se faire virer » ou pour forcer « leur patron à accepter leurs congés »...

Loin des salariés qui glorifient leur vie professionnelle sur LinkedIn, les communautés comme « AntiTaff » sont légion sur les réseaux sociaux. Sur Facebook, les groupes « neurchis » (pour « chineur » en verlan) ont explosé depuis la pandémie de Covid-19 : la grande majorité d'entre eux, comme « Neurchi de flexibilisation du marché du travail » (178 000 membres), servent à partager des contenus humoristiques, quand deux autres présentent une foule de témoignages sur le monde du travail, dans des secteurs bien plus variés : « Neurchi de collègues à éclater au sol » (67 000 membres) et « Neurchi de patrons à éclater au sol » (72 000 membres) ont émergé fin 2020.

Aucune incitation à la violence : « éclaté au sol » est une expression prisée des jeunes qui désigne quelque chose de nul, de ridicule. Evidemment, le public de ces groupes est plutôt jeune : sur « Neurchi de collègues », la moitié des membres ont entre 25 et 34 ans et 30 % entre 35 et 44 ans.

## Anonymat garanti

Il s'agit d'y montrer le pire du monde du travail, pour se décharger ou demander conseil. « Cela ressemble à une forme de reconstruction du collectif qui n'existe plus dans l'entreprise, où, de toute façon, on n'a pas le droit de se plaindre, observe Marie Pezé, psychologue du travail et fondatrice du réseau Souffrance et Travail, qui compte 200 consultations en France. « C'est l'expression bien écrite d'une maltraitance, confirmée par les études scientifiques. Les réseaux sociaux deviennent des voies de résistance, on y parle de choses que je rencontre dans les consultations », souligne-t-elle.

L'anonymat est garanti. « Cela permet de protéger la personne, pour éviter qu'elle ne soit reconnue par un collègue ou pour éviter le cyberharcèlement si sa publication génère de l'animosité », explique une modératrice du « Neurchi de patrons ». L'idée n'est pas non plus de « balancer » et de discréditer une entreprise. « La mention du nom de l'entreprise ou d'une personne identifiable vous expose à des poursuites pour diffamation ou harcèlement », lit-on dans la foire aux questions d'AntiTaff. Par le passé, des salariés ayant témoigné en leur nom propre ont été reconnus, puis sanctionnés par leur employeur.

Les récits servent donc souvent à se libérer d'un poids. Pour certains, il s'agit de faits graves (harcèlement moral et sexuel), allant parfois jusqu'à la violence physique. Les secteurs de la vente (supermarchés, boulangeries, fleuristes...), de l'hôtellerie-restauration et de la santé sont ceux qui reviennent le plus fréquemment. Secteurs qui peinent justement à recruter. « On a affaire à un thème sensible, avec des gens dans des situations inextricables, qui ne peuvent pas se plaindre à leur employeur, explique Nicolas, un modérateur du « Neurchi de patrons », qui n'a pas souhaité donner son nom. La première raison d'être de ce groupe, c'est d'exprimer son mal-être, c'est un exutoire. »

« J'avais passé une journée horrible au taff et j'avais besoin de vider mon sac. J'ai découvert ce groupe par hasard, explique Orasam (un pseudonyme), 22 ans, employée commerciale dans la grande distribution. Pour moi, c'est un des pires jobs, où tous les salariés t'expliquent que les conditions de travail se sont dégradées, avec toujours plus de polyvalence, de fatigue, pour un salaire au smic, que l'on soit en caisse, à l'accueil... » Son post a reçu de nombreuses réponses allant dans son sens : « Ce qui m'a fait du bien, ce sont ceux qui partagent une expérience similaire. »

D'autres internautes racontent la colère qu'ils n'arrivent plus à contenir, l'ennui qui les submerge, le manque de reconnaissance : « Mon patron ne me parle que lorsqu'il a quelque chose à me reprocher », décrit, par exemple, Antoine, 41 ans, employé dans le secteur bancaire. « Mon médecin m'avait dit que j'étais peut-être en burn-out, mais je n'arrivais pas à y croire », explique-t-il. Sur le forum « AntiTaff », il a reçu de nombreux messages de soutien.

« Il y a un cercle vertueux : quand une personne reçoit des réponses favorables à un commentaire, ça l'encourage à partager son expérience », observe une modératrice de « Neurchi de collègues » en soulignant les gestes d'entraide et de solidarité. Sous la majorité des posts, les conseils arrivent rapidement : contacter un avocat, l'inspection du travail, un psychologue, recueillir un maximum de preuves... Des utilisateurs se plongent même dans le code du travail.

Les sujets qui reviennent le plus souvent concernent les horaires de travail abusifs, le non-respect de la vie privée ou des congés, le harcèlement ou les rémunérations. Le post qui a le plus fait réagir dans l'histoire d'« AntiTaff » s'intitule « On me reproche de quitter le boulot à l'heure » : l'auteur, qui travaille dans un centre d'appels, a reçu un soir un SMS d'une responsable des ressources humaines : « Ce n'est

*pas parce que tu termimes à 17 h 30 que tu dois (...) t'en aller dans la minute. Ce n'est pas la première fois et les autres m'ont déjà rapporté ton comportement.* » Après lui avoir répondu qu'il n'avait pas à travailler sans être payé, il a été convoqué à un entretien disciplinaire. Après des discussions avec d'autres internautes, il s'y est préparé et a fait valoir que le SMS pouvait être une preuve utile devant l'inspection du travail ou les prud'hommes. Il n'a finalement reçu qu'un blâme.

Si certains internautes demandent explicitement des conseils, la modération de « *Neuruchi de patrons* » a fait le choix de refuser de tels messages, reconnaissant que « *ce groupe n'a aucune portée juridique (...), les gens qui répondent ne sont pas des professionnels* ».

## S'organiser collectivement

Il a aussi fallu mettre en place certaines règles, outre l'anonymat, pour éviter les jugements trop violents envers ceux qui témoignent. « *On essaie de créer un lieu de débat "safe". Sur notre groupe, une partie des membres sont propatronat, parfois même responsables des ressources humaines. Sur des sujets de harcèlement, il y a beaucoup de tension, beaucoup de gens qui répondent séchement.* »

Tous les sujets ne sont pas si lourds. On lit aussi, sur Reddit, des anecdotes sur l'incompétence ou le ridicule des manageurs, comme dans cette entreprise qui met en compétition ses différents services pour remporter... « *un moment de convivialité d'équipe autour d'une délicieuse galette des rois.* »

Mais que révèle la somme de ces histoires ? Sur « *AntiTaff* », les discussions prennent souvent une dimension plus réflexive, et décrivent une volonté de repolitiser le rapport au travail. « *Le but du forum est de démarrer un échange et de remettre en question le travail tel que nous le connaissons et le vivons aujourd'hui, assume la foire aux questions du forum. Le travail place les besoins et les désirs des dirigeants et des entreprises au-dessus des travailleurs, souvent au point de les maltraiter en les surchargeant de travail et en les sous-payant.* » La modération du groupe revendique le passage à la semaine de quatre jours en trente-deux heures, avant d'envisager « la semaine de trois jours et de vingt-cinq heures ».

« *On sent un ras-le-bol général du monde du travail sur ces groupes, observe Orasam. C'est ce que j'appelle le french dream : être payé au smic en travaillant dans la même entreprise, en gagnant au mieux 500 euros d'ancienneté en fin de carrière, pour ne jamais vivre correctement.* »

Quand les uns estiment que le travail n'est qu'un moyen de subsistance, et qu'il faut en rester détachés, d'autres s'indignent devant cette manière de voir les choses : « *Je souffre toute la journée au travail, j'en pleure quasi chaque semaine. Trente-cinq heures de ma semaine à bosser. Cinq jours sur sept. De 10 heures à 18 heures au même endroit que je déteste. Comment ça, ma vie, c'est pas mon travail ?* »

Outre ces débats féconds, Marie Pezé salue la volonté des utilisateurs de mieux s'armer sur des questions de droit social et de santé mentale : « *Cela leur permet de monter en compétence, sur la connaissance de ce qu'est le harcèlement, qui n'a pas à être intentionnel pour être caractérisé, ce qu'est un burn-out... C'est assez beau à voir.* » Une première étape avant d'aller consulter un médecin, un avocat, ou même un syndicaliste.

« *AntiTaff* » invite souvent les internautes à s'organiser collectivement dans leur entreprise, et « à faire de tout une conversation politique ». Pour s'introduire à la critique du travail, le forum recommande même une liste de livres, comme le célèbre *Bullshit Jobs*, de l'anthropologue américain David Graeber (Les liens qui libèrent, 2018).

« *On lit des gens désespérés mais aussi beaucoup de commentaires qui motivent à agir, expliquent les modérateurs du "Neuruchi de patrons". On sent une colère généralisée, une envie de faire payer les patrons. Mais ce n'est pas un groupe politique tourné contre le travail, il s'agit juste de dénoncer certaines pratiques managériales.* » S'agirait-il donc de montrer le travail dont on ne veut plus ? Ou simplement de témoigner ?

PLEIN CADRE

**Jules Thomas**

---

# Les accidents du travail mortels encore en hausse

C'était une priorité du Plan santé travail (PST) quatrième du nom, en 2022 : stopper la hausse des accidents du travail graves et mortels qui constitue un vrai fléau de la prévention des risques professionnels. Les chiffres de la sinistralité de la branche Accidents du travail - Maladies professionnelles de l'Assurance maladie [publiés mi-décembre](#) sont sans appel. Avec 759 morts en 2023, soit 21 de plus qu'en 2022 (chiffres avant consolidation), l'objectif d'amélioration de la situation n'est pas atteint.

Plus inquiétant, les jeunes travailleurs payent un lourd tribut à cette véritable épidémie, avec 32 décès de salariés de moins de 25 ans. Ceci est d'autant plus inacceptable que les facteurs de risques à l'origine de cette accidentologie des jeunes sont bien documentés, entre les mauvaises conditions d'accueil, l'absence de formation à la sécurité, voire l'affectation sur des postes dangereux ou aux conditions de travail dégradées.

Autre mauvaise nouvelle, la hausse des maladies professionnelles se confirme avec une augmentation de plus de 7% des cas reconnus, avec une progression très forte des pathologies reconnues hors tableau de MP, dont les trois quarts concernent des affections psychiques.

Enfin, le rapport sur la sinistralité produit pour la première fois une analyse genrée. Sans surprise, les hommes sont deux fois plus victimes d'AT que les femmes (64% vs 36), alors que les femmes victimes de troubles musculosquelettiques (TMS) sont majoritaires (54 % vs 46 %).

# Orange : les indicateurs du stress à nouveau dans le rouge

**L'enquête triennale menée chez l'opérateur fait état d'une nette augmentation des risques psychosociaux. Elle témoigne d'un malaise social nourri par la perte de sens du travail et l'incompréhension du projet d'entreprise.**

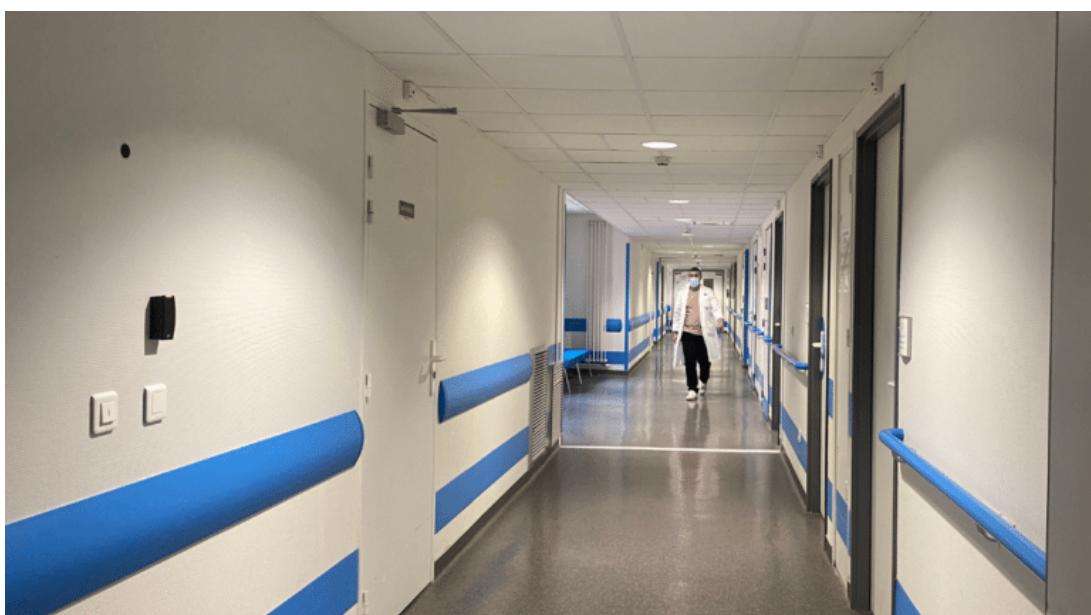
L'enquête sur les conditions de travail et le stress réalisée en décembre 2024 auprès de tous les salariés du groupe Orange doit être présentée aujourd'hui à la direction et aux organisations syndicales. Il s'agit de la sixième édition d'une enquête triennale, dont le principe et le rythme ont été décidés après la vague de suicides qui avait secoué le géant des télécoms en 2008 et 2009. Elle est menée dans le cadre du Comité national de prévention du stress (CNPS), instance créée en 2010, après la crise, et qui comprend un représentant de la direction et douze membres des organisations syndicales - 6 CFE-CGC, 4 CFDT et 2 CGT. L'enquête, réalisée par le cabinet d'expertise indépendant Secafi, consiste en un questionnaire de plus de 150 items portant sur les facteurs des risques psychosociaux au travail. D'après les informations de Santé&Travail, l'enquête a enregistré un taux de participation record de 55% (contre 45% lors de la précédente édition), témoin de la manifestation d'un malaise social. La plupart des indicateurs visant à mesurer l'état de stress sont en nette dégradation. Surtout, l'enquête montre que les services les plus affectées par la vague récente de suicides – trente suicides et tentatives de suicides depuis deux ans, dont un reconnu en accident du travail en 2023 – sont aussi ceux qui ont connu le plus de restructurations : Orange Business Service (OBS), touché par un vaste plan de départs volontaires et la Direction technique des services informatiques (DTSI).

La « *fierté d'appartenance* » au groupe montre apparaît en nette baisse et c'est sur cette question que les salariés ont laissé le plus de témoignages libres (verbatim), soulignant une perte de sens du travail et une incompréhension du projet de l'entreprise. Autant de signaux d'alerte pour les organisations syndicales et une direction en poste depuis trois ans.

Santé - Montpellier

# CHU de Montpellier : "le procureur a lancé une enquête", "c'est la sécurité des patients qui est en jeu"

**Le CHU de Montpellier connaît actuellement une crise institutionnelle opposant certains médecins à la direction. Une plainte pour harcèlement moral a été déposée, et des signalements ont été transmis au procureur de la République pour mise en danger des patients. D'autres plaintes devraient suivre dans les semaines à venir.**



LES COULOIRS DU CHU DE MONTPELLIER. ©T.O HERAULT TRIBUNE 2

*"Le professeur Guipain a déposé une plainte contre X pour harcèlement moral. Il est clair qu'il va y avoir jusqu'à six plaintes", explique François Franc-Valluet, avocat de Philippe Guipain et d'autres professeurs du CHU de Montpellier. L'affaire ne se limite pas à un conflit interne entre médecins. Pour les plaignants, les tensions impactent directement la qualité des soins et la sécurité des patients.*

## La loi HPST et la loi Rist en toile de fond

Les tensions actuelles au CHU de Montpellier s'inscrivent dans une recomposition du système hospitalier amorcée par la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoires) en 2009. **Cette loi a renforcé le pouvoir des directions générales en réduisant l'influence des médecins sur les décisions stratégiques.** Puis, en 2021, c'est la loi Rist qui a modifié les critères de nomination des chefs de service, jusque-là réservés aux professeurs des universités – praticiens hospitaliers (PU-PH). Contrairement aux praticiens hospitaliers, ces professeurs remplissent une triple mission : le soin, l'enseignement universitaire et la recherche.

*"La loi Rist a changé la donne, c'est-à-dire qu'elle a fait en sorte que désormais les PU-PH ne soient pas à des postes réservés comme chef de service. Elle a ouvert la fonction de chef de service à des PH", explique maître Franc-Valluet.* Cette évolution a provoqué des tensions, certains estimant que l'expertise des professeurs étaient nécessaires à ces postes qui impliquent de former les jeunes médecins.

## **“On est sur un système de clans”**

Le professeur Guilpain était chef de service en médecine interne avant d'être démis de ses fonctions. *“Actuellement, je travaille sans interne, sans chef de clinique, sans praticien hospitalier, sans étudiants, sans secrétariat à temps plein. Il n'y a plus de service et je dois trouver des solutions au cas par cas quand mes patients ont besoin d'un lit. C'est catastrophique”*. Ce spécialiste des maladies rares et chroniques décrit un climat de division au CHU de Montpellier : *“On est sur un système de clans”*, d'un côté les professeurs chefs de service et de l'autre la direction et la commission médicale d'établissement. *“Ce phénomène dure depuis une dizaine d'années.”*



PROFESSEUR PHILIPPE GUILPAIN ©DR

Les PU-PH ne sont pas uniquement sous la tutelle du ministère de la santé mais aussi sous celle du ministère de l'enseignement supérieur. Selon eux, cela les rend “plus libre de pouvoir s'opposer à la direction, notamment quand elle prévoit des coupes budgétaires qui, selon nous, va à l'encontre de la bonne prise en charge des patients”. Et **c'est cette liberté qui serait vécu comme une menace par la direction, qui chercherait donc à remplacer les professeurs par des médecins** qui n'ont pas cette triple mission.

**Face à cette situation, Philippe Guilpain a porté plainte contre X pour harcèlement moral.** “J'ai porté plainte au pénal. Il y a suffisamment d'éléments pour que la justice puisse s'en saisir et déterminer les responsabilités.” Il ajoute avoir effectué deux signalements auprès du procureur de la République : “J'ai dû signaler en mai et octobre 2024 des conditions de travail qui mettent directement en péril la sécurité des patients.”

**Le professeur Mustapha Sebbane, ancien chef du service des urgences, a également été démis de ses fonctions après s'être opposé à un projet de restructuration des urgences, qu'il jugeait dangereux pour les patients.** "Avec dix chefs d'unité, on était d'accord sur cette position. Et quasiment tous les médecins du service étaient d'accord." Il affirme avoir proposé des modifications pour garantir une meilleure prise en charge. *"On a écrit au directeur général de l'époque pour lui dire que ça pouvait mettre en danger la vie des patients et que nous proposions des conditions pour que ça se passe bien."* En réponse, la direction lui a signifié son éviction.



PROFESSEUR MUSTAPHA SEBBANE DU CHU DE MONTPELLIER ©DR

#### **"Des patients qui devraient être vus en une heure attendent six ou sept heures"**

**Ces guerres intestines ont un impact sur le fonctionnement des services hospitaliers.** Après l'éviction du professeur Sebbane, 18 médecins ont quitté le service des urgences en six mois. "Aujourd'hui, on se retrouve avec des équipes réduites et les patients subissent directement les conséquences."

**La saturation des urgences s'est aggravée.** "Avant, on avait des effectifs suffisants. Maintenant, on doit gérer avec moins de professionnels, et forcément, ça se ressent sur la prise en charge. Des patients qui devraient être vus en une heure attendent six ou sept heures, ce qui est inacceptable. Certains attendent parfois jusqu'à deux heures dans des ambulances dehors, faute de place pour les accueillir aux urgences." **Le manque d'encadrement des jeunes médecins est également pointé du doigt** puisqu'il y a "des internes qui se retrouvent à devoir prendre des décisions qu'ils ne devraient pas avoir à prendre seuls."

**Selon François Franc-Valluet, cette situation dépasse le cadre d'un simple conflit interne :**  
“On est dans une situation courante dans l’administration française et les grands groupes privés : lorsqu’une gouvernance change, généralement, on met les anciens au placard. Mais le problème avec un hôpital, c’est que cela met en jeu la sécurité des patients”.

## “Il y a un vrai risque de suicide”

“**On assiste à un management de type “France Télécom”, où le harcèlement devient un mode de gestion, ajoute l’avocat.** Mon premier client, le professeur Guilpain, se voit retirer tous les moyens pour exercer en toute sécurité son métier. Il est affecté à un service qui n’a rien à voir avec la médecine interne”. L’universitaire décrit une stratégie d’isolement des médecins qui contestent les décisions de la direction. “On essaie de faire en sorte qu’on n’ait plus de soutien, qu’on s’effondre psychologiquement. Je connais des gens qui ont craqué, qui ont tout laissé tomber. C’est un système qui broie les gens.”

**Tout cela a évidemment un impact sur la santé mentale des professionnels.** “J’ai sorti la tête de l’eau parce que j’ai été pris en charge par une équipe d’avocats, ajoute. Mais j’ai des collègues qui sont encore en grande difficulté. Tous les jours, j’appelle des collègues qui ne vont pas bien. Certains sont au bord du gouffre, et il y a un vrai risque de suicide.”

## La direction réfute toute mise en danger des patients

**Dans un communiqué, la direction du CHU de Montpellier réfute toute mise en danger des patients et affirme avoir proposé des médiations aux médecins concernés.** Elle ajoute que “les deux praticiens ont été affectés dans des unités distinctes des professionnels mis en cause. Ils exercent sans entrave leurs activités médicales et universitaires, avec l’appui des équipes et des moyens nécessaires. Seul l’exercice du mandat de chef de service leur a été refusé en raison des difficultés managériales observées. L’institution a toujours veillé à préserver les équilibres, de manière transparente, impartiale et équitable. L’autorité judiciaire, saisie par les deux plaignants, instruira ces plaintes. Les équipes médicales et administratives y participeront avec toute la transparence requise et dans le respect du contradictoire”.

**Pour les médecins qui dénoncent la situation, la crise est loin d’être résolue.** “Si on en arrive à contacter la presse et à saisir la justice, c’est que c’est grave“, regrette Mustapha Sebbane. “Mais on ne se laissera plus faire, on commence à s’organiser, à se regrouper“, ajoute Philippe Guilpain.

Contacté, la direction du CHU n’a pour l’instant pas donné suite à notre demande.

# ENQUÊTE. Urgences "hors de contrôle" et mise en danger des patients : des médecins du CHU de Montpellier portent plainte

**INFO FRANCE 3 OCCITANIE.** Des médecins du CHU de Montpellier dénoncent une politique managériale autoritaire qui porte, selon eux, préjudice aux patients. Ils ont fait des signalements au procureur de la République pour mise en danger des patients et risque létal. Une plainte contre X a été déposée pour harcèlement moral.



LES URGENCES DU CHU DE MONTPELLIER SONT ULTRA-SATURÉES. • © DR

Ils sont professeurs de médecine à Montpellier, également appelé PU\_PH, le prestigieux corps des professeurs des universités et praticiens hospitaliers. Le Professeur Sebbane était chef de service aux urgences. Le Professeur Guilpain endossait les mêmes responsabilités - chef de service - en médecine interne.

## "Un harcèlement systémique et institutionnalisé"

Tous les deux ont été démis de leur fonction de chef de service. Ils évoquent une mort professionnelle programmée, une descente aux enfers, depuis que l'administration de l'hôpital les a placardisés, dans un contexte de luttes intestines au sein des services.

*"Dès qu'on émet la moindre réserve parce qu'on veut faire respecter des valeurs d'excellence, on commence à déplaire et in fine, ça peut se terminer par une exclusion complète des responsabilités",*

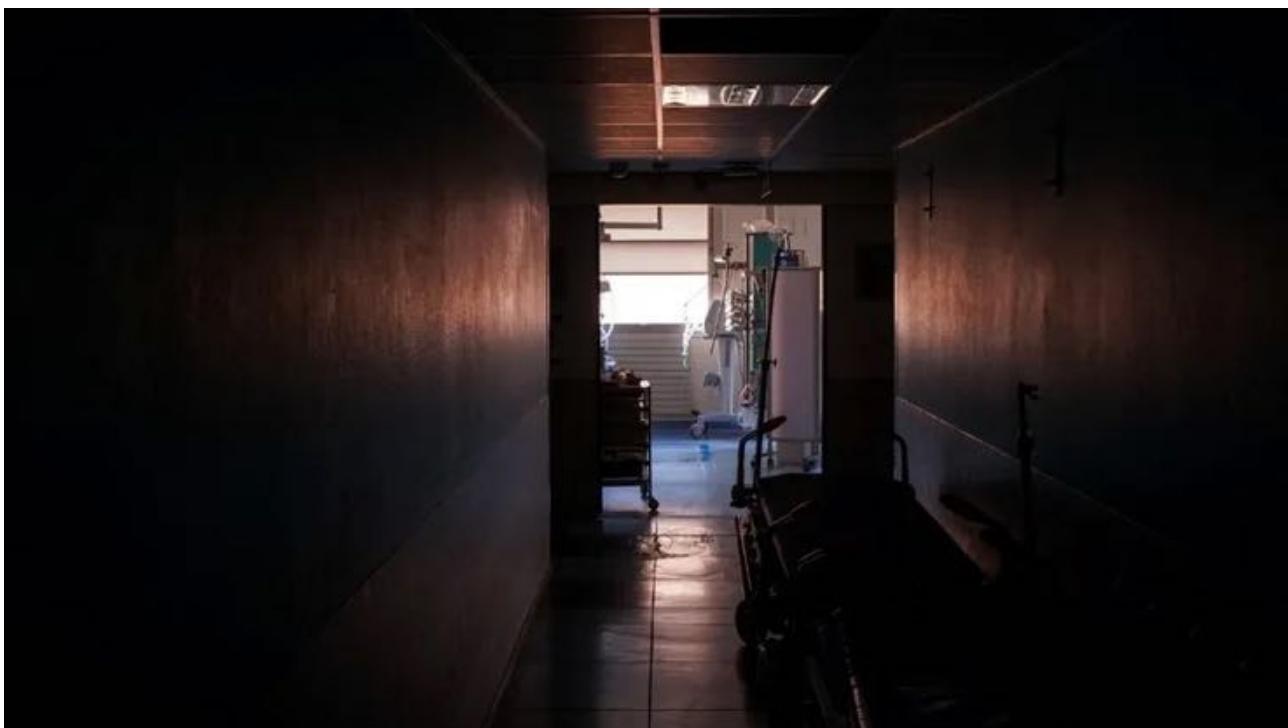
explique Philippe Guilpain. "C'est la chasse aux sorcières, on vous exclut complètement de toutes les décisions", complète Sebbane.

## "C'est écrit noir sur blanc qu'il faut, en quelque sorte, obéir. Donc où est l'indépendance du médecin ?"

Pr Guilpain

Les deux médecins dénoncent une politique managériale autoritaire, un système hospitalier où la liberté de parole serait sanctionnée, avec des coupes budgétaires parfois incompatibles avec l'exercice médical. "Par rapport à des décisions administratives, où est le contrepoint médical ?, interroge Philippe Guilpain. Si des médecins considèrent que l'orientation médicale de l'institution hospitalière n'est pas la bonne, quel est leur droit à contester les orientations du CHU. Dans le texte de la nouvelle gouvernance, effectivement, c'est écrit noir sur blanc qu'il faut, en quelque sorte, obéir. Donc où est l'indépendance du médecin ? Moi je ne l'ai toujours pas trouvé là-dedans."

"C'est un harcèlement, pour nous, systémique et institutionnalisé. Systémique parce qu'il y a de nombreux chefs de service qui sont professeurs qui ont été exclus, dénonce de son côté le Professeur Mustapha Sebbane. On sent aujourd'hui qu'au sein de l'hôpital, il n'y a plus de contre-pouvoir."



UN COULOIR DES URGENCES DU CHU DE MONTPELLIER. PHOTO D'ILLUSTRATION. • © TREMELET / IMAGE POINT FR / BSIP VIA AFP

### "On a atteint un seuil de dangerosité pour les patients"

Au CHU de Montpellier, le corps administratif a-t-il pris le pouvoir sur le corps médical ? Les deux praticiens ont procédé à des signalements auprès du procureur de la République pour mise en danger des patients et risque létal.

L'un des symboles de ces dysfonctionnements, ce sont les urgences. Sept heures d'attente, le week-end dernier. "On a beaucoup de monde, il faudra prendre son mal en patience", se voit-on répondre à l'accueil. L'an dernier, [les urgences du CHU de Montpellier ont accueilli 5 600 malades de plus qu'en 2023](#) qui était déjà une année record.

À LIRE AUSSI - ["On a eu des morts sur des brancards aux urgences", un préavis de grève illimité déposé au CHU de Montpellier](#)

Des urgences ultra-saturées, manque de lits, de personnel, et selon le Professeur Sebbane, un défaut d'encadrement aussi des jeunes médecins. "On a atteint un seuil de dangerosité pour les patients. Aujourd'hui on a atteint un seuil de dangerosité par rapport au seuil de réduction des lits. Ça ressemble à une zone où on ne maîtrise rien. C'est hors contrôle. Ce sont des zones qui sont hors contrôle."

**“ Ce sont des zones qui sont hors contrôle.**

Pr Sebbane

Le Professeur Sebbane a été déplacé dans le service de régulation du 15. Le Professeur Philippe Guilpain, spécialiste des maladies rares, exerce toujours à l'hôpital. Mais il n'a plus d'équipe et plus de bureau fixe. Il s'inquiète des répercussions sur la prise en charge de ses patients comme Christelle Martinez, qu'il suit depuis six ans.

*"Quand je suis allée faire ma dernière perfusion, au mois d'août, déjà j'ai ressenti, j'étais gênée, reconnaît la patiente. 'Ah mais vous êtes la patiente du Professeur Guilpain, la prochaine fois vous n'allez pas faire votre perfusion là.' J'ai dit 'qu'est-ce qu'il se passe, comment ça se fait, moi je vais où ?' Ah mais vous verrez avec lui. C'est perturbant parce que, c'est-à-dire la nuit, je pense sans arrêt à ça. Je me dis, s'il m'arrive quelque chose, qu'est-ce qu'ils vont faire ? À qui va me prendre en charge ?"*

### Un contexte "violent" et "humiliant"

Le médecin vient de porter plainte contre X pour harcèlement moral. Son avocat évoque une maltraitance institutionnelle au sein du CHU.

*"On s'aperçoit que ce qui arrive au Professeur Guilpain est en définitive la continuation d'une triste affaire de 2015, constate Me François Franc Valluet. En décembre 2015, lorsque le Professeur Mégnien s'est défenestré de l'hôpital Georges Pompidou, c'est-à-dire qu'on rend la vie impossible jusqu'à ce que la personne se suicide. Alors, je ne veux pas dire que c'est ce qui est visé dans l'affaire du professeur Guilpain, mais quand on y regarde, on n'en est pas loin."*

*"C'est violent, c'est humiliant, c'est extrêmement déstabilisant, se désole le Professeur Guilpain. C'est un retentissement sur la vie professionnelle, c'est un retentissement par ricochet sur la vie privée. Et effectivement, il y a un vrai risque psychosocial."*

Ces mises à l'écart ont également des retentissements sur l'enseignement et leurs travaux de recherche à l'université. Au sein du CHU de Montpellier, six autres professeurs de médecine seraient écartés.

Sollicitée, la direction de l'hôpital ne souhaite pas nous répondre.

[MISE À JOUR le 20.02.25 à 18h45]

### Suite au reportage diffusé sur France 3 Languedoc-Roussillon, le CHU de Montpellier a publié un communiqué dont voici le contenu :

Le 19 février 2025, les Professeurs GUILPAIN et SEBBANE se sont exprimés dans un reportage de France 3, pour dénoncer un management prétendument harcelant et systémique au sein du CHU de Montpellier.

Cette grave mise en cause de l'institution appelle la réponse suivante pour chacun des deux praticiens.

I.- Le Pr GUILPAIN a été soutenu et accompagné de manière constante et attentive par la direction de l'établissement ainsi que par les professionnels médicaux et non médicaux de son service, qu'il n'a pourtant pas hésité à mettre en cause.

Pour rétablir une qualité relationnelle apaisée au sein du service dont il assumait la responsabilité, le CHU a organisé une médiation régionale indépendante, d'une part, et une mission de soutien, d'appui et d'accompagnement confiée aux médiatrices nationales, d'autre part.

Malgré le temps et les efforts déployés, ces démarches n'ont pu aboutir, le Pr GUILPAIN s'obstinant à

refuser les termes qui lui étaient proposés, à chaque étape de ces médiations.

Le signalement pour harcèlement moral qu'il a adressé au procureur de la République (art. 40 du code de procédure pénale) contre treize personnes (quatre membres de la direction, huit médecins et un cadre de santé), qui ont elles-mêmes sollicité le bénéfice d'une protection fonctionnelle contre ce dernier, a conduit la gouvernance à prendre ses responsabilités.

Pour préserver les conditions de travail, assurer la continuité de service et garantir la qualité et la sécurité des soins des patients, l'établissement a introduit des modalités d'exercice différencierées pour chacun.

II.- Pour des motifs d'intérêt général approuvés par la justice administrative, le Pr SEBBANE s'est vu retirer ses fonctions de chef de service par décision du précédent Directeur général. Le jugement rendu par le tribunal administratif s'est en effet borné à annuler cette décision pour des motifs de pure forme sans remettre en cause le mandat de l'actuel chef de service des Urgences.

Là encore, le CHU a organisé une médiation entre le Pr SEBBANE et son chef de service mais en vain, l'intéressé recourant au même mode opératoire, à savoir un signalement pour harcèlement contre trois directeurs et cinq médecins.

Il exerce actuellement au sein d'une des unités du service des urgences, dans un environnement distinct des professionnels qu'il a mis en cause (et qui ont eux-mêmes obtenu le bénéfice de la protection fonctionnelle) pour permettre à chacun de travailler dans des conditions apaisées.

Une enquête interne a été diligentée et les auditions vont débuter. Les difficultés observées dépassant le cadre hospitalier, l'appui du Conseil national des universités a été sollicité.

III.- Contrairement aux propos tenus, la complexité de ces situations nécessite un arbitrage équilibré et respectueux des droits de chacun. Les deux praticiens ont ainsi bénéficié d'une affectation dans des unités les séparant des professionnels mis en cause, ces derniers ayant également vocation à être protégés.

C'est sans aucun empêchement que ces deux praticiens exercent quotidiennement leurs activités médicales et universitaires, avec l'appui d'équipes compétentes et des moyens suffisants. Seul l'exercice du mandat de chef de service, qu'ils réclamaient, ne leur a pas été accordée, au regard des difficultés managériales observées.

L'institution a toujours veillé à préserver les équilibres, de manière transparente, impartiale et équitable. L'autorité judiciaire, que les deux plaignants ont saisie par un signalement, instruira ces plaintes et les équipes médicales et administratives participeront aux enquêtes diligentées, avec toute la transparence requise et dans le respect du contradictoire.

La gouvernance du CHU de Montpellier rappelle son souci constant d'accompagner les professionnels de l'établissement dans leur mission, avec bienveillance et en mobilisant l'ensemble des dispositifs managériaux disponibles. Elle regrette cette médiatisation outrancière qui cherche à porter atteinte à l'image de l'institution et qui met injustement en cause des professionnels engagés.

---

[Caroline Agullo](#) et [Angélique Le Bouter](#)

# Les DRH face au « harcèlement moral institutionnel »

## Chronique

**L'arrêt France Télécom du 21 janvier 2025 change le rapport de force entre partenaires sociaux et direction d'entreprise et oblige le management à se préoccuper sérieusement de la santé mentale des salariés, explique le juriste Jean-Emmanuel Ray dans sa chronique de droit social.**

La fortune judiciaire sourit aux avocats audacieux. Pari très risqué en effet de tout miser sur le droit pénal, et sur un délit n'existant pas en tant que tel dans le code.

Dans l'arrêt France Télécom du 21 janvier 2025, la chambre criminelle de la Cour de cassation a pourtant retenu un « *harcèlement moral institutionnel* » propre aux dirigeants. Et confirmé les peines (un an de prison avec sursis) du PDG et du numéro deux « *ayant arrêté et mis 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* ».

L'équation était certes spécifique : l'essentiel des 22 000 salariés visés étant fonctionnaires, pas de licenciements économiques possibles. D'où les pressions ayant « *pour objet de dégrader* », afin d'obtenir des départs, mais aussi « *pour effet de* », avec une définition légale délibérément plus subjective (« *susceptible de porter atteinte...* ») : l'équilibre à trouver est délicat.

Dans cette affaire, quatre hauts responsables des ressources humaines (RH) avaient été poursuivis pour complicité. Deux sont finalement condamnés. « A la stratégie ferme définie par le Comité de direction s'est ajouté le suivisme des directions des ressources humaines dont les procédures et méthodes ont infusé dans toute la politique managériale (...). La prévenue a décidé volontairement de faciliter la commission de l'infraction reprochée, en connaissance de cause, en notifiant des objectifs de départ élevés aux directeurs territoriaux, et en prônant des méthodes de management harcelantes, y compris lors de formations. »

## Des « points d'appui »

Services RH et cadres de proximité, parfois prévenus lampistes en cas de dérapages locaux, ont certes apprécié ce « rendez à César, ce qui est à César... ». Mais leur propre responsabilité pénale pour harcèlement moral demeure. Et au-delà de l'enjeu de réputation, pour l'entreprise personne morale mais aussi pour les dirigeants condamnés, plusieurs syndicats ont évoqué de nouveaux « *points d'appui* » dans leurs relations avec la direction.

D'une part, à l'occasion de restructurations, a fortiori de licenciements économiques, de plans de départs (vraiment) volontaires ou de ruptures conventionnelles collectives, la négociation DRH-direction générale pour financer les mesures d'accompagnement en sortira parfois différente. Sachant qu'en cas de plan de sauvegarde de l'emploi, l'administration du travail peut refuser son homologation si les risques psychosociaux n'ont pas été correctement analysés.

D'autre part, l'élément intentionnel du délit étant l'inertie malgré la connaissance des faits fautifs, ordres du jour et droits d'alerte du comité social et économique (CSE), mais aussi lettres à l'inspection du travail et recours aux experts pourraient se multiplier. Sachant que la santé mentale n'est pas la santé physique.

Comment prévenir les harcèlements moraux ? Un accord d'entreprise sur les conditions de travail montre que l'*« institution »* veille, par consensus. Et les signaux faibles doivent attirer l'attention. D'où

l'intérêt de relancer les facultatifs représentants de proximité dans les petits établissements et d'abaisser le seuil de l'obligation d'une commission santé, sécurité et conditions de travail au sein du CSE, fixé actuellement à 300 salariés.

Afin d'éviter une « guerre de tous contre tous » cristallisée par la multiplication des harcèlements, dans notre société d'individus déboussolée.

**Jean-Emmanuel Ray** (Professeur émérite de droit privé à Paris-I-Panthéon-Sorbonne)

---

## **« J'ai d'abord cru à une nouvelle du Gorafi » : le Conseil départemental de Haute-Garonne coupe les boîtes mails des syndicats**

Jugeant leurs messages « *trop anxiogènes* » pour les agents de la collectivité, dans un contexte de mobilisation contre la saignée budgétaire et les suppressions de postes, le Conseil départemental de Haute-Garonne a décidé de suspendre les messageries électroniques des syndicats. Sidérés, ces derniers dénoncent une censure et appellent le président de la collectivité à la raison.

### **Social et Économie**



JUGEANT LEURS MESSAGES « TROP ANXIOGÈNES » POUR LES AGENTS,  
LE CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE HAUTE-GARONNE A SUSPENDU LES BOÎTES MAILS DES SYNDICATS.  
© LYDIE LECARPENTIER / REA

L'annonce a des allures de mauvaise blague. Dans un courrier envoyé aux organisations syndicales, le Conseil départemental de Haute-Garonne a annoncé la suspension « à titre conservatoire » de leurs boîtes mails, leur permettant notamment de transmettre leurs communiqués aux 7 000 agents de la collectivité. La raison invoquée ? « *L'impact sur la santé et la sécurité des agents de la multiplication de messages anxiogènes transmis à l'ensemble des agents de la collectivité par les organisations syndicales* », détaille la missive.

« Quand j'ai ouvert le courrier chez moi, c'était tellement énorme, que j'ai d'abord cru lire une nouvelle du Gorafi. Ce n'est pas possible qu'on en arrive là », s'émeut [Cédric Caubère, secrétaire de l'union départementale de la CGT 31](#) (premier syndicat au sein du Conseil départemental, NDLR), pour qui « la situation serait risible si elle n'était aussi grave ».

## Saignée budgétaire et suppression de 400 CDD

Face à [la saignée budgétaire](#) estimée à 65 millions d'euros et la suppression d'environ 400 CDD, les organisations syndicales dans une démarche unitaire forte multiplient, depuis décembre 2024 et les premiers débats autour [des restrictions budgétaires](#), grèves et mobilisations massives. La décision du Conseil départemental apparaît dès lors comme une tentative de casser le thermomètre, plutôt que de tenter de répondre de façon appropriée à leur colère.

Ce dernier, qui a répondu à France 3 Occitanie, justifie cette décision par le constat « *depuis plusieurs mois d'une multiplication abusive des envois de mails aux agents par certaines organisations syndicales* », estimant que « *certaines informations sont clairement erronées* » et que des agents « *ont alerté sur le caractère anxiogène de ces envois massifs, préjudiciables pour la sérénité de leur travail* ».

« *Quand on est dans un contexte aussi dramatique, ce qui est anxiogène pour les agents, c'est de voir leurs emplois supprimés alors que certains sont là parfois depuis plusieurs années et ceux qui restent, mais ne savent pas comment ils vont faire pour fournir la même quantité de travail avec plusieurs collègues en moins. On en est là* », s'insurge le [secrétaire de l'union départementale de la CGT 31](#).



## Retour aux vieilles méthodes syndicales

Concrètement, les élus syndicaux, dans l'incapacité d'avoir accès à leur adresse mail, devront faire à l'ancienne, en recourant à l'affichage sur des panneaux ou à la distribution des tracts. Ce qui, dans une collectivité aussi vaste comptant, au-delà du siège, des agents éparpillés sur une multitude de sites : collèges, maisons de la solidarité, routes... « *Allez distribuer des tracts à 7 000 agents dans un département qui, du Nord au Sud, impose au moins deux heures de route* », raille Cédric Caubère.

Si les tentatives d'obstruction à la lutte syndicale sont devenues monnaie courante dans les entreprises, le syndicaliste déplore qu'elles aient cours dans une collectivité tenue par la gauche (Parti socialiste) qui est, de surcroît, par ses prérogatives, chargée des questions sociales.

La CGT, aux côtés de Sud, FO et de la CFDT, a annoncé dans un tract intersyndical, saisir le tribunal administratif contre « *cette censure* » et compte encore, toujours selon Cédric Caubère, sur un retour à la raison du Conseil départemental, espérant le voir prendre conscience qu'il s'est fourvoyé car « *au lieu de calmer les choses, cette décision grotesque ne fera que les envenimer.* »

# « Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing » : 10 mois de prison avec sursis requis contre l'ex-secrétaire d'État du MoDem, Nathalie Elimas, pour harcèlement moral

**Une peine de dix mois de prison avec sursis a été requise jeudi à l'encontre de Nathalie Elimas, ex-secrétaire d'État MoDem, jugée devant le tribunal correctionnel de Paris pour « harcèlement moral au travail ». Pour sa défense, l'élue assure qu'on « voulait (sa) tête ».**

NATHALIE ELIMAS, ALORS SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU MINISTRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORT À L'ELYSEE, LE 2 MARS 2022.  
© CHRISTOPHE MICHEL/ABACAPRESS.COM

Après une fausse couche, Clara se voit reprocher un arrêt maladie par sa supérieure, [Nathalie Elimas, ancienne secrétaire d'État à l'Éducation prioritaire entre 2020 et 2022](#). « *Elle m'a reproché mon absence pour l'opération* (après la fausse couche, N.D.L.R.) et *m'a accusée d'avoir tout inventé* », a expliqué Clara, précisant qu'ensuite l'ex-secrétaire d'État ne lui avait plus adressé la parole. « *Je ne m'attendais pas à du soutien de sa part, la connaissant, mais je ne pensais pas qu'elle m'enfoncerait encore plus* » explique-t-elle également.

Un épisode particulièrement traumatisant pour l'une des trois collaboratrices qui est venue témoigner à la barre, alors que Nathalie Elimas, membre du MoDem de François Bayrou était jugée devant le tribunal correctionnel de Paris pour [harcèlement moral au travail](#). Une peine de 10 mois de prison avec sursis a été requise jeudi 3 avril. Pour sa défense, celle qui est aujourd'hui conseillère régionale en Île-de-France a affirmé qu'on « *voulait (sa) tête* ». Le jugement sera rendu le 16 juin.

## Une amende de 10 000 euros et une peine d'inéligibilité

S'adressant au tribunal, la procureure de la République a rappelé tous les éléments constitutifs du [harcèlement moral au travail](#), comme la répétition avérée de reproches incessants et infondés, d'injonctions contradictoires, de surveillances, de mises au banc de certains salariés. « *Dans ce dossier, le harcèlement moral au travail est caractérisé* », a-t-elle poursuivi.

En plus de la peine de dix mois de prison avec sursis, la magistrate a requis une amende de 10 000 euros et une peine d'inéligibilité de trois ans à l'encontre de l'ancienne secrétaire d'État (2020-2022). « *Les plus hautes fonctions de l'État ne sont pas un blanc-seing pour malmener ses équipes* », a sermonné la procureure, expliquant que Nathalie Elimas a « *franchi la ligne entre la normale acceptable* » dans un cabinet ministériel soumis à des pressions constantes, et le harcèlement moral.

Lors de cette dernière journée, comme elle l'a fait pendant toute la durée de son procès, Nathalie Elimas a nerveusement pris des notes, sans lever la tête, rapporte l'Agence France-Presse (AFP), qui précise qu'à aucun moment cette dernière n'a remis en cause son comportement vis-à-vis de ses anciens collaborateurs. « *Je n'ai pas entendu de regret, pas une phrase pour les victimes* », a souligné la procureure.

## Nathalie Elimas était « persuadée que tout le monde était contre elle »

Un peu plus de quatre ans plus tôt, celle qui est aujourd'hui conseillère régionale en Île-de-France avait fait l'objet, en décembre 2021, d'une enquête administrative de l'Inspection générale de

l'enseignement supérieur et de la recherche (IGESR), après [des signalements internes](#) concernant des « dysfonctionnements » relatifs « aux relations de travail ».

Pendant le procès, trois femmes, toutes parties civiles, ont témoigné à la barre de leur passage au cabinet Elimas où régnait, selon elles, un climat « paranoïaque ». Pauline (le prénom a été modifié) a décrit « la paranoïa permanente » de la secrétaire d'État, « persuadée que tout le monde était contre elle ».

La jeune femme a longuement décrit les injonctions contradictoires qu'elle recevait, notamment concernant la couverture médiatique de la secrétaire d'État, jalouse de celle des autres femmes du gouvernement. « *Elle voulait de la visibilité, mais elle pouvait annuler une interview 30 minutes avant* », « *paniquée* » à l'idée de se faire piéger. « *Tout cela retombait sur moi* », a raconté l'ex-conseillère en communication.

## L'ancienne secrétaire d'État évoque une « machination »

Pour sa défense, Nathalie Elimas a affirmé qu'on « voulait (sa) tête ». « Cette procédure est née d'une machination, c'est un récit à charge basé sur des ressentis transformés en vérités officielles », avait déclaré Nathalie Elimas dans sa déclaration introductory devant le tribunal.

D'après elle, [Jean-Michel Blanquer](#), son ministre de tutelle à l'époque, aurait mal vécu qu'Emmanuel Macron s'adresse directement à elle en Conseil des ministres et qu'il en aurait pris ombrage. Nathalie Elimas a aussi évoqué François Bayrou, patron du [MoDem](#), qui s'était opposé selon elle à ce qu'elle fasse partie du gouvernement. « *Quand François Bayrou ne veut pas quelque chose, il y a toujours une réaction à un moment* », a-t-elle ajouté, suggérant que l'[actuel premier ministre](#) se serait vengé. « *Je ne sais pas s'il y a eu un complot ou pas. Je ne sais pas si c'est Blanquer ou Bayrou ou Castex* », a avoué Maître Benoit Dericheux, avocat de l'accusée, dans sa plaidoirie. « *Mais je sais que Madame Elimas a tout perdu, son emploi puisqu'elle a été virée comme une malpropre, son investiture aux législatives, sa réputation. On n'aurait pas fait ça à un poids lourd du gouvernement* », a poursuivi le conseil.

Mais pour la procureure, la thèse de la « machination » invoquée par Nathalie Elimas n'est « pas du tout crédible ». « Il y a plus facile pour se débarrasser d'un ministre que d'instrumentaliser des collaborateurs », a-t-elle fait remarquer dans son réquisitoire.

## Clémentine Eveno

---

14 avril 2025

# Suicides et harcèlement moral à l'hôpital : une plainte visant trois ministres déposée devant la CJR



CATHERINE VAUTRIN, YANNICK NEUDER ET ELISABETH BORNE SONT LES TROIS MINISTRES VISÉS PAR LA PLAINTE © AFP - MAGALI COHEN / HANS LUCAS / LUDOVIC MARIN

Une plainte visant Catherine Vautrin, Yannick Neuder et Élisabeth Borne a été déposée jeudi devant la Cour de justice de la République, révèlent ce lundi France Inter et le journal Le Monde. Les plaignants dénoncent le suicide ou le harcèlement de leur proche soignant au sein de l'hôpital public.

Une plainte visant trois ministres a été déposée jeudi dernier devant la Cour de justice de la République, révèle ce lundi France Inter en exclusivité avec le journal Le Monde. Les plaignants dénoncent le suicide ou le harcèlement de leur proche soignant au sein de l'hôpital public. Vingt personnes se sont regroupées pour déposer cette plainte devant la Cour de Justice de la République, seule instance apte à juger des ministres pour des faits commis dans l'exercice de leurs fonctions.

Cette plainte pour "harcèlement moral, violences mortelles, homicide involontaire et mise en péril de la personne", a été déposée jeudi 10 avril. Elle vise Catherine Vautrin, ministre du Travail, de la Santé et des Solidarités, Yannick Neuder, ministre chargé de la Santé et de l'accès aux soins, et Élisabeth Borne, ministre de l'Éducation nationale, mais aussi de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui est en charge de l'enseignement de la médecine et a autorité disciplinaire sur les professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH).

## "L'État est considérablement responsable"

Les plaignants estiment que ces trois ministres sont responsables de la désorganisation de l'hôpital public. Christelle Mazza, l'avocate qui porte cette plainte, dénonce les conséquences de cette gestion hospitalière. Elle évoque un harcèlement moral systémique et se base sur trois principes : "Il y a d'abord l'organisation de la désorganisation institutionnelle, avec des ministres qui changent tout le temps, de multiples réformes de l'hôpital", explique-t-elle. "On a un tel chaos que les agents ne savent plus à qui rendre des comptes, et cela dilue les responsabilités. Il y a aussi la prétendue doxa des

*contraintes budgétaires où l'on dit qu'il va falloir faire plus avec moins*", regrette Christelle Mazza. "Et puis il y a évidemment la pression exercée sur les personnels, on écrase toute forme de dissidence. Et le système ne fonctionne que sur leur dévouement, le respect du patient et du serment d'Hippocrate, mais là où l'État est considérablement responsable, c'est d'instrumentaliser ce dévouement pour écraser et utiliser les personnels", dénonce l'avocate.

## "Un chaos" qui mène parfois au pire

Ce "chaos" décrit par Christelle Mazza mène parfois au pire, selon les plaignants. Une infirmière du centre hospitalier de Béziers a mis fin à ses jours en juin 2024, en laissant une lettre derrière elle, comme le raconte Sam, son mari, qui fait partie des plaignants. "Elle a fait ce geste pour protéger les autres infirmières", témoigne-t-il. "Elle était confrontée à un planning déséquilibré, une surcharge de travail". Par ailleurs, cette infirmière "se sentait harcelée par son chef de service aussi", poursuit son mari. Trois mois plus tard, dans le même hôpital, un brancardier a mis fin à ses jours.

Autre cas : celui d'un chef de pôle des urgences du groupement hospitalier de territoires (GHT) des Yvelines Nord, mort en septembre 2023, ou encore celui d'un infirmier du travail de l'EPSAN, (établissement public de santé Alsace nord) de Brumath dans le Bas-Rhin, qui s'est suicidé en janvier 2023. Il a été retrouvé pendu.

Les dossiers qui nourrissent cette plainte émanent d'infirmiers, de directeurs d'hôpitaux, de la très prestigieuse catégorie des professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH) ou encore de proches de personnes qui se sont suicidées. Pour avoir une chance d'aboutir, la plainte doit passer un premier filtre à la Cour de justice de la République, celui de la commission des requêtes. Elle étudiera la plainte le 19 juin pour déterminer si elle part à l'instruction ou ne va pas plus loin. La réponse de cette commission est attendue à l'automne.

[ICI Champagne-Ardenne](#)

[ICI Auxerre ici Besançon](#)

[ICI Pays de Savoie](#)

[ICI Saint-Étienne Loire](#)

---

SOCIÉTÉ CRISE DE L'HÔPITAL

## Suicides à l'hôpital : une vingtaine de soignants attaquent en justice les ministres Catherine Vautrin et Elisabeth Borne



SEVERIN MILLET

**Selon les informations du « Monde » et de France Inter, une plainte a été déposée devant la Cour de justice de la République notamment pour « harcèlement moral » et « homicides involontaires ». Elle vise les ministres de la santé et de l'éducation, ainsi que le ministre délégué à la santé et à l'accès aux soins, Yannick Neuder, jugés responsables des conditions de travail dégradées des établissements publics.**

Ce dimanche 24 septembre 2023, le docteur R. travaillait, comme à son habitude. C'est dans son bureau de chef des urgences du centre hospitalier intercommunal de Poissy-Saint-Germain-en-Laye (Yvelines), dans sa blouse blanche de médecin urgentiste, qu'il a décidé de mettre fin à ses jours, en avalant des sédatifs. « Son suicide est un ultime message, et ce message, aujourd'hui, je ne peux plus le taire : cette maltraitance des médecins et du corps médical doit s'arrêter, confie son épouse, elle-même cadre de santé. Il ne peut pas être mort pour rien. »

Avant le docteur R., monsieur M., infirmier à l'établissement public de santé d'Alsace Nord (Epsan), un service spécialisé en psychiatrie à Brumath (Bas-Rhin), s'est pendu dans son bureau le 26 janvier 2023. Après le docteur R., madame L., infirmière au centre hospitalier de Béziers (Hérault) s'est donnée la mort à son domicile le 3 juin 2024.

Pour tenter de mettre fin à cette « *épidémie de suicides à l'hôpital public* », plusieurs veuves et veufs de médecins ou de soignants ont décidé de « briser l'omerta » en saisissant la justice. Selon les informations du Monde et de France Inter, une plainte a été déposée, jeudi 10 avril, devant la Cour de justice de la République (CJR) pour « *harcèlement moral, homicides involontaires et violences volontaires ayant entraîné la mort sans l'intention de la donner et mise en danger de la personne* ».

Une première, pour dénoncer une dérive de l'hôpital dont les plaignants estiment l'Etat responsable. Elle vise la ministre du travail, de la santé et des solidarités, Catherine Vautrin, le ministre délégué à la santé et à l'accès aux soins, Yannick Neuder, et la ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, Elisabeth Borne. Contactés, les ministres concernés n'ont pas répondu.

## « Risque très élevé de décompensation »

La plainte regroupe dix-neuf requérants, qui ne se connaissent pas. Dix-neuf histoires de souffrances qui concernent tous les corps médicaux (infirmière, chef de service, directeur), toutes les spécialités (pédiatrie, néphrologie, cardiologie, psychiatrie, gynécologie...) et toutes les régions de France. Dix-neuf récits qui racontent un hôpital au bord de l'implosion, laminé par la crise engendrée par le Covid-19.

« *Moi aussi, j'aurais pu passer à l'acte* », témoigne l'un des requérants, directeur d'un établissement du Nord. Il décrit un hôpital en pleine restructuration avec des guerres de chefs, des unités sans patients, une maternité qui ferme, un bloc dangereux, des instances qui ne se réunissent plus et des dérapages budgétaires aggravés par la crise due au Covid-19. « Je me suis retrouvé à la tête d'un hôpital en train de s'effondrer comme un pilote d'avion à qui on demande de sauter sans parachute. » Il espère que la plainte signera « *la fin de l'impunité généralisée dans la fonction publique hospitalière* ».

L'avocate des plaignants, Christelle Mazza, a saisi la CJR dix ans après le suicide du cardiologue Jean-Louis Mégnien, qui s'est défenestré à l'hôpital européen Georges-Pompidou, le 17 décembre 2015. Dans cette affaire, l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) a été condamnée, en 2023, à une amende de 50 000 euros pour « *harcèlement moral* ».

Si Me Mazza a décidé de saisir la CJR, c'est parce que, depuis plus d'un an, elle alerte en vain l'exécutif sur le risque suicidaire à l'hôpital. Dans un courrier adressé le 5 mars 2024 à la ministre de la santé, Mme Vautrin, et à la conseillère santé de l'Elysée, Katia Julienne, l'avocate mentionne explicitement « *sept situations au moins avec un risque très élevé de décompensation* » et d'*« atteintes inacceptables à la sécurité des patients »* ainsi qu'*« à la conduite de la recherche hospitalo-universitaire française »*. Contacté, l'Elysée n'a pas répondu.

## « Mensonge abominable »

Dans sa plainte, Me Mazza s'appuie sur la jurisprudence tirée d'un arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation en janvier dans l'affaire France Télécom sur la responsabilité pénale des dirigeants de l'entreprise et la notion de « *harcèlement moral institutionnel* ». « *La jurisprudence France Télécom doit s'imposer aux ministres comme à n'importe quel chef d'entreprise au nom du principe d'égalité devant la loi, en particulier quand il y a de telles atteintes à l'intégrité de la personne* », développe l'avocate, qui a également déposé plainte, pour le compte de plusieurs professeurs des universités-praticiens hospitaliers, en mars, auprès du parquet de Paris, contre l'AP-HP et l'université de Paris-Cité (qui n'a pas répondu) pour « *harcèlement institutionnel* ». L'AP-HP affirme qu'elle ne « *peut réagir de manière précise, ne connaissant pas les noms des professionnels* » concernés.

La fonction publique hospitalière tient-elle des statistiques sur les cas de suicides de ses agents et praticiens ? Le Centre national de gestion n'a pas répondu à nos sollicitations. De son côté, l'Observatoire national du suicide déplore « *ne pas avoir, aujourd'hui, les moyens de connaître les taux de décès par suicide par profession* ».

Le décès de son mari, Mme R. l'a appris par e-mail. Un message envoyé le dimanche 24 septembre 2023 à 22 heures à l'ensemble des agents du Groupement hospitalier de territoire Yvelines Nord. « *Personne n'a cherché à me joindre* », se souvient-elle. Le lendemain, un article du Figaro affirme

que le docteur R. « rencontrait une période compliquée due à un décès familial récent, selon son épouse ». « Un mensonge abominable, dénonce Mme R. qui n'avait jamais répondu à un journaliste avant de se confier au Monde. C'est le contexte professionnel qui l'a épuisé jusqu'à la mort. »

Mme R. décrit des semaines de 80 heures à 90 heures, des gardes de 18 h 30 à 9 h 30 qui s'enchaînent avec des réunions, et des tunnels jusqu'à trente-sept jours d'affilée sans deux jours consécutifs de pause. Dans un contexte de crise de l'hôpital et de restructuration (regroupement des hôpitaux de Poissy - Saint-Germain-en-Laye, Mantes-la-Jolie et Meulan-Les Mureaux), le docteur R. cumulait les fonctions de chef du pôle interétablissements de médecine d'urgence et de chef de service des urgences de Poissy-Saint-Germain-en-Laye, tout en poursuivant son activité d'urgentiste praticien. « Il était en permanence entre le marteau et l'enclume, à défendre ses équipes et soumis à la pression du résultat. Comment peut-on faire porter tout ce poids sur un seul homme ? »

## « Banalisation du suicide »

Contactée, la présidente du Groupement hospitalier de territoire Yvelines Nord, Diane Petter, indique qu'« une enquête administrative a été menée et qu'un plan d'actions est déployé et suivi par les instances représentatives des personnels ». Elle mentionne également « un programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail ». Selon nos informations, celui-ci n'a pas empêché un nouveau suicide, celui d'un médecin ORL du centre hospitalier de Mantes-la-Jolie, en février.

Monsieur M., lui, a laissé des lettres d'adieu sur son bureau de l'équipe de santé au travail de l'Epsan, à Brumath. Estimant que l'infirmier était « confronté à une souffrance au travail extrême », l'inspection du travail du Bas-Rhin a effectué un signalement au procureur de la République pour « harcèlement moral au sein d'un établissement public hospitalier ». Une enquête est en cours.

En 2023, deux autres agents se sont suicidés en l'espace de six mois à Brumath : en avril, une animatrice de l'unité de soins longue durée ; en mai, un élève infirmier. Selon nos informations, une autre élève infirmière, âgée de 25 ans, a mis fin à ses jours en novembre 2024. Sous le couvert de l'anonymat, un membre de l'Epsan dénonce « une banalisation du suicide : on montre la même indifférence aux suicides des agents que des patients alors que par notre métier, la psychiatrie, on devrait être plus vigilant à la souffrance au travail ».

Dans un rapport publié en janvier 2025, la chambre régionale des comptes Grand-Est fait état de sept décès par suicide de patients en 2021 et de six décès par suicide en 2022, à l'Epsan, sans mentionner ceux des agents, tout en évoquant des « tensions fortes sur le personnel médical et non médical ». Contactée, la directrice de l'Epsan, Yasmine Sammour, indique qu'à la suite du suicide de monsieur M. « un travail transversal considérable » a été mené afin, notamment, de « reconstituer une équipe de santé au travail, avec une équipe désormais complète » et de « réaliser une nouvelle démarche de diagnostic des risques psychosociaux ». Concernant les trois suicides survenus après celui de monsieur M., la directrice explique ne pas disposer « d'éléments pouvant indiquer un lien avec l'établissement ».

A Béziers, c'est après « trois services de nuit », comme le raconte son mari, que Mme L. s'est suicidée chez elle, en juin 2024, « dix mois après avoir été exfiltrée de son service où elle subissait du harcèlement moral de son chef ». « Elle faisait le travail de deux infirmières, les horaires s'envisaient. Il y a eu un épuisement mental, émotionnel et elle est tombée en dépression, témoigne-t-il. Elle a été pressée comme un citron malgré ses alertes, arrêts maladie avec certificats médicaux. » Ce n'est qu'après son décès que Mme L. a été reconnue en maladie professionnelle. Elle n'est pas un cas isolé dans la mesure où, en 2024, le centre hospitalier de Béziers a connu deux suicides et une tentative.

« Vous faites un lien direct entre ces suicides et le travail, mais les suicides ont toujours des causes multiples », répond l'établissement, qui précise « qu'un programme de prévention des risques psychosociaux a été mis en place début avril 2025 ».

Avant de passer à l'acte, Mme L. a laissé une lettre que la police a saisie et n'a pas restituée à ce jour à sa famille. Selon son mari, l'infirmière avait écrit : « Je fais ça pour protéger les futures infirmières, les futures générations, pour une prise de conscience. »

Rémi Dupré et Stéphane Mandard

22 avril 2025

[Thomas Lestavel](#)

NUMÉRIQUE

## Chez Orange, les tensions sociales passent au rouge

**Le géant des télécoms, qui avait été traumatisé par une vague de suicides en 2008-2009, se retrouve confronté à un climat social tendu. La situation n'est toutefois pas comparable à celle des « années Lombard ».**



CHEZ ORANGE, LA TENSION REMONTE D'UN CRAN DEPUIS OCTOBRE. EN QUELQUES SEMAINES, QUATRE SALARIÉS ONT MIS FIN À LEURS JOURS, PORTANT À HUIT LE NOMBRE DE SUICIDES SUR L'ANNÉE 2024, ET DIX EN 2023.

PHOTO : GILLES ROLLE/REA

Et quinze ans après, l'affaire des suicides de France Télécom trouva son épilogue... Le 21 janvier, la Cour de cassation a rejeté les pourvois de l'ex-patron de l'entreprise Didier Lombard et de son ancien numéro 2 Louis-Pierre Wenès. Ce jugement de la plus haute juridiction en a rendu définitive leur condamnation (un an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende chacun) pour cause de « harcèlement moral institutionnel » dans l'affaire des suicides de 2008-2009.

Durant cette période noire de l'histoire de l'entreprise, renommée Orange en 2013, 35 salariés avaient mis fin à leurs jours en deux ans. La justice a pointé une politique « *jusqu'au-boutiste* » de réduction des effectifs de la part de l'entreprise, et « des méthodes interdites » pour pousser des collaborateurs vers la sortie. Entre 2006 et 2008, 16 000 emplois avaient été supprimés.

Le géant français des télécoms avait fait profil bas en 2019, lors de sa condamnation en première instance en tant que personne morale. Orange n'avait pas fait appel et avait lancé une procédure d'indemnisation pour les victimes des « années Lombard ». Le groupe avait reçu 1 800 dossiers qu'il a confiés à un comité indépendant, et dont 1 500 ont fait l'objet d'une transaction financière pour un montant moyen de 16 700 euros.

L'entreprise aux 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires pensait avoir mis cette période troublée définitivement derrière elle, mais la tension remonte d'un cran depuis octobre. En quelques semaines, quatre salariés d'Orange ont mis fin à leurs jours, portant à huit le nombre de suicides sur l'année 2024, et dix en 2023.

## Inquiétudes en hausse, sentiment d'appartenance en baisse

Précisons d'emblée qu'il est très difficile d'attribuer une causalité de manière certaine au travail, car l'acte peut découler de nombreux autres facteurs : une maladie, une séparation, une fragilité psychique, des problèmes financiers, etc. Cela rend le phénomène particulièrement complexe à appréhender.

« *Un cas a été reconnu comme accident du travail en 2024, et un autre en septembre 2023* », reconnaît toutefois le groupe. La CFE-CGC pointe un contexte anxiogène. Le syndicat, majoritaire chez Orange, a publié début février un sondage réalisé auprès de 8 000 salariés. *La majorité d'entre eux affichent « une défiance quant au discours de la direction, une réelle inquiétude quant à l'avenir et un désengagement profond, motivant une volonté de quitter l'entreprise au plus vite », selon la CFE-CGC.*

De quoi craindre un retour des « années Lombard » ? Le contexte n'est certes pas comparable. « *C'était le début de la libéralisation des télécoms. Beaucoup de collaborateurs s'intégraient dans une culture de service public. La transformation de l'entreprise en société privée s'est faite dans la douleur* », décrypte l'économiste Frédéric Marty.

« *Nous sommes très vigilants, mais je n'observe pas aujourd'hui de harcèlement institutionnalisé comme ce fut le cas dans les années 2000* », complète Olivier Berducou, délégué syndical central CFDT chez Orange.

La direction souligne la robustesse du dispositif mis en œuvre depuis quinze ans. « *Nous comptons dix fois plus de médecins du travail que la moyenne des entreprises françaises, et environ 500 personnes dans la prévention – assistants sociaux, psychologues, etc.* », souligne Vincent Lecerf, le DRH du groupe. En outre, une enquête triennale est menée sur les conditions de travail.

« *L'ancienneté moyenne est de vingt ans chez Orange. Tout le monde a donc bien en tête les événements de 2008-2009. Les sujets de bien-être au travail font l'objet d'une attention particulière* », poursuit Vincent Lecerf.

Plus prosaïquement, et c'est terrible à écrire, une dizaine de suicides par an pour un groupe qui emploie 71 000 personnes sur son marché domestique, cela se rapproche du taux de suicide moyen dans la population française, qui s'élève à [12,6 pour 100 000 habitants](#).

La dernière édition de l'enquête sur les conditions de travail montre cependant, chez les salariés, une augmentation des inquiétudes pour l'emploi et une forte baisse du sentiment d'appartenance. Ce climat social chez Orange est directement lié à sa situation économique.

## Une quête de rentabilité dans un marché atone

Les effectifs ont chuté de 30 % en une décennie et continuent de baisser. En cause : l'atonie du marché français de la téléphonie, désormais très mature. Tout le monde ou presque a déjà un mobile. Le réseau cuivre fermera en 2030. Avec [plus de 95 % des foyers éligibles](#), l'activité de déploiement de la fibre croît de moins en moins vite.

« *Les opérateurs profitent certes du "donneur universel" SFR, qui a encore perdu près un peu plus d'un million d'abonnés aux offres mobile l'an dernier, mais ça ne va pas durer éternellement* », glisse Olivier Berducou.

La concurrence fait rage : les prix des forfaits mobiles se sont effondrés de 35 % en un an. Le scénario d'un rachat de SFR par Bouygues Télécom, qui réduirait le nombre d'acteurs à trois et pourrait atténuer la guerre des prix, [ne cesse d'alimenter les spéculations](#), mais ne s'est pas encore matérialisé.

Arrivée aux commandes du groupe il y a trois ans, la nouvelle directrice, Christel Heydemann, est bien décidée à améliorer la rentabilité. Le résultat net a ainsi crû de 10 % entre 2022 et 2024, passant de 2,6 à 2,9 milliards d'euros, soit une hausse supérieure à celle du chiffre d'affaires sur la même période (+ 3 %). La marge nette a donc progressé. Le dividende annuel est resté stable, aux alentours de 1,9 milliard d'euros par an sur ces trois années.

La quinquagénaire, qui a fait ses armes chez Schneider Electric, y est poussée notamment par son premier actionnaire, l'Etat, qui détient 23 % du capital via l'Agence des participations de l'Etat et bpifrance. Un Etat « aux finances exsangues, qui exige le maximum de dividendes », fustige Olivier Berducou de la CFDT.

## En France, Orange a perdu un tiers de ses effectifs en dix ans

Evolution du nombre de postes (CDD et CDI) chez Orange, à chaque fin d'année



Source : Orange

f </>



La société a réalisé 400 millions d'euros d'économies en trois ans grâce à l'optimisation des achats et à l'intelligence artificielle. La direction fait la chasse aux coûts et aux mètres carrés [de bureaux et de boutiques](#).

### Des départs et des embauches

« Il y avait sans doute besoin de dépoussiérer le groupe, qui fonctionne un peu en baronnies par endroits », reconnaît le syndicaliste Olivier Berducou. Son homologue de la CGE-CGC se montre plus critique. « La réduction des coûts est le seul mantra du groupe depuis l'arrivée de la nouvelle direction », martèle Sébastien Crozier, qui poursuit :

« Le discours sur la "transformation" du groupe est une novlangue pour justifier la course au profit et les plans de violence sociale, fondés sur la délocalisation et la sous-traitance. Si un technicien installe la fibre chez vous, il y a huit chances sur dix que ce ne soit pas un salarié d'Orange. De même pour la personne qui vous répond au centre d'appels. »

Une statistique que ne nie pas la direction. « C'est exact, mais vous retrouverez de tels niveaux chez nos concurrents. Les opérateurs externalisent ces activités pour en faire des coûts variables. L'installation de la fibre a beaucoup progressé et on aura besoin de moins en moins de techniciens pour cela : l'emploi de CDI n'a pas forcément de sens. De même, le développement des chatbots [agents conversationnels, NDLR] réduit le besoin en téléconseillers », argumente le DRH Vincent Lecerf.

Du côté des boutiques, [plus de 300 points de vente](#) ont été transférés à Orange Store, une filiale du groupe dont la convention collective est moins favorable aux salariés. Ce transfert vers une entité distincte « peut générer une perte de repères et de sens pour les collaborateurs concernés », explique Frédéric Marty.

### La direction vient de signer avec les syndicats un accord qui prévoit l'embauche de 6 000 CDI d'ici à 2027

en continuant à percevoir une partie de sa paye.

L'entreprise avait hésité à relancer ce programme qui, lors de sa dernière édition en 2022, avait [entraîné 9 000 départs](#), coûté environ 1,7 milliard d'euros et désorganisé certains services. Mais elle veut poursuivre cette réduction des effectifs, prenant exemple sur ses homologues européens Telefonica, Vodafone ou Deutsche Telekom.

Si le TPS rencontre le même succès qu'en 2022, il devrait entraîner 6 000 départs sur quatre ans, selon la direction. Soit près de 10 % des effectifs français. « *Nous n'avons fixé aucun objectif* », insiste le DRH, qui réfute toute comparaison avec les départs poussés, voire forcés, de l'époque Lombard.

## Le plan stratégique ne fait pas rêver

Au-delà de la question des départs, les organisations syndicales reprochent aux dirigeants une vision stratégique peu enthousiasmante. Quelques mois après l'arrivée de Christel Heydemann, Orange avait présenté [sa feuille de route](#) baptisée « *Lead the future* », qui marque un recentrage sur les activités historiques.

Finies, les incursions dans le domaine de la banque ou du divertissement chères au précédent patron, Stéphane Richard. Orange Bank a été fermée et la chaîne OCS, autrefois Orange Cinéma Séries, vendue à Canal+. Le groupe veut se recentrer sur ses fondamentaux en capitalisant sur ses atouts : [le réseau téléphonique le plus performant selon l'Arcep](#), une position de pionnier dans la fibre, un service client [reconnu comme meilleur](#) que celui des concurrents...

### La direction compte beaucoup sur ses services aux entreprises pour améliorer ses perspectives

interne vers « *les nouveaux métiers de la donnée, du cloud, de la cybersécurité ou de l'intelligence artificielle* ».

Si la filiale dédiée, Orange Business, vendait historiquement de la téléphonie fixe aux entreprises, elle s'est transformée avec la numérisation et le télétravail. Le secteur est dynamique, mais Orange y est en concurrence avec des géants, [de Google ou Microsoft](#) jusqu'aux sociétés de services informatiques comme Capgemini ou Accenture, en passant par les spécialistes de la cybersécurité comme Thales.

C'est aussi et surtout hors de ses frontières que le groupe cherche des perspectives. L'Afrique représente la quasi-totalité de sa croissance : il y compte plus de 160 millions de clients mobile et près de 40 millions de clients Orange Money. Ce service de transfert d'argent et de paiement mobile trouve son public dans des pays peu bancarisés – seulement 30 % de la population subsaharienne détient un compte en banque.

Fin 2023, Orange a lancé Max It, une « super-app » qui regroupe téléphonie, services financiers et e-commerce, à l'image de ce que fait le concurrent britannique Vodafone au Kenya et en Afrique du Sud, respectivement sous les marques M-Pesa et VodaPay. Un an après sa mise en ligne, Max It comptait déjà 13 millions d'utilisateurs. En France, c'est la morosité qui domine chez les salariés français.



**Thomas Lestavel**

La direction vient de signer avec l'ensemble des syndicats un accord sur la gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) qui prévoit l'embauche de 6 000 CDI d'ici à 2027. Il inclut un dispositif de temps partiel senior (TPS) permettant, sur base de volontariat, d'anticiper jusqu'à cinq ans son départ à la retraite, tout

en

continuant à percevoir une partie de sa paye.

Reste que le plan stratégique ne fait pas rêver. « *Il se limite à des objectifs financiers. Il ne motive pas les salariés, ne leur donne pas de sens* », juge Olivier Berducou de la CFDT. La direction compte cependant beaucoup sur ses services aux entreprises pour améliorer ses perspectives, et encourage la mobilité

entreprises pour améliorer ses perspectives, et encourage la mobilité interne vers « *les nouveaux métiers de la donnée, du cloud, de la cybersécurité ou de l'intelligence artificielle* ».

C'est aussi et surtout hors de ses frontières que le groupe cherche des perspectives. L'Afrique représente la quasi-totalité de sa croissance : il y compte plus de 160 millions de clients mobile et près de 40 millions de clients Orange Money. Ce service de transfert d'argent et de paiement mobile trouve son public dans des pays peu bancarisés – seulement 30 % de la population subsaharienne détient un compte en banque.

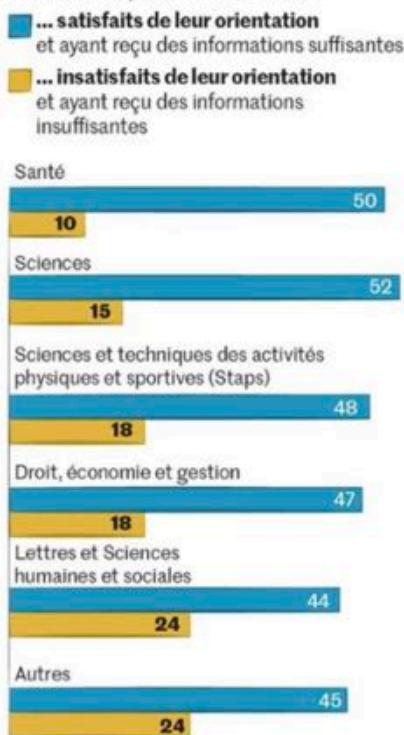
Fin 2023, Orange a lancé Max It, une « super-app » qui regroupe téléphonie, services financiers et e-commerce, à l'image de ce que fait le concurrent britannique Vodafone au Kenya et en Afrique du Sud, respectivement sous les marques M-Pesa et VodaPay. Un an après sa mise en ligne, Max It comptait déjà 13 millions d'utilisateurs. En France, c'est la morosité qui domine chez les salariés français.

## Le travail reste une valeur centrale pour les jeunes, malgré les désillusions

**Une vaste enquête de l'Institut Montaigne sur les jeunes et le travail, que révèle « Le Monde » mardi 29 avril, ausculte le rôle de l'activité professionnelle dans la construction identitaire des jeunes et son impact sur leur bien-être et leur intégration sociale.**

### Part des étudiants...

en % selon la spécialité universitaire



Infographie Le Monde

Source : Enquête de l'institut Louis Harris pour l'APEC et Terra Nova, réalisée par l'Institut Montaigne à l'automne 2024 sur un échantillon de 6 000 jeunes âgés de 16 à 30 ans.

### Indice de frustration relative des actifs\* en fonction des attributs du travail

Calculé à partir des écarts les plus significatifs entre les attentes des jeunes actifs et la réalité de leur emploi



### Indice de frustration relative en fonction des attributs du travail, selon le sexe du sondé

Calculé à partir des écarts les plus significatifs entre les attentes des jeunes actifs et la réalité de leur emploi



\* Actifs précoces récemment entrés sur le marché du travail (de 19 à 22 ans) et actifs avancés (de 25 à 30 ans)

Non, les jeunes ne se détournent pas du travail, qui joue un rôle intégrateur fondamental dans leur vie. Oui, ils sont majoritairement satisfaits de leur emploi, même s'ils regrettent souvent une orientation scolaire et professionnelle qui s'avère inadéquate et un niveau de rémunération jugé trop faible.

Ces deux constats, qui battent en brèche des idées reçues, sont tirés d'une vaste étude publiée mardi 29 avril par l'Institut Montaigne, « *Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans* ». Ses auteurs, les chercheurs Yann Algan (HEC Paris), Olivier Galland (CNRS) et Marc Lazar (Sciences Po) ont mené, à l'automne 2024, une enquête de terrain auprès de 6 000 jeunes, en structurant le panel en trois sous-échantillons représentatifs, correspondant aux grandes étapes de l'accès à la vie active : les jeunes en formation (scolaires et étudiants), les actifs précoces (19-22 ans) récemment entrés sur le marché du travail, et les actifs avancés (25-30 ans) ayant déjà acquis une première expérience professionnelle significative.

Elle établit que l'appétence à travailler davantage est nettement plus forte chez les jeunes que chez les actifs plus âgés, avec un écart de 16 points entre les 19-30 ans et les plus de 30 ans – qui avaient été interrogés en 2023 dans le cadre d'une autre étude de l'Institut Montaigne « *Les Français au travail* ».

dépasser les idées reçues ». « Nous observons que oui, les jeunes sont attachés au travail et que la jeunesse paresseuse n'est qu'un mythe, explique Yann Algan. Néanmoins, les idéaux s'abîment et petit à petit, les illusions sont perdues. »

## Insatisfaction

En évaluant les écarts entre les attentes et la réalité du travail sur des critères précis, les auteurs ont identifié quatre profils de jeunes actifs. Près de la moitié du panel se retrouve dans une expérience d'insatisfaction : les frustrés (28 %) se caractérisent par des attentes non comblées dans l'emploi qu'ils occupent, ce qui entraîne deux types d'attitudes : une défiance et une détresse psychologique pour les uns, et une profonde désaffection du monde du travail pour les autres. Les fatalistes (20 %), résignés, formulent très peu d'attentes, et ne manifestent pas forcément de frustration quant à l'emploi qu'ils occupent, sauf à l'égard de leur management.

Viennent ensuite les rebelles (20 %), qui apprécient leur emploi mais rejettent fortement la hiérarchie, ce qui peut se traduire par une volonté d'émancipation davantage marquée, notamment vers un emploi indépendant. Enfin, les satisfaits (32 %) se partagent entre des jeunes pleinement satisfaits et généralement attachés à leur entreprise et d'autres, aux attentes plus élevées, qui aspirent à de nouvelles opportunités.

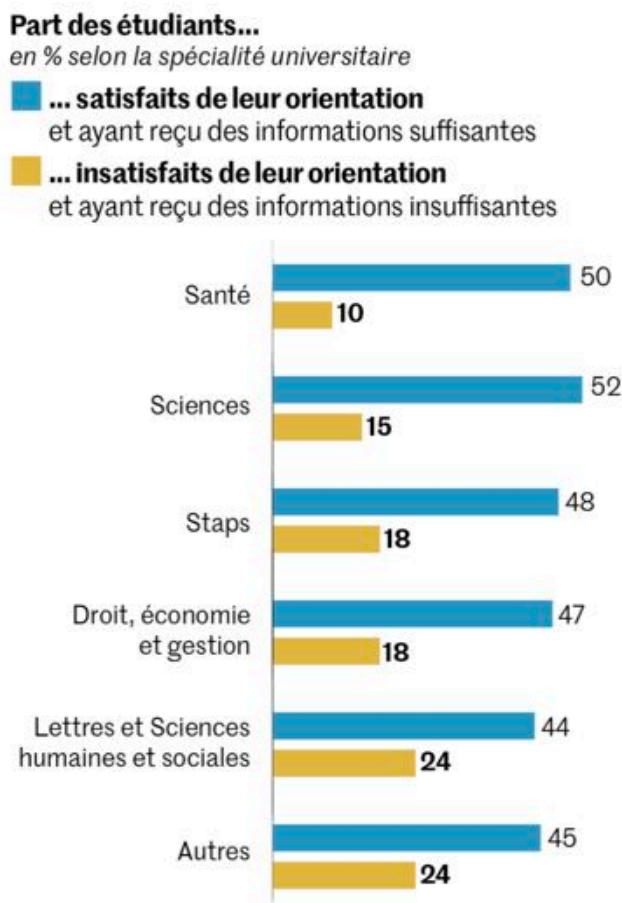


Infographie Le Monde

Source : Institut Montaigne, « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans », avril 2025

Dans le choix des secteurs d'activité, celui du luxe se démarque : « Il est le seul à dépasser le seuil des 60 % de réponses positives sur l'ensemble de l'échantillon, avec une répartition parfaitement équilibrée entre hommes et femmes », relèvent les auteurs. Trois autres domaines suivent : l'administration, la santé et l'associatif, témoignant d'un « attachement des jeunes aux missions d'intérêt général » et aux enjeux

sociaux. Les entreprises du secteur industriel et du BTP se situent en queue de classement (nucléaire, entreprise pétrolière), à l'exception de l'automobile qui se situe en 5e position dans le classement.



Infographie *Le Monde*  
Source : Institut Montaigne, « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans », avril 2025

Les choix d'orientation et d'études, « première grande confrontation des jeunes au réel », selon Yann Algan, génèrent des regrets dans 27 % des cas, ce taux d'insatisfaction tendant à s'élever à mesure de l'avancée dans la vie professionnelle. Ainsi, 18 % des élèves et étudiants se déclarent insatisfaits, de même que 27 % des actifs précoce et 30 % des actifs avancés. « Il semble donc que la confrontation au marché du travail contribue à accroître l'insatisfaction vis-à-vis de l'orientation scolaire, peut-être parce qu'elle fait tomber quelques illusions ou parce qu'elle contribue à revoir les aspirations à la baisse », estime l'étude.

### « D'abord des préoccupations matérielles »

Chez les diplômés d'écoles d'ingénieurs, la satisfaction de l'orientation est particulièrement élevée (58 % totalement satisfaits) ; elle l'est moins chez les diplômés d'écoles de commerce et de gestion (45 %). L'ensemble des diplômés issus de l'université se situent dans la moyenne (47 %).

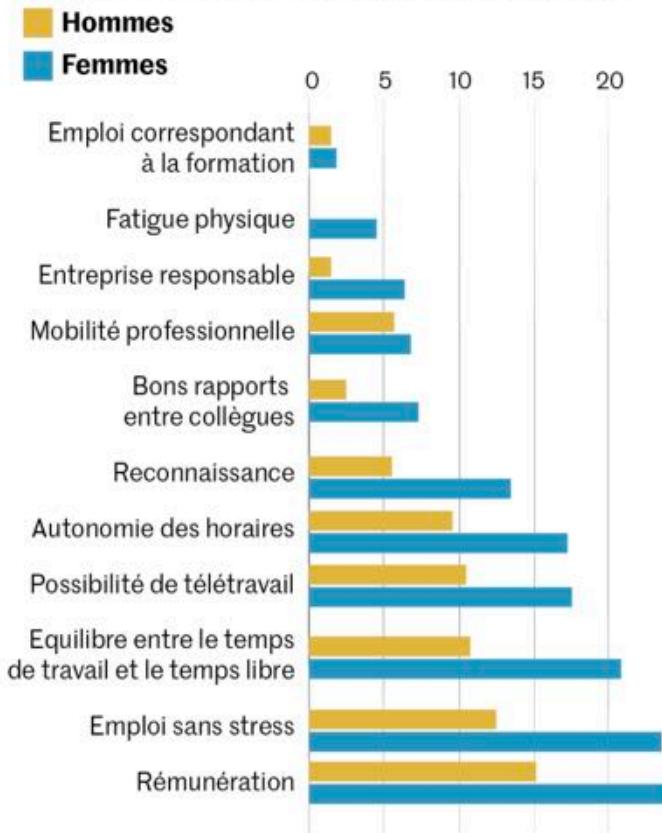
Les femmes se montrent globalement plus insatisfaites de leur orientation que les hommes, ressentant à la fois un manque de soutien familial et institutionnel. « Elles déclarent recevoir moins d'aide de leur entourage, notamment de leur père et de leurs professeurs, ce qui les pousse souvent à devoir se débrouiller seules pour s'informer et s'orienter », notent Yann Algan, Olivier Galland et Marc Lazar.

Parmi ceux ayant déjà utilisé Parcoursup, 65 % disent avoir obtenu totalement la formation qu'ils souhaitaient, 25 % ne l'avaient obtenue qu'en partie et 10 % ne pas l'avoir obtenue. La mère est la

personne dont les jeunes disent à 71 % qu'elle les aide le plus tandis que les organismes institutionnels d'information et d'orientation (centres d'information et d'orientation, centres d'information et de documentation jeunesse, missions locales) viennent en queue de liste : seuls 14 % des jeunes disent qu'ils les ont « beaucoup » aidés.

Et pourtant, les jeunes qui ont eu recours à ces institutions signalent un surcroît de satisfaction à l'égard de leur orientation (+ 20 points par rapport à ceux qui n'ont pas fait la démarche), souligne l'étude. L'aide dispensée par des professeurs remporte la palme de la satisfaction (+ 27 points de différence). Les conseillers d'orientation au sein des établissements et les conseillers principaux d'éducation sont aussi plébiscités par les jeunes qui les consultent, avec un surcroît de 26 points comparé à ceux qui ne se tournent pas vers eux. En revanche, « *les jeunes des filières professionnelles courtes, qui sont ceux qui auraient le plus besoin d'un accompagnement renforcé dans leurs choix, sont les moins bien soutenus par les dispositifs publics* », souligne Olivier Galland.

**Indice de frustration relative** en fonction  
des attributs du travail, selon le sexe du sondé  
*Calculé à partir des écarts les plus significatifs entre  
les attentes des jeunes actifs et la réalité de leur emploi*



Infographie *Le Monde*  
Source : Institut Montaigne, « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans », avril 2025

A contre-courant, l'étude révèle la place relativement faible accordée aux préoccupations liées à « *la responsabilité sociale et environnementale des entreprises* ». Ce critère figure en avant-dernière position dans la hiérarchie des priorités des jeunes, contrastant avec l'idée qu'ils seraient particulièrement sensibles à ces enjeux. « *Ce n'est important qu'aux yeux d'une frange étroite de jeunes diplômés de sciences humaines et sociales, pour l'essentiel*, note Olivier Galland. *Les autres ont d'abord des préoccupations matérielles, la rémunération en tête, et tout ce qui concerne la qualité de vie au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.* »

## « La gestion du temps », un « enjeu central »

Parmi les étudiants, ceux de l'université se montrent les plus concernés par la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (note moyenne de 6,32 attribuée à ce critère et de 7,12 dans le cas des étudiants en lettres et sciences humaines). À l'inverse, les élèves des classes préparatoires aux grandes écoles, ainsi que ceux des écoles d'ingénieurs ou de commerce, donnent à ce critère une note moyenne plus basse (5,93). Dans l'enquête précédente de l'Institut Montaigne, publiée en 2022, « *Une jeunesse plurielle* », la cause environnementale représentait une préoccupation majeure pour les 18-24 ans. Mais seuls 11 % se déclaraient proches du parti Europe Ecologie-Les Verts, devenu Les Ecologistes en 2023.

S'agissant de la satisfaction au travail, « *la gestion du temps s'impose comme un enjeu central, générant des frustrations significatives chez les jeunes actifs* », observe l'étude. En outre, « *au-delà du premier enfant, l'intérêt pour le contenu du travail diminue significativement, un recul encore plus marqué à partir du deuxième* ».

**Indice de frustration relative des actifs\*** en fonction des attributs du travail

*Calculé à partir des écarts les plus significatifs entre les attentes des jeunes actifs et la réalité de leur emploi*



\* Actifs précoces récemment entrés sur le marché du travail (de 19 à 22 ans) et actifs avancés (de 25 à 30 ans)

Infographie *Le Monde*

Source : Institut Montaigne, « *Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans* », avril 2025

Issus d'un bac professionnel, les diplômés des spécialités de production se montrent systématiquement moins exigeants à l'égard de leur emploi que leurs homologues issus des filières de service. Dans l'enseignement supérieur, ce sont les diplômés en droit, économie et gestion, ainsi que ceux issus des filières de santé, qui affichent les niveaux d'exigence les plus élevés. Les jeunes d'origine étrangère manifestent des exigences globalement plus faibles en matière de qualité du travail.

Yann Algan souligne que « *le harcèlement persiste de manière préoccupante, notamment envers les femmes et les personnes en situation de fragilité. Plus d'un quart des jeunes déclarent avoir été victimes de harcèlement moral et un sur dix de harcèlement sexuel* ».

Des jeunes renoncent à travailler : ce sont majoritairement des femmes (60 %), souvent parents (43 %), et « *ce retrait du marché du travail s'accompagne d'un fort sentiment de mal-être* ».

Soazig Le Nevé

---

## TRIBUNE

# « Pour changer le travail, il faut écouter les travailleurs »

**Alors qu'Emmanuel Macron dit vouloir mener une vaste réforme du travail, François Cochet, directeur des activités santé au travail de Secafi, rappelle, dans une tribune au « Monde », la nécessité de consulter les salariés avant d'entreprendre des transformations. Un exercice qui demande de revoir nos usages.**

Quel responsable d'entreprise oserait affirmer ne pas écouter ses salariés ? Ce principe semble être une évidence. En réalité, au-delà de la courtoisie, l'observation montre que c'est loin d'être le cas. Dans les enquêtes conduites par Secafi sur les conditions de travail, le résultat est clair d'une entreprise à une autre.

A l'assertion « *lorsqu'il y a un changement dans mon travail, je peux donner mon avis* », environ 60 % des travailleurs répondent « oui ». A la question « *mon avis est-il pris en compte ?* », le score descend à 30 %. Lors des processus d'information-consultation du comité social et économique sur les projets de transformations du travail, l'employeur considère comme un succès que son projet sorte inchangé du dialogue social.

Pour organiser le travail de la manière la plus efficace, un excellent principe à prendre en compte est « c'est celui qui fait qui sait ». Pourtant, une armée de concepteurs, de fabricants de procédures consacre un temps considérable à expliquer aux travailleurs ce qu'ils doivent faire. Le « *one best way* » taylorien [*soit la meilleure façon de produire*] est toujours là, en plus sophistiqué.

## Lutter contre les tâches inutiles au travail

La faiblesse des gains de productivité fait débat. L'observation des situations de travail montre à quel point celles-ci sont encombrées de tâches inutiles : traçabilité, reporting [*communication des données*], justification de toutes sortes, autant de tâches sans valeur ajoutée pour le client ou pour l'usager.

Une infirmière peut passer jusqu'au tiers de son temps, comme le démontrent les observations de Secafi, devant son ordinateur à transcrire ce qu'elle a fait, pourquoi elle l'a fait, comment elle l'a fait, au lieu d'être aux côtés des patients, avec du temps pour les comprendre, échanger avec eux, leur expliquer les soins proposés.

Je ne dis pas que toutes ces règles doivent être supprimées. Mais, parce qu'elles ont été conçues très loin de ceux qui les mettent en œuvre, elles sont lourdes, redondantes, nuisibles à la qualité du travail et au bien-être des travailleurs.

## Plaider pour un changement de paradigme

Dans les usines qui produisent en continu, on est surpris de la préférence exprimée parfois pour les postes de nuit. L'éventuelle prime de nuit n'est pas la seule explication. Lorsque l'on sait observer le travail et écouter les travailleurs, on sait le plaisir qu'ils ont à travailler entre eux, loin des fonctions supports et des injonctions bureaucratiques présentes en journée.

Ces observations plaident pour un changement de paradigme : on ne peut plus changer le travail sans le faire avec les intéressés eux-mêmes. La proposition récente d'inclure « *l'écoute des travailleurs* » comme premier principe de prévention doit être adoptée.

Ce principe paraît simple, mais sa mise en œuvre sera difficile, parce que les changements induits renvoient à la culture et aux principes fondamentaux de l'organisation des entreprises et des administrations. Essayons de lister les obstacles qu'il faudra surmonter.

## **« Entendre » n'est pas « écouter »**

Le premier obstacle sera la difficulté pour les travailleurs eux-mêmes d'intervenir dans ce processus, alors même que tout était fait pour les en tenir éloignés. Parler de son propre travail n'est pas du bavardage. Cela relève souvent de l'intime et n'est pas facile à exprimer. Des obstacles liés aux expériences vécues, parfois malheureuses, vont surgir.

Si, lors de projets précédents, les informations transmises sur leur travail ont été utilisées contre leur intérêt, ils seront méfiants. Qualifiée de « *réfractaire au changement* », leur attitude est tout simplement logique. Il faudra donc convaincre les travailleurs que leur parole ne sera pas retournée contre eux et qu'ils pourront s'exprimer sans crainte.

Le deuxième obstacle renvoie à la capacité d'entendre des manageurs, des concepteurs, des dirigeants d'entreprise. « *Entendre* » n'est pas « *écouter* ». Le premier réflexe, lorsque l'on entend une parole différente, est de considérer que celui qui l'exprime n'a pas compris la situation.

## **Pour le retour de véritables stages ouvriers**

Combien de fois avons-nous vu un manager bienveillant reprendre indéfiniment ses explications sans rien modifier de son projet ? Il faut dire que la formation reçue ne les y a pas préparés. Les concours des grandes écoles sont censés identifier les plus intelligents. Les véritables stages ouvriers, qui étaient l'occasion de se confronter au terrain et à d'autres milieux culturels, ont pratiquement disparu.

Pour avoir accompagné des chefs de projet dans ce processus de prise en compte de la parole des salariés, je peux témoigner qu'ils en ont été transformés et que les projets concernés se sont ensuite déployés avec une grande fluidité.

Le troisième obstacle concerne les grandes entreprises et les administrations. Lorsque des responsables locaux s'engagent dans cette démarche de prise en compte réelle de la parole des travailleurs, ils ont souvent du mal à faire accepter leurs résultats par les dirigeants de leur multinationale à Amsterdam ou à New York.

## **Un enjeu considérable sur le plan de la productivité**

Il en est de même lorsque l'on remonte de l'administration locale vers les directions centrales de l'Etat. Le changement culturel devra donc remonter au plus haut niveau. Trois résultats attendus : qualité de vie au travail, productivité, démocratie. Les bénéfices que la mise en place de ce nouveau paradigme pourrait générer sont considérables.

Le manque d'écoute et de prise en compte du point de vue des travailleurs est vraisemblablement le premier facteur de risques psychosociaux. Un enjeu considérable sur le plan de la santé.

Cette absence d'écoute est à l'origine du désengagement de très nombreux travailleurs, de tâches inutiles qui pourraient être supprimées, d'obstacles mis à la formation des nouveaux entrants et d'entraves à une coopération efficace au sein des équipes. Un enjeu considérable sur le plan de la productivité.

Transformer le travail sur la base de l'écoute active des salariés, de la prise en compte réelle de leurs propositions et de leurs besoins serait également un excellent moyen de reconstruire l'envie de démocratie sur des sujets concrets en vue d'améliorations tangibles pour tous ceux qui s'y impliqueraient. Un enjeu considérable, enfin, sur le plan de la démocratie.

**François Cochet**

**Directeur des activités santé au travail de Secafi et président de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux**

---

## Les e-mails d'Elon Musk constituent un harcèlement moral d'une ancienne salariée de Twitter, tranche la justice française

La cour d'appel de Paris a lourdement sanctionné Twitter France pour le traitement réservé à une salariée après l'acquisition du réseau social par le milliardaire américain, en 2022.



ELON MUSK À LA MAISON BLANCHE, À WASHINGTON (ETATS-UNIS), LE 11 FÉVRIER 2025.  
KEVIN LAMARQUE / REUTERS

Le 3 avril, la cour d'appel de Paris a condamné la société Twitter France à verser près de 90 000 euros à une ancienne salariée, considérant qu'elle avait fait l'objet d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, assorti d'un harcèlement moral. Cette lourde sanction, qui comprend 58 000 euros de dommages et intérêts, est notable : la décision, que *Le Monde* a pu consulter, établit que les multiples courriels agressifs envoyés par Elon Musk à l'ensemble des salariés du réseau social peuvent constituer un harcèlement moral en droit français.

Lorsque le patron de Tesla prend le contrôle de Twitter, à la fin d'octobre 2022, l'une des salariées du bureau français de l'entreprise, Mme G., est en congé de maternité. Elle reçoit malgré tout un e-mail dans sa boîte personnelle lui annonçant que son poste est menacé par le plan d'économies décidé par le nouveau PDG. Puis elle est destinataire, comme tous les salariés du groupe, d'une série de « courriels comminatoires » signés par Elon Musk, parfois au milieu de la nuit (heure de Paris), peut-on lire dans la décision de justice.

Ces messages demandent notamment aux employés de s'engager à redoubler d'efforts et plusieurs exigent une réponse sous vingt-quatre heures, sous peine de licenciement. Dans certains cas, un accès aux outils internes de Twitter est même nécessaire pour répondre ; en congé de maternité, sans accès à son ordinateur professionnel, Mme G. doit alors contacter le service des ressources humaines pour pouvoir le faire.

## Licenciement de fait

A son retour au bureau, les irrégularités se poursuivent, selon M<sup>me</sup> G. : sa visite médicale de retour au travail n'est pas organisée, la part variable de son salaire cesse de lui être versée et ses messages à la direction et aux ressources humaines restent sans réponse. Peu après sa réintégration dans les locaux de la société, elle fait un malaise, dont l'entreprise conteste le caractère d'accident du travail.

Au début du mois de mars 2023, M<sup>me</sup> G. saisit les prud'hommes, dans le cadre d'une procédure relativement peu courante et risquée : la prise d'acte de rupture du contrat de travail. Elle consiste à demander à la justice de confirmer que des manquements graves de l'employeur constituent, de fait, une rupture du contrat de travail, et que le salarié doit être considéré comme licencié. Si les prud'hommes donnent tort au salarié, son départ est considéré comme une démission, sans droit à des indemnités ni au chômage.

M<sup>me</sup> G. obtient gain de cause. Les prud'hommes considèrent qu'elle a bien été victime d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, mais la déboutent de sa demande qu'un harcèlement moral soit également reconnu. Twitter France, qui contestait l'ensemble des demandes, interjette appel.

## Harcèlement moral confirmé

Sauf que la cour d'appel va nettement plus loin que la décision prud'homale : elle confirme le licenciement sans cause réelle et sérieuse de M<sup>me</sup> G., tout en lui donnant raison sur le fait que le traitement qui lui a été réservé est bien constitutif d'un harcèlement moral. Les juges estiment qu'elle a apporté la preuve de « *pressions successives et tangibles* » liées aux courriels signés par M. Musk, qui, combinés à d'autres exigences et à un arrêt de travail pour « *syndrome anxieux* », « *laisquent supposer l'existence d'un harcèlement moral à son encontre* ».

Si plusieurs points soulevés par M<sup>me</sup> G. sont spécifiques à sa situation personnelle, les conclusions du tribunal soulignent que plusieurs des messages envoyés par M. Musk à l'ensemble des salariés ne sont, en soi, pas acceptables en droit français.

Le délai très court donné aux salariés pour répondre ainsi que le ton de ces messages ne sont pas conformes aux pratiques normales, estime la cour d'appel. Par exemple, si le contrat de travail de M<sup>me</sup> G. mentionne, de manière classique, une obligation de confidentialité, « *rien ne justifie le courriel du 10 décembre 2022 adressé à la salariée, lui promettant "la réponse qu'elle mérite" en cas d'envoi "d'informations détaillées aux médias" dans l'intention de nuire à Twitter, et la sollicitant à nouveau pour confirmer son engagement de confidentialité* », écrivent les juges. Le tribunal a accordé 7 000 euros à M<sup>me</sup> G. en réparation de ce harcèlement.

« *On voit rarement un tel manque de respect pour la loi et les procédures françaises* », estime l'avocat de M<sup>me</sup> G., Julien Damiano, du cabinet Greenwich. Il se félicite que la cour d'appel soit allée plus loin que les prud'hommes dans la reconnaissance du harcèlement moral de sa cliente. Sollicité par *Le Monde*, X, comme s'appelle désormais Twitter, n'a pas donné suite. Depuis son rachat par Elon Musk, la société ne répond plus aux questions de la presse.

Aux Etats-Unis, où vivaient la majorité des employés de Twitter au moment de son rachat par le milliardaire américain d'origine sud-africaine, des centaines d'employés ont contesté leur licenciement, avec des fortunes diverses. En 2024, d'anciens salariés demandant le paiement de primes de licenciement qu'ils estimaient dues, par le biais d'une procédure collective, ont [perdu une importante bataille](#) devant un tribunal de San Francisco (Californie). Mais au moins quatre ex-salariés américains ont obtenu d'importantes indemnités au cours de procédures d'arbitrage, qui ne sont pas publiques, [selon les informations de Bloomberg](#).

En Irlande, un cadre de Twitter qui n'avait pas répondu à l'un des e-mails envoyés par Elon Musk, et avait été licencié pour cela, a touché [550 000 euros d'indemnités devant les tribunaux](#). Il s'agit de la plus importante somme jamais accordée dans le pays dans le cadre d'une procédure de licenciement sans cause réelle et sérieuse.

[\*\*Damien Leloup\*\*](#)

---

19 mai 2025

# Enquête ouverte après une plainte pour harcèlement moral au travail visant l'AP-HP

Des professeurs de médecine ont porté plainte pour harcèlement moral au travail contre l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP), entraînant l'ouverture d'une information judiciaire. Les plaignants évoquent certaines similitudes avec l'histoire de Jean-Louis Mégnien, un professeur en cardiologie de 54 ans, qui s'était jeté par la fenêtre du 7e étage de l'hôpital européen Georges-Pompidou en décembre 2015.



UN PANNEAU DE L'AP-HP À PARIS, EN FRANCE, LE 11 SEPTEMBRE 2019.  
PHOTO D'ILLUSTRATION. | CHARLES PLATIAU / ARCHIVES REUTERS

Une [information judiciaire](#) a été ouverte le 15 mai après une plainte de professeurs de médecine pour harcèlement moral au travail visant l'[Assistance publique - Hôpitaux de Paris](#), a appris l'AFP lundi de source proche du dossier, confirmée par le [parquet de Paris](#).

## Ils dénoncent un « harcèlement moral institutionnel »

Cette ouverture d'enquête, confiée à un juge d'instruction, fait suite à la plainte déposée le 12 mars par plusieurs professeurs des universités-praticiens hospitaliers qui dénoncent le « **dévoiement de procédures disciplinaires** » à leur encontre afin selon eux de les évincer, et le risque de suicide associé à ces pratiques, selon une source proche du dossier.

La plainte pour harcèlement moral au travail a fait l'objet d'une ouverture d'information judiciaire le 15 mai, a confirmé le parquet.

Selon la source proche du dossier, les plaignants dénoncent un « **harcèlement moral institutionnel** » et affirment avoir été la cible de procédures disciplinaires pour des raisons de politique

interne, de succession de chefferie, ou en représailles à des alertes sur les conditions dégradées de travail ou sur des comportements déviants.

Dans les méthodes de management qu'ils disent avoir subies, les plaignants voient certaines similitudes avec [l'histoire de Jean-Louis Mégnien, un professeur en cardiologie de 54 ans, qui s'était jeté par la fenêtre du 7e étage de l'hôpital européen Georges-Pompidou en décembre 2015.](#)

En novembre 2023, l'AP-HP, jugée en tant que personne morale, avait été condamnée à une amende de 50 000 € pour harcèlement moral.

L'un des plaignants a été relevé de ses fonctions de chef de service et interdit d'accès à l'hôpital où il travaillait, ce qui met en péril le suivi de ses patients, selon des éléments du dossier dont a eu connaissance l'AFP.

## **« Une vraie honte »**

*« Le parquet a pris la mesure de la gravité des propos et comportements signalés, beaucoup étant susceptibles de relever d'un fonctionnement systémique », a réagi auprès de l'AFP leur avocate, Christelle Mazza.*

Selon elle, « *il faut impérativement sortir de ces pratiques arbitraires et déshumanisantes : ce qui se passe dans le confinement des bureaux, où l'on décide de la vie ou de la mort d'un personnel, hors procédure, sur le fondement de rumeurs savamment construites et propagées, est une vraie honte* ».

*« Sans parler de l'organisation du travail totalement dysfonctionnelle pour ne pas dire illégale. On pouvait légitimement penser que l'autorité hospitalo-universitaire se remettrait en question après le suicide de Jean-Louis Mégnien. Il n'en est rien », a-t-elle ajouté.*

Mi-avril, elle a déposé une autre plainte, devant la Cour de justice de la République (CJR), pour harcèlement moral et homicide involontaire contre les ministres de la Santé Catherine Vautrin et de l'Éducation Élisabeth Borne pour dénoncer des suicides de soignants de l'hôpital public.

FAITS DIVERS

# Hôpitaux de Paris : une enquête ouverte après une plainte pour harcèlement moral au travail

Le parquet de Paris a ouvert jeudi 15 mai une information judiciaire à l'encontre de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). Elle est accusée par des professeurs de médecine de harcèlement moral.



LE PARQUET DE PARIS A OUVERT UNE INFORMATION JUDICIAIRE À L'ENCONTRE DE L'AP-HP, ACCUSÉE PAR PLUSIEURS PROFESSEURS DE MÉDECINE DE HARCÈLEMENT MORAL.  
(ILLUSTRATION) LP/ OLIVIER ARANDEL

Une information judiciaire a été ouverte le 15 mai après une plainte de professeurs de médecine pour harcèlement moral au travail visant l'[Assistance publique - Hôpitaux de Paris \(AP-HP\)](#), a confirmé lundi le parquet de Paris.

Cette ouverture d'enquête, confiée à un juge d'instruction, fait suite à la plainte déposée le 12 mars par plusieurs professeurs des universités-praticiens hospitaliers qui dénoncent le « *dévoilement de procédures disciplinaires* » à leur encontre afin, selon eux, de les évincer, et le risque de suicide associé à ces pratiques, selon une source proche du dossier.

## L'AP-HP déjà condamnée pour harcèlement moral

La plainte pour harcèlement moral au travail a fait l'objet d'une ouverture d'information judiciaire le 15 mai, a confirmé le parquet. Selon la même source, les plaignants dénoncent un « *harcèlement moral institutionnel* » et affirment avoir été la cible de procédures disciplinaires pour des raisons de politique

interne, de succession de chefferie, ou en représailles à des alertes sur les conditions dégradées de travail ou sur des comportements déviants.

Dans les méthodes de management qu'ils affirment avoir subies, les plaignants voient certaines similitudes avec l'histoire de [Jean-Louis Mégnien](#), un professeur en cardiologie de 54 ans, qui s'était jeté par la fenêtre du 7e étage de l'hôpital européen Georges Pompidou (XVe arrondissement) en décembre 2015. En novembre 2023, l'AP-HP, jugée en tant que personne morale, avait été condamnée à une amende de 50 000 euros pour harcèlement moral.

L'un des plaignants a été relevé de ses fonctions de chef de service et interdit d'accès à l'hôpital où il travaillait, ce qui met en péril le suivi de ses patients, selon des éléments du dossier dont a eu connaissance l'AFP. « *Le parquet a pris la mesure de la gravité des propos et comportements signalés, beaucoup étant susceptibles de relever d'un fonctionnement systémique* », a réagi auprès de l'AFP leur avocate, Christelle Mazza.

Selon elle, « *il faut impérativement sortir de ces pratiques arbitraires et déshumanisantes : ce qui se passe dans le confinement des bureaux, où l'on décide de la vie ou de la mort d'un personnel, hors procédure, sur le fondement de rumeurs savamment construites et propagées, est une vraie honte* ».

## Suicides de soignants

« *Sans parler de l'organisation du travail totalement dysfonctionnelle pour ne pas dire illégale. On pouvait légitimement penser que l'autorité hospitalo-universitaire se remettait en question après le suicide de Jean-Louis Mégnien. Il n'en est rien* », a-t-elle ajouté.

Mi-avril, elle a déposé une autre plainte, devant la Cour de justice de la République (CJR), pour [harcèlement moral et homicide involontaire](#) contre les ministres de la Santé Catherine Vautrin et de l'Éducation Élisabeth Borne pour dénoncer des suicides de soignants de l'hôpital public.

Le Parisien avec AFP

---

**TRIBUNE**

# Dominique Lhuilier : « Une omerta pèse sur les troubles psychiques au travail »

**Les risques psychosociaux sont devenus un problème central lorsque la vie collective dans les entreprises s'est dégradée. Au travail, comme dans la vie, on ne tient pas debout sans les autres, constate, dans une tribune au « Monde », la psychologue.**

Stress, souffrance, épuisement, burn-out, troubles anxiodepressifs, traumatismes psychiques, addictions, absentéisme, démissions, suicides... L'augmentation des troubles de la santé mentale est patente. Ils se classent au troisième rang des affections les plus fréquentes, après les cancers et les pathologies cardio-vasculaires : selon l'Organisation mondiale de la santé, une personne sur quatre en moyenne y sera confrontée au cours de sa vie, la pandémie de Covid-19 aggravant ce pronostic.

La France bat le record européen de la prévalence de syndromes dépressifs (11 %, contre 6 % en moyenne pour l'Europe). Et la consommation de psychotropes représente le premier poste de dépense de l'Assurance-maladie. Les troubles mentaux constituent la première cause d'années vécues avec une invalidité et sont responsables de plus d'un tiers de l'absentéisme au travail.

Cette dégradation doit être mise en perspective avec les transformations du travail et de l'emploi. Accroissement des exigences productives, organisation du travail en flux tendu, augmentation des cadences, densification et complexification : les ingrédients du « travail pressé » fabriquent le sentiment, largement partagé, d'être « débordé », « épuisé », « sous l'eau ». Ce travail en apnée use à la fois les corps et la psyché.

## Précariat subi

S'ajoute une double précarisation de l'emploi (développement des contrats à durée déterminée, travail intérimaire, flexibilité externe, temps partiels contraints, chômage) et du travail (exigence de mobilité, d'adaptabilité, de polyvalence) qui fragilise les fonctions, les métiers et les environnements de travail. D'où la multiplication des ruptures et transitions dans les trajectoires professionnelles. Ce précariat subi, puissant vecteur d'insécurité, a des répercussions sur tous les aspects de la vie. Reste la peur de perdre la capacité à tenir sa place dans le monde avec les autres.

Ces transformations fragilisent les ressources collectives qui permettent de soutenir les épreuves du travail : transmission des règles de métier, entraide, régulation collective de la charge de travail, reciprocité dans les échanges au sein des équipes, travail de réorganisation des tâches..., ce qui tend à isoler chacun, constraint de puiser dans ses ressources propres. Au travail, comme dans la vie, on ne tient pas debout sans les autres.

S'il y a pléthore d'études, d'instruments de mesure, d'enquêtes sur les « RPS » (risques psychosociaux), les « TPS » (troubles psychosociaux), eux, semblent se fondre dans la catégorie des troubles de santé mentale qui mêle tout à la fois pathologies psychiatriques, souffrance psychosociale et mal-être. Aujourd'hui, la prévalence de l'épuisement professionnel – ou burn-out, pathologie de surcharge, mais aussi de la solitude – est alarmante. Cet épuisement prend forme dans un nouage sociopsychique né de l'articulation entre sursollicitations et surengagement personnel.

La surcharge de travail tient aux transformations décrites, les organisations étant de plus en plus gourmandes en productivité et de plus en plus anorexiques en main-d'œuvre. Quant au surengagement, qui conduit à un désinvestissement des autres sphères de la vie, il renvoie bien souvent aux efforts considérables déployés pour produire un travail de qualité alors que les conditions pour ce faire ont disparu. Rien n'est plus délétère que le sentiment d'être contraint de faire du « sale boulot ». Mais, aujourd'hui, faire consciencieusement son travail rend vulnérable à l'hyperactivité, et donc à l'épuisement.

Dans les temps longs (en moyenne, trois ans environ) qui précèdent l'effondrement, on retrouve toujours une minimisation des signaux d'alerte : le travailleur ne « s'écoute » pas. Aussi, ce sont des

événements tels qu'accidents du travail, accidents vasculaires cérébraux, infarctus, explosion d'agressivité, épisode de sidération anxiouse ou confusionnelle, pensées suicidaires..., qui viennent faire rupture.

## Poussés à l'endurance, quoi qu'il en coûte

Une omerta pèse sur les troubles psychiques au travail, fabriquée à la fois par le déni et par le malaise dans lesquels ils plongent le milieu de travail. Le terme « santé mentale » évoque les figures du fou. Pour éviter le stigmate, la détresse est souvent tue, dissimulée par un retrait social ou par la mise en avant d'autres pathologies masquant les troubles psychiques.

Lorsqu'on cherche à savoir d'où vient le problème – du travail, de la vie personnelle, d'une fragilité antérieure ? –, on finit souvent par nourrir la culpabilisation du travailleur : ces débats contribuent aussi à faire taire la parole. Aujourd'hui, la moindre difficulté au travail menace de se solder par une évaluation négative, à l'attribution d'une supposée vulnérabilité personnelle. On est poussé à l'endurance, quoi qu'il en coûte.

Cela se passe dans un contexte où les individus sont de plus en plus responsables de la gestion de leur « employabilité » (capacité à trouver et à garder un emploi). On leur demande d'être flexibles, « agiles », prêts à changer de poste ou de lieu pour s'adapter à un marché du travail qui évolue sans cesse.

Enfin, en invisibilisant les travailleurs (qui « passent » dans l'entreprise), la précarisation du travail rend du même coup invisibles ses impacts sur la santé mentale, au détriment des diagnostics et des soins. Les précaires, de même que les chômeurs, ont peu ou pas accès aux services de santé au travail.

Du côté de la prévention, on trouve un foisonnement d'institutions, d'acteurs, d'experts, en défaut de pilotage, cloisonnés, peu coordonnés, qui travaillent plus souvent « sur » les travailleurs qu'« avec » eux.

L'intégration de la santé mentale dans les politiques et pratiques de prévention implique de rompre avec les segmentations instituées : santé mentale-santé somatique, en emploi-sans emploi, santé publique-santé au travail. Surtout, il est important de reconnaître l'expérience des travailleurs et leur rôle actif dans le maintien et l'amélioration de leur santé.

La prévention passe par un vrai dialogue fondé sur le travail réel, et par la création des conditions qui permettent à chacun de prendre soin de sa santé mentale et physique. Car la santé n'est pas seulement une affaire individuelle ; elle se construit aussi grâce à un effort collectif, qui aide à concilier les exigences du travail et le bien-être de chacun.

**Dominique Lhuilier** est professeure émérite en psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers. Elle est la coautrice de « Santé et travail, paroles de chômeurs » (Erès, 2024).

**Dominique Lhuilier (Psychologue)**

---

## DÉCRYPTAGES

# Le management causant une situation de souffrance au travail constitue une faute grave



**Le management toxique du salarié qui cause une situation de souffrance au travail constitue une faute grave et justifie son licenciement, qu'il importe que l'employeur ait manqué à son obligation de sécurité des travailleurs.**

Un salarié, accusé de management toxique et licencié pour faute grave, a saisi la juridiction prud'homale pour que son licenciement soit jugé dépourvu de cause réelle et sérieuse.

La cour d'appel de Riom a dit que la persistance d'un management inadapté du salarié après la notification d'un avertissement le 17 novembre 2017 ne constituait ni une faute grave ni une cause réelle et sérieuse.

En effet, elle a retenu que :

- l'avertissement du 17 novembre 2017 est régulier, justifié et proportionné en ce que les faits reprochés sont établis ;
- il est établi qu'après le 17 novembre 2017, le management du salarié a continué à causer une situation de souffrance au travail pour certains salariés, dénoncée par deux salariées, les syndicats et le médecin du travail ;
- dans le cadre de ses obligations, l'employeur devait non seulement protéger la santé de ses salariés, particulièrement celle de ceux ayant dénoncé une situation de souffrance au travail, mais également permettre au salarié de modifier son management de façon à faire cesser une situation déjà sanctionnée le 17 novembre 2017.

Mais elle a retenu que l'attitude de l'employeur a été ambiguë, voire flottante et que, tenu d'effectuer une enquête interne sérieuse, il n'est pas justifié qu'il aurait entendu les chefs de service ainsi que la secrétaire des services généraux sur la situation de souffrance au travail ni organisé d'audit social, ni fait appel à des intervenants extérieurs ou mis en place de médiation et enfin que l'employeur n'a pas

aidé, assisté ou contrôlé le salarié dans l'exercice des fonctions managériales après le 17 novembre 2017.

Dans un arrêt du 6 mai 2025 ([pourvoi n° 23-14.492](#)), la Cour de cassation casse l'arrêt d'appel. La cour d'appel a violé les [articles L. 1234-1, L. 1234-5, L. 1234-9, L. 1152-1](#) et [L. 4122-1 du code du travail](#) en statuant ainsi, alors qu'il résultait de ses constatations que, même après l'avertissement notifié le 17 novembre 2017, les méthodes de management du salarié avaient continué à causer une situation de souffrance au travail, dénoncée notamment par certains salariés et le médecin du travail, ce qui était de nature, quelle qu'ait pu être l'attitude de l'employeur tenu à une obligation de sécurité en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, à caractériser un comportement rendant impossible son maintien dans l'entreprise.



LA BIBLIOTHÈQUE MEDIAPART DE L'ÉCONOMIE ENTRETIEN

# Souffrance au travail : déculpabiliser les salariés, se souvenir des obligations de l'employeur

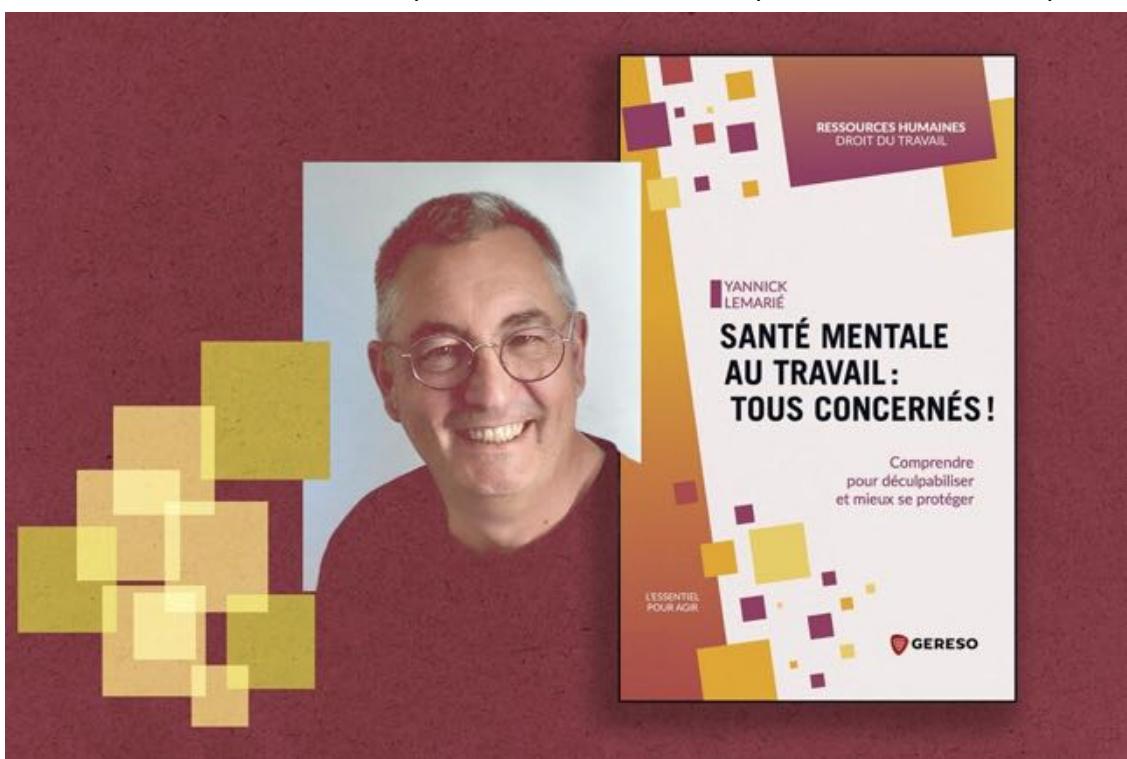
Dans son livre « *Santé mentale au travail : tous concernés* », l'expert Yannick Lemarié explore les mécanismes à l'œuvre dans la dégradation de l'équilibre mental des salariés et plaide pour des environnements plus respectueux, rappelant aux employeurs leurs obligations en la matière.

« *La souffrance au travail, à l'instar de n'importe quelle maladie grave, tue encore et toujours des dizaines de personnes en France au XXI<sup>e</sup> siècle.* » Pour Yannick Lemarié, analyste du travail, un grand nombre de salarié·es souffrent « encore et toujours au travail », alors que des outils existent pour prévenir les risques psychosociaux (RPS) dans les entreprises.

Expert et formateur en santé, sécurité et conditions de travail auprès de comités sociaux et économiques (CSE), il est auteur et coauteur de plusieurs expertises sur les RPS et appelle à un sursaut face à cette « dégradation de la santé mentale » qu'il constate au quotidien. Il vient de publier un livre, *Santé mentale au travail : tous concernés*, aux éditions Gereso. Pour Mediapart, il revient sur ses constats, alarmants, et invite à « comprendre pour déculpabiliser et mieux se protéger ».

## Mediapart : De quoi parle-t-on quand on évoque les risques psychosociaux en entreprise ?

**Yannick Lemarié :** C'est la possibilité que notre santé mentale soit en danger à cause de l'organisation du travail. Si cette dernière n'est pas bien adaptée ou pas soutenante, elle peut causer des dégâts sur notre santé psychique, avec une altération faible ou lourde. Dans les formations que j'anime auprès des représentants du personnel, je compare souvent les risques psychosociaux aux risques routiers : on y est tous confrontés, tout le temps, que l'on soit au volant d'une voiture, sur un vélo ou une trottinette et même piéton sur le trottoir. Ça ne veut pas dire qu'on va avoir un accident et des dommages dès que l'on sort de chez soi, car tout dépend de la manière dont est pilotée la maîtrise du risque.



« *SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : TOUS CONCERNÉS* » DE YANNICK LEMARIÉ.

Au travail, c'est pareil. Si la souffrance apparaît, c'est que le système de prévention – et tout ce qui est censé éviter les dommages – a raté. Or, le Code du travail est très clair : c'est la responsabilité de l'employeur que rien ne vous arrive au travail, d'un point de vue physique et mental. S'il y a de la souffrance, alors il y a un gros raté.

**Mediapart : Vous dites dans votre livre que les salarié·es sont abandonné·es face aux risques psychosociaux.**

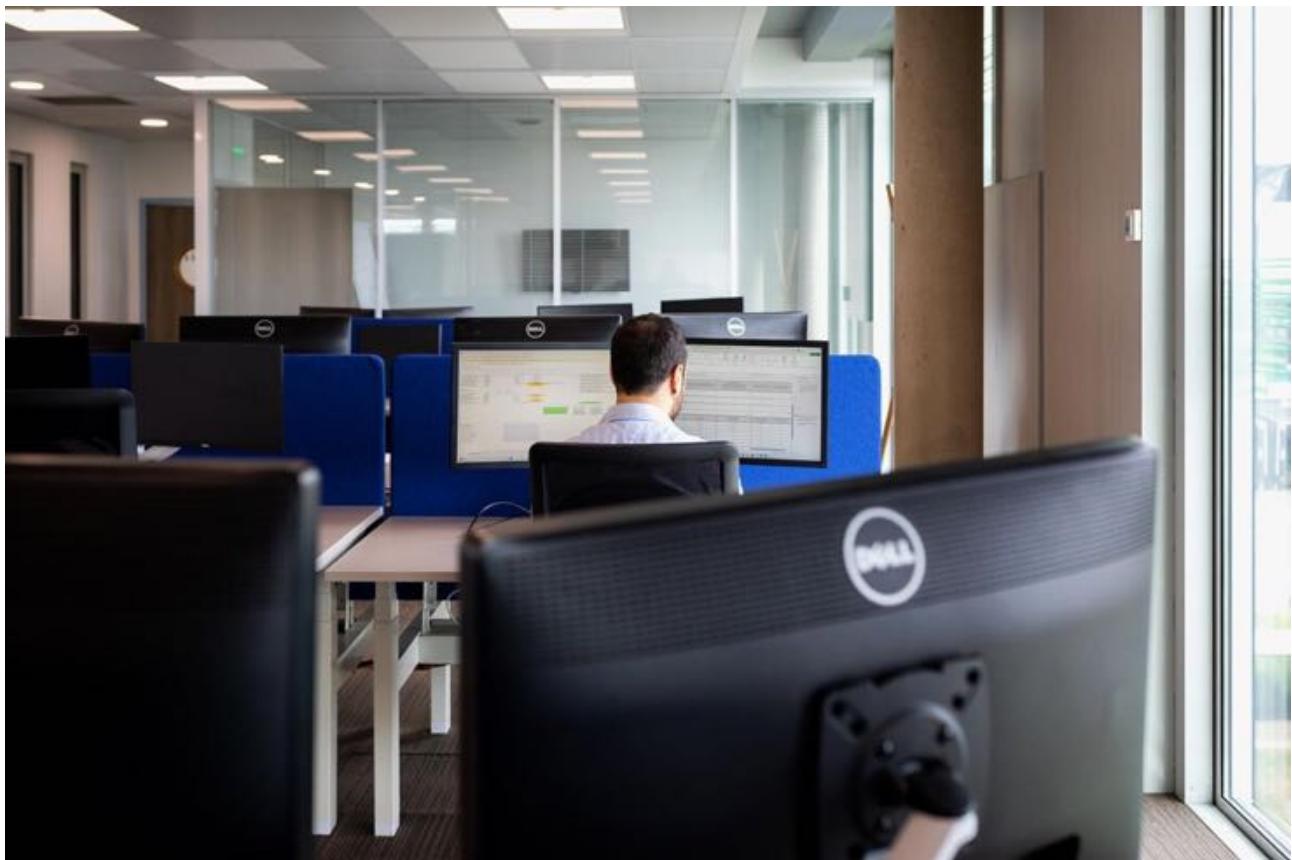
Oui, parce que, très souvent, la grande façon de traiter le sujet dans les entreprises est de ramener la souffrance à la sphère privée et personnelle, et donc de reporter la responsabilité sur les salariés. En somme, s'ils ne vont pas bien, c'est de leur faute et ça n'a rien à voir avec le travail. Mais c'est faux. Les risques psychosociaux sont une fabrication de l'organisation du travail.

Par ailleurs, la souffrance, qui est la marque d'un échec en matière de prévention du risque, peut s'exprimer de bien des manières, et notamment à travers des accidents sur le corps physique. Des salariés vont par exemple tomber d'un échafaudage ou se brûler avec leur appareillage parce qu'ils ne vont pas bien psychologiquement, qu'ils sont sous pression, fatigués ou énervés.

Globalement, la prévention des risques dans les entreprises est un raté si l'approche est uniquement juridique : quand un employeur se demande seulement quel parapluie il pourra ouvrir pour ne pas être condamné ou accusé si quelque chose de grave se passe. Souvent, les patrons s'abritent derrière des questionnaires RPS adressés aux salariés et c'est scandaleux. La prévention des risques, ce n'est pas un sondage d'opinion ! Ce n'est pas parce qu'il y a 75 % des gens qui se sentent bien dans la boîte que les 25 % restants, on s'en fout. S'il y a dix personnes qui ne vont pas bien, il faut les prendre en charge, c'est une obligation légale.

**Mediapart : D'ailleurs, selon vous, les salarié·es ne connaissent pas suffisamment cette obligation.**

Un gouffre béant s'est creusé entre les années 1980 et aujourd'hui, 1982 étant l'année de création des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail [les CHSCT, qui ont disparu avec les ordonnances Macron – ndlr]. Désormais, les gens qui bossent n'ont plus de culture de leurs droits. La France est l'un des pays où les salariés sont les moins au courant de ces droits et, surtout, des obligations de leur employeur.



© PHOTO SOPHIE PALMIER / REA

Demandez à des salariés s'ils savent ce qu'est un Duerp [document unique d'évaluation des risques professionnels, que les employeurs ont l'obligation de mettre en place – ndlr], demandez-leur s'ils l'ont lu, s'ils savent à quels risques ils sont confrontés à leur poste de travail et ce que l'employeur a prévu pour les risques psychosociaux...

Ce que j'aimerais, c'est que les gens puissent au moins en discuter au café et qu'ils reprennent conscience qu'ils ont des représentants du personnel pour aller questionner le patron sur ces problématiques. Maintenant, quand j'arrive dans des boîtes, je demande aux salariés : « *Vous en avez parlé à votre représentant du personnel ?* » Parfois, ils ne savent même pas qui c'est, ils ne savent pas ce qu'est un CSE. Il y a vingt-cinq ans, dans n'importe quelle entreprise, tout le monde savait dire qui était le délégué du personnel, même sans adhérer aux politiques syndicales.

**Médiapart : Vous diriez que le monde du travail est plus violent ?**

Ah oui ! Les attaques sont plus fortes et les collectifs de travail, affaiblis. Une organisation de la gestion humaine par la peur et le chaos a été mise en place. On vient maintenant au travail avec la peur au ventre : la peur d'être muté, d'être isolé, de perdre son boulot... Tout devient une industrie de flux, il faut que ça aille à fond, on n'a pas le temps de réfléchir et c'est incompatible avec ce qu'est un être humain. Ce modèle gestionnaire, malheureusement, est aussi arrivé dans les services, et notamment dans le soin. C'est catastrophique, ça fait beaucoup de dégâts, d'autant plus que les collectifs de travail ont été cassés. Les gens sont seuls et en concurrence les uns avec les autres. Ils ne discutent plus entre eux et ne discutent plus avec leurs représentants du personnel, dont le rôle a été affaibli et fracturé par les ordonnances Macron, et avant par les lois El Khomri sous François Hollande.

**Médiapart : La question du stress au travail est, selon vous, très mal gérée dans les entreprises.**

Les salariés sont persuadés que c'est de leur faute s'ils sont stressés et comme certains employeurs les envoient dans des formations de « *gestion du stress* », cela vient renforcer ce sentiment. Ils se disent : « *Si des formations existent, c'est que le problème, c'est moi et pas mon environnement de travail.* » J'essaie plutôt d'expliquer que le stress entraîne des changements physiologiques internes et incontrôlables qui provoquent un certain nombre de maladies. Quand il y a du stress, il faut que la source de ce stress s'arrête, sinon, on va dans le mur. Le pire est que certaines entreprises valorisent le « *bon stress* » pour pousser les gens à se démener. C'est n'importe quoi et c'est même criminel. C'a des conséquences sur le physique et le psychique. Si cette situation ne stoppe pas, il y aura au bout une décompensation.

**Médiapart : Vous pointez aussi le burn-out comme « *construit organisationnel* » : que voulez-vous dire par là ?**

C'est le fait de pousser les gens à bout, de les mettre dans des situations telles qu'ils finiront par partir d'eux-mêmes, en étant épuisés. Ou alors c'est la maladie et la décompensation qui les feront arrêter. C'est le fonctionnement de certaines entreprises pour se débarrasser des gens, en particulier les cadres qui ont dépassé les 45 ans, car plus on a d'ancienneté, plus c'est coûteux d'être licencié.

**Médiapart : Vous rêvez dans votre ouvrage d'un système de « *stresseur payeur* », à l'image du pollueur payeur.**

Je me dis que ce ne serait pas complètement idiot ! Quand il était candidat à la présidentielle, Benoît Hamon voulait absolument que les maladies dues au stress au travail – les maladies psychiques, les dépressions – soient reconnues comme telles et soient imputables à l'employeur et non pas à la Sécurité sociale. Aujourd'hui, les dégâts sur la santé liés au stress au travail sont noyés dans des arrêts maladie dits ordinaires, et c'est très compliqué de les faire reconnaître comme des maladies professionnelles. Or, si vous avez dans une entreprise un absentéisme qui explose et est au-dessus de la moyenne, c'est que quelque chose ne va pas !

**Médiapart : Selon vous, des pistes d'actions pour réduire la souffrance au travail existent mais demeurent quasi confidentielles.**

Il y a plein de recherches qui sont faites sur le sujet mais elles ne percent pas, il n'y a pas de courroie de transmission jusqu'aux salariés. Or, comprendre ce qui se joue permet de tenir les choses à distance et même de s'en émanciper ! Les salariés ne bénéficient donc pas du moindre progrès de la connaissance en la matière. Accepterait-on que des travaux de recherche en médecine ne bénéficient pas aux patients ?

Les pistes d'amélioration sont également politiques. Quand je vois qu'il y a un inspecteur du travail pour 10 000 salariés, c'est problématique. Malheureusement en France en ce moment, les politiques

préfèrent porter l'attention ailleurs que sur les drames qui se jouent en entreprise, plaidant pour avoir moins de migrants plutôt que davantage d'inspecteurs du travail.

**Médiapart : Votre message aux salarié·es est-il : « *Emparez-vous de votre santé mentale au travail* » ?**

Oui et non. Non, parce que je ne veux pas reporter la responsabilité sur les gens, comme le font les employeurs. Mais un peu oui, car si on s'en empare et qu'on pousse les employeurs à le faire, ça peut déjà être un petit déclencheur. Mais aujourd'hui, la marche est trop haute. Il faut d'abord que les salariés reprennent conscience d'un certain nombre de choses et, surtout, se parlent. Il s'agirait pour les salariés – et j'espère que ce livre pourra y participer – de réendosser leurs habits de citoyens en sortant de leur entreprise. Car sur leurs temps et lieu de travail, l'absence de démocratie les maintient dans le seul rôle de subordonnés, quasiment à tous les étages de la pyramide.

**Cécile Hautefeuille**

---

## TRIBUNE

# « Il faut parler du travail avec celles et ceux qui font le travail, pour le réguler et le transformer avec eux, et non pour eux et sans eux »

Un collectif de spécialistes du monde du travail, parmi lesquels Vincent Baud et Sophie Thiéry, explique, dans une tribune au « Monde », pourquoi il devient impératif de faire de l'écoute des travailleurs le premier des principes généraux de prévention des risques professionnels.

Acteurs engagés de la prévention de la santé physique et mentale des travailleurs et de l'amélioration de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail, nous voulons vous convaincre de la nécessité d'inscrire l'écoute des travailleurs comme premier principe général de prévention, et pour cela de modifier l'article L. 4121-2 du code du travail.



LE CODE DU TRAVAIL. PHILIPPE TURPIN / PHOTONONSTOP

Nous nous alarmons de voir s'installer dans le temps une dégradation des indicateurs de santé au travail, comme l'atteste [la hausse à minima de 18 % des accidents mortels entre 2021 et 2023 et la multiplication par 35 des affections psychiques reconnues d'origine professionnelle en treize ans](#). Le [décès récent des trois ouvriers sur leur chantier](#) illustre malheureusement l'état critique de la situation. Ces données pourraient être complétées par bien d'autres, notamment celles qui montrent [la](#)

**progression continue des accidents de travail et des maladies professionnelles dont sont victimes les femmes.** Enfin, **37 % des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à leur retraite.**

Nous sommes convaincus que ces tendances s'expliquent en partie par des pratiques managériales inadaptées, voire délétères. Au contraire, les organisations qui réussissent à les contenir mettent en œuvre un [management qui favorise l'autonomie et la participation](#) des salariés.

## Un management trop descendant

Or, en Europe, la France est le pays qui présente les scores les plus bas d'autonomie et de participation des travailleurs à l'organisation de leur travail, comme le souligne un récent rapport de l'inspection générale des affaires sociales. Notre management est trop descendant, trop prescripteur, peu reconnaissant, et peine à faire cas de ce qui empêche les travailleurs, manageurs inclus, de bien faire et de bien vivre leur travail, ce qui est pourtant une aspiration de premier ordre. Cela contribue directement au défaut d'attractivité si souvent déploré, avec notamment [71 % des employeurs en difficulté pour recruter.](#)

Beaucoup d'entreprises ont engagé des moyens, notamment à travers des démarches « sécurité », qui ont participé à la baisse de près de 25 % de la fréquence des accidents du travail en vingt ans, selon le rapport annuel 2023 de l'Assurance-maladie – Risques professionnels). Cependant, force est de constater que les atteintes à la santé physique ne diminuent plus et les démarches menées ne sont pas adaptées aux enjeux de la santé mentale, domaine dans lequel le dialogue et l'échange sur l'organisation du travail sont essentiels.

Il faut parler du travail avec celles et ceux qui font le travail, pour le réguler et le transformer avec eux, et non pour eux et sans eux. C'est à cette condition que les organisations de notre pays pourront inverser les tendances inquiétantes des indicateurs de santé au travail mais aussi faire face aux effets engendrés par le réchauffement climatique, à l'impact de l'intelligence artificielle ou encore au vieillissement de la population active... Cela se fera grâce à l'écoute des travailleurs, en organisant leur expression sur les difficultés rencontrées dans leur travail réel mais aussi sur les solutions qu'ils proposent pour y remédier.

## Performance globale et socialement responsable

Il faut mettre l'écoute au cœur du travail. C'est là le chaînon trop souvent manquant des démarches engagées.

Les [neuf principes généraux de prévention](#) déjà prévus par le code du travail sont utiles à l'employeur pour remplir au mieux son obligation « *de protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Mais aucun de ces principes n'énonce la nécessité d'écouter les travailleurs afin d'améliorer les conditions de travail dans une démarche qui non seulement protégera leur santé physique et mentale, mais aussi participera au développement et à la performance globale et socialement responsable de l'entreprise.

C'est pourquoi, dans la continuité des [Assises du travail](#), des rapports du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et des nombreuses tribunes et publications qui les ont suivis, nous interpellons le législateur afin de voir inscrit à l'article L4121-2 du code du travail comme premier principe général de prévention l'écoute des travailleurs sur le contenu technique du travail, sur son organisation, sur les conditions de travail et les relations au travail.

L'écoute des travailleurs est la condition pour que le travail devienne (ou redédevienne) la principale source de la santé physique et mentale de nos concitoyens et de la performance économique de la France.

**Premiers signataires :** **Vincent Baud**, président de la Fondation Projet4121 ; **Thomas Coutrot**, économiste, chercheur associé à l'Institut de recherches économiques et sociales ; **François Desriaux**, journaliste, ex-rédacteur en chef du magazine « Santé & Travail » ; **Hervé Gosselin**, ancien conseiller à la chambre sociale de la Cour de cassation ; **Michel Ledoux**, avocat, cabinet Ledoux & Associés ; **Dominique Libault**, président du Haut Conseil pour le financement de la protection sociale ; **Dominique Méda**, professeure de sociologie, université Paris-Dauphine-PSL ; **Jean-François Naton**, militant syndical, ancien président de l'Institut national de recherche et de sécurité et vice-président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) ; **Bruno Palier**, directeur de recherche du CNRS ; **Stéphane Seiller**, ancien directeur des risques professionnels de la Caisse nationale d'Assurance-maladie des travailleurs salariés ; **Sophie Thiéry**, présidente de la commission travail et emploi du CESE et cogérante des [Assises du travail](#).

Retrouvez la liste complète des signataires [ici](#)

INTERNATIONAL - CONDITIONS DE TRAVAIL

## La Confédération syndicale internationale dénonce un « effondrement » des droits des travailleurs, y compris en France

Dans son enquête annuelle, basée sur 97 indicateurs internationaux, la principale confédération syndicale de la planète relève, dans l'Hexagone, un environnement marqué par les tentatives de contourner la négociation collective et par des atteintes contre les représentants des salariés.



UN MANIFESTANT TIENT UN DRAPEAU DE LA CGT, LORS D'UN RASSEMBLEMENT À MARSEILLE,  
LE 5 DÉCEMBRE 2024. CLÉMENT MAHOUDEAU / AFP

Une « chute libre » du droit des travailleurs, voire un « effondrement ». A l'occasion, lundi 2 juin, de la publication de la 12e édition de son indice annuel, la Confédération syndicale internationale (CSI) multiplie les termes alarmistes pour dénoncer une « profonde aggravation » de la situation des travailleurs dans le monde, y compris en France.

L'enquête de la principale confédération syndicale de la planète se base notamment sur une liste de 97 indicateurs issus des conventions internationales et de la jurisprudence de l'Organisation internationale du travail.

Parmi les principales conclusions de cette étude annuelle qui fait l'inventaire des atteintes aux droits des travailleurs dans 151 pays, la CSI relève une dégradation de la situation en Europe et dans les Amériques, deux régions qui obtiennent leur plus mauvais résultat depuis le lancement de cet indice. Au total, 87 % des pays ont violé le droit de grève et 80 % des pays ont violé le droit de négociation collective, déplore le syndicat.

## **Difficultés d'accès à la justice pour les travailleurs**

En France, la CSI regrette une négociation collective « en état de siège » dans les petites et moyennes entreprises depuis « des réformes régressives en 2017 ». Si le « droit de négociation collective a été restreint dans 121 pays », la CSI assure qu'en France « près de quatre conventions collectives sur dix ont été imposées unilatéralement par les employeurs, sans représentation syndicale ».

Elle dénonce également des atteintes à l'encontre de certains responsables syndicaux et explique avoir recensé « plus de 1 000 dirigeants syndicaux et membres de la Confédération générale du travail, CGT », qui « ont fait l'objet de poursuites au pénal et de mesures disciplinaires pour le rôle qu'ils ont joué dans les manifestations de masse contre la réforme des retraites ».

La CSI relève également en France des difficultés d'accès à la justice pour les travailleurs, notamment des délais d'attente importants dans les tribunaux, ainsi que des « limites imposées pour l'indemnisation des licenciements abusifs », juge l'organisation.

## **Une détérioration rapide en Europe**

Le syndicat attribue à chaque pays une note maximale de 1 et minimale de 5 pour le respect qu'ils témoignent aux droits des travailleurs (de faire grève, de manifester, de participer à des négociations, etc.). Seuls sept pays du panel, dont l'Allemagne, la Suède et la Norvège, obtiennent la note maximale, alors qu'ils étaient dix-huit il y a dix ans. L'Italie et l'Argentine ont vu leur note baisser en 2025.

Plus largement, « si le déclin se poursuit à ce rythme, dans dix ans, plus aucun pays au monde n'obtiendra la note la plus élevée en matière de respect des droits des travailleurs », a déploré Luc Triangle, le secrétaire général de l'organisation, dans un communiqué.

La détérioration s'est poursuivie de manière marquée et rapide en Europe. Le continent connaît en 2025 la plus forte baisse de toutes les régions du monde depuis dix ans.

La CSI a également recensé la mort de syndicalistes ou de travailleurs dans cinq pays en 2025 : l'Afrique du Sud, le Cameroun, la Colombie, le Guatemala et le Pérou. Et le Nigeria a rejoint pour la première fois la liste des dix pires pays pour les droits des travailleurs.

Les pays qui ont connu une amélioration en matière de droits des travailleurs se comptent sur les doigts d'une main. Plusieurs réformes ont notamment contribué à renforcer les droits syndicaux en Australie. Au Mexique, la CSI a également salué des réformes en matière de droit du travail et notamment la mise en place de mécanismes de conciliation qui offrent un meilleur accès à la justice du travail.

Le Monde avec AFP

---

# Détruire une carrière professionnelle, nouvelle forme de harcèlement moral



EN 2024, 35 % DES ACTIFS DÉCLARENT AVOIR DÉJÀ ÉTÉ VICTIMES DE HARCÈLEMENT AU TRAVAIL. CERTAINES CATÉGORIES SONT PARTICULIÈREMENT TOUCHÉES, COMME LES MOINS DE 35 ANS ET LES FEMMES, MÊME SI LES HOMMES N'EN SONT PAS POUR AUTANT ÉPARGNÉS.

PRAZISIMAGES/SHUTTERSTOCK

**La menace de détruire la carrière professionnelle se manifeste par des agissements répétés, qui altèrent la santé physique et/ou mentale. Une étude menée dans plus de dix pays analyse les mécanismes de ce phénomène insidieux, avec des codes aussi implicites qu'explicites. Quelles conclusions en tirer ? Quelles recommandations donner aux victimes ?**

Le [procès de trois anciens cadres d'Ubisoft](#), accusés notamment de harcèlement moral, s'est clos, à Bobigny, le 5 juin et le jugement est attendu pour le 2 juillet prochain. Une actualité qui illustre la question du [harcèlement moral au travail](#).

*Il « se manifeste par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits de la personne du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».*

Un phénomène qui est celui qui entraîne le plus de [répercussions graves](#) sur les individus, dans une moindre mesure sur les institutions.

*« Lors de la réunion au cours de laquelle mes employeurs m'ont dit que j'allais être licencié, sans aucune preuve, je leur ai parlé des organisations où je travaille à temps partiel. La responsable, totalement narcissique, a immédiatement pris le stylo et a commencé à écrire les noms des organisations avec un sourire diabolique sur le visage, dans une tentative apparente de me menacer de les contacter pour me discréditer. »*

Ce sujet est de plus en plus reconnu dans les **milieux organisationnels**. Une de ses formes **n'a pas été étudiée** de manière indépendante et approfondie : la menace de détruire la carrière professionnelle des autres.

À travers une étude (à paraître) qualitative de 26 entretiens avec des salariés, issus du secteur public ou privé, au Canada, en France, aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Liban, en Égypte et en Irak, nous nous efforçons d'expliquer le mécanisme de ce phénomène.

Avec quelles conclusions à tirer ? Quelles différences entre pays développés et en développement ? Pour quelles recommandations ?

## Environnement professionnel malsain

Ce harcèlement moral repose sur l'utilisation de l'autorité ou de l'influence pour infliger des dommages psychologiques. L'objectif ? Manipuler émotionnellement en menaçant de détruire la carrière d'autrui, ou de nuire réellement à l'avenir professionnel de la victime.

En 2002, les **chiffres du baromètre national du harcèlement au travail** sont édifiants : 35 % des salariés déclarent avoir déjà été victimes de harcèlement au travail. Certaines catégories d'actifs sont particulièrement touchées, notamment les moins de 35 ans (43 %), les femmes (38 %), même si les hommes sont loin d'être épargnés (31 %).

Ce comportement toxique est souvent motivé par des conflits personnels, la peur de la concurrence, le leadership narcissique, la jalouse, la stigmatisation ou la discrimination, comme l'atteste un salarié interrogé :

*« Simplement à cause de mes opinions politiques, on m'a clairement fait comprendre que si je ne m'alignais pas avec certaines vues, mon avenir dans l'entreprise serait compromis. C'est une forme de harcèlement insidieuse, où la liberté d'expression est étouffée sous prétexte de maintenir une "certaine ligne". »*

Les origines de ce type de harcèlement résident dans des environnements professionnels malsains, où les règles sont ambiguës et les relations sont tendues :

*« Cette pression constante, associée aux menaces, m'a fait réaliser à quel point le harcèlement peut se manifester dans des espaces de travail où la communication et la confiance font défaut. »*

Cette **ambiguïté** du management peut créer un climat où les salariés restent incertains quant aux attentes à leur égard, générant des tensions, des erreurs et même des conflits.

## Menaces explicites et implicites

Ce type d'intimidation s'exerce souvent sous forme de pressions psychologiques, de manipulation émotionnelle ou de menaces voilées. La diffusion de rumeurs malveillantes est l'un des outils les plus

*« J'ai rapidement compris que certaines remarques et comportements étaient des menaces subtiles contre ma carrière. C'est une forme de pression insidieuse qui crée un climat de peur et de soumission. »*

courants. Elle vise à ternir la réputation de la victime et à semer le doute sur sa crédibilité. Saboter les projets clés ou retirer des opportunités importantes constitue une autre tactique, privant ainsi la victime des moyens de démontrer ses compétences.

Les **évaluations professionnelles biaisées ou manipulées** peuvent dégrader artificiellement les performances perçues de la personne ciblée. Elles faussent la perception des compétences et des contributions réelles de l'employé, impactant négativement sa trajectoire professionnelle. Des menaces explicites ou implicites de licenciement ou de réduction des avantages professionnels sont fréquemment utilisées pour instiller la peur. Ces méthodes sont souvent complétées par une marginalisation sociale, visant à isoler la victime de ses collègues.

## Chantage permanent

Ensemble, ces tactiques créent une atmosphère toxique qui mine la confiance et bloque tout épanouissement professionnel. La plus grande inquiétude de la victime reste la menace de ternir sa réputation après avoir quitté son travail, notamment auprès d'employeurs potentiels :

Voire même aller au-delà du préjudice professionnel... dans la sphère privée. Le harcèlement au travail peut conduire à des menaces judiciaires.

*« Lorsque ils ont échoué à fournir une preuve prouvant que j'avais enfreint les règles du travail, ils m'ont soudainement informé qu'une dame se plaignait de moi, affirmant que je l'avais terrifiée en lui parlant. Ce qui est absolument faux. Puis ils ont insinué sournoisement la possibilité d'aller en justice. Bien que je sois innocent à cent pour cent, comparaître devant la justice pour des accusations fausses à mon encontre pourrait effectivement entraîner une décision judiciaire injuste à mon égard. C'est pourquoi, j'ai choisi de garder le silence. J'ai cessé d'affirmer que*

## Pression et dépression

Les conséquences de la menace de destruction de carrière sont graves et multiples, affectant aussi bien la victime que l'organisation. Sur le plan psychologique, la victime subit un stress intense, une perte de confiance en soi, et parfois même des troubles émotionnels tels que l'anxiété ou la dépression. Professionnellement, cette pression peut entraîner un ralentissement de la progression de carrière, voire un départ forcé ou volontaire du poste, ou même des dommages à l'avenir professionnel. Pour l'organisation, ces comportements entraînent une baisse de la productivité globale, une augmentation du turnover et une difficulté à retenir ou à attirer les talents ; ce qui nuit à sa réputation et à sa performance.

*« Ils ont suivi ma page LinkedIn pour savoir où je travaillerai, pour ruiner ma carrière. Je n'ai commis aucune erreur. Le problème est que je suis en désaccord avec eux sur les opinions*

Les conséquences pour les salariés dans les pays développés – Canada, en France, aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni – sont généralement moins sévères que dans les pays en développement – Liban, en Égypte et en Irak. En raison de systèmes sociaux et économiques plus robustes, les travailleurs dans les pays développés peuvent bénéficier de prestations de chômage et de réseaux de soutien pour les aider à surmonter le licenciement du travail, par exemple.

## Réaction des victimes

Les réactions de la victime varient en fonction de sa personnalité, de son réseau de soutien et des circonstances sociales et professionnelles. Certaines peuvent adopter des stratégies de confrontation directe, tandis que d'autres préfèrent l'évitement ou la soumission.

*« Je n'ai jamais gardé le silence. Je l'ai confronté et lui ai dit qu'il s'agissait d'une menace et d'une tentative de manipulation que je n'accepterais pas. »*

Les différences entre pays en développement et pays développés sont multiples. Recourir à la justice dans les pays développés est plus sûr si un salarié est exposé à de mauvais traitements au travail. Certains employés peuvent transformer la menace en opportunité en recherchant un meilleur emploi ou en devenant entrepreneurs.

Les conditions organisationnelles, telles que la culture de l'entreprise et les politiques en matière de gestion des conflits, jouent un rôle crucial dans la manière dont la victime réagit et s'adapte à cette forme de harcèlement.

Pour éradiquer cette forme de harcèlement, les organisations doivent instaurer une culture de respect et de collaboration, mettre en place des politiques claires contre le harcèlement et proposer des canaux de signalement sécurisés pour les employés.

Notre étude tire quelques recommandations à destination de la victime : restez calme, évaluez la situation, documentez tout, communiquez, recherchez du soutien, envisagez une action en justice, concentrez-vous sur votre travail, pratiquez des activités qui vous aident à gérer le stress et planifiez votre avenir.



Michel Naim Enseignant chercheur de management, EBS Paris

MEYLAN

# Une soirée-débat autour du combat syndical à France Télécom/Orange

**Deux associations meylanaises ont organisé, mardi, une soirée ciné-débat sur le film Par la fenêtre ou par la porte, qui raconte le combat syndical à France Télécom/Orange.**

C'est une soirée bien particulière à laquelle le public a assisté mardi 10 juin. Les associations MeyDIA (Meylan démocratie information action) et les Verts de Meylan ont en effet organisé une soirée ciné-débat autour du film *Par la fenêtre ou par la porte*, réalisé par Jean-Pierre Bloc, qui raconte le combat syndical à France Télécom/Orange.

Ce film documentaire retrace le long combat syndical à France Télécom/Orange qui va aboutir en septembre 2022 à la condamnation de leurs dirigeants pour « harcèlement moral institutionnel » par la cour d'appel de Paris. La Cour de cassation a rejeté en janvier 2025 les pourvois de l'ex-PDG et de son numéro 2, rendant ainsi définitif le jugement de la cour d'appel. Ce procès est emblématique pour ce qu'on appelle aujourd'hui « la souffrance au travail » et qui fera date. Ce qui s'est passé à France Télécom entre 2005 et 2010, connu sous le nom de « l'affaire des suicides » (23 pour la seule année 2009), n'est pas une exception dans l'univers des grandes entreprises du CAC 40. Ce film montre que c'est le résultat de restructurations dans l'entreprise dictées par la seule logique financière et mis en oeuvre par un management déshumanisé.

Un film de plus sur une lutte sociale, mais qui se termine par une victoire, c'est rare, même si la douleur des familles des victimes reste vive. Le débat après la projection a été mené par un ancien inspecteur du travail grenoblois, Pierre Mériaux, et par Monique Fraysse, ex-médecin du travail à France Télécom/ Orange. Un film difficile mais nécessaire.

Marièle- Valérie Chauvey



L'EX-PDG DE FRANCE TELECOM AVAIT, EN 2006, DEMANDÉ À SES CADRES DE « LIBÉRER » L'ENTREPRISE DE 22 000 SALARIÉS COÛTE QUE COÛTE, « PARLA FENÊTRE OU PAR LA PORTE, D'OÙ LE TITRE DU DOCUMENTAIRE.

# Malheur et solitude au travail

**Vous souffrez au travail ? Ce n'est pas vous le problème, c'est ce système.**

Danièle Linhart est sociologue, directrice de recherche émérite au CNRS, spécialiste reconnue du travail, du salariat et des mutations du management. Elle a consacré sa carrière à analyser les transformations du monde professionnel, derrière lesquelles elle débusque de nouvelles formes de domination, plus insidieuses, plus psychologiques, mais tout aussi efficaces. Elle est l'autrice de plusieurs ouvrages de référence, dont "La comédie humaine du travail" et "L'insoutenable subordination des salariés" (Érès), où elle démonte les illusions du néo-management et du discours sur le "bonheur au travail". Dans cet entretien par Olivier Berruyer pour Élucid, Danièle Linhart revient sur les nouvelles formes de domination au travail. Derrière les discours sur l'autonomie, la bienveillance ou le sens, elle décrit un management qui individualise, culpabilise et fragilise. Mise en concurrence, effacement du collectif, contrôle intériorisé : une subordination réinventée, et plus efficace que jamais.



## Lionel Honoré, professeur en sciences de gestion : « Un management brutal se développe, loin des promesses de bienveillance »

**Un ouvrage collectif dirigé par Lionel Honoré, professeur en sciences de gestion, et Marie-Noëlle Chalaye, sociologue des organisations, met en lumière la « crise de la relation au réel », qui touche aujourd’hui le management et souligne le « malentendu permanent entre ce qui est dit et ce qui est fait ».**

Le professeur en sciences de gestion Lionel Honoré, codirecteur de l’ouvrage *Le Management désenchanté. Erreurs, échecs et bullshit en management* (EMS, 288 pages, 25 euros), dénonce « la diffusion d’un culte de l’individu » au sein de l’entreprise, valorisant le « manageur sachant » et niant l’expertise des collectifs de travail.

**Votre ouvrage prend appui sur différentes études menées dans des secteurs d’activité variés. Que disent-elles du désenchantement du management ?**

Prenons l’exemple du secteur médico-social. On y observe très clairement une dissonance, qui tend à s’accentuer, entre les discours et la brutalité de la réalité. Le travail y est considéré comme un objet noble, tourné vers les autres, dans des organisations où se multiplient les injonctions à un management collaboratif, participatif, bienveillant.

Mais, dans le même temps, on voit se déployer des outils de gestion de plus en plus brutaux, justement, qui confrontent les acteurs du secteur à une logique de tableaux de bord et de KPI, indicateurs-clés de performance. En conséquence, le management ne s’intéresse pas réellement au travail, à l’activité elle-même, mais bien davantage à la manière dont on peut, à partir de ce même travail, satisfaire des objectifs venant « d’en haut ».

**Vous soulignez que, derrière les discours appelant à la bienveillance, c'est en réalité un management « autoritaire » qui s'impose.**

Ce retour du management autoritaire est en effet une problématique fondamentale des organisations modernes. C'est un management qui explique comment le travail doit être réalisé, ce que doivent être ses objectifs... Il prétend savoir mieux que ceux qui « font », alors qu'il est en réalité de plus en plus « à distance », s'appuyant avant tout non sur une fine connaissance du terrain, mais sur des outils de gestion qui l'en éloignent.

**Qu'est-ce qui sous-tend de telles évolutions ?**

Il y a, bien sûr, la financiarisation de l'économie, qui se traduit par une tendance à la « gestionnite » : la mise en coupe réglée du travail par des outils de gestion s'appuyant sur des objectifs financiers déconnectés de la réalité du terrain.

Mais on distingue un autre élément explicatif : la diffusion d'un culte de l'individu. Il amène à penser le dirigeant, le manageur, comme une sorte de héros porteur de talents et de compétences propres. Il serait un être d'exception, un « sachant » capable plus que d'autres – et surtout plus que le collectif – de comprendre, de décider, et de vaincre les contraintes du terrain.

En parallèle, on peut également observer une tendance masculiniste, en particulier dans les discours émanant de grandes entreprises américaines : le manageur doit être quelqu'un de fort, qui sait

imposer des décisions à ses troupes tout en les motivant, voire être capable de brutalité lorsque cela est nécessaire.

## **Comment réagissent les salariés face à ce management décrit comme « autoritaire » et déconnecté du terrain ?**

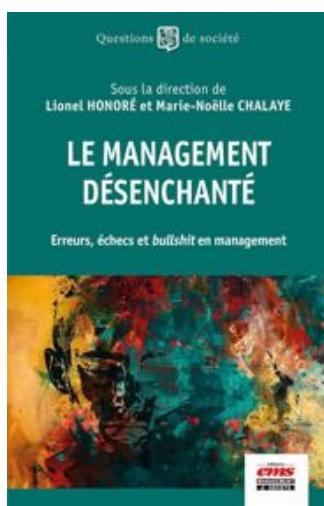
Il y a une vraie désillusion parmi eux. Ils connaissent les contraintes du travail et mesurent sans peine l'ineptie des ordres donnés, en décalage avec la réalité. Un management mal adapté se révèle rapidement défaillant et favorise les dysfonctionnements.

Cet abus de pouvoir managérial peut éteindre ce qui fait l'essence du travail, son sens. Il risque d'entraîner une moindre implication des salariés, pris dans une crise de confiance, une défiance. Il peut par ailleurs dégrader la qualité de vie dans l'organisation et avoir des conséquences importantes sur la santé des travailleurs.

Notons que certains manageurs, en particulier « de proximité », vivent, eux aussi, difficilement une telle situation. Ils sont écartelés entre leur volonté de s'impliquer, d'être au service du terrain et de l'activité réelle, et le respect d'injonctions qui apparaissent déconnectées.

## **Quelle orientation faudrait-il, à vos yeux, donner au management, afin de contrer le « désenchantement » dont il fait l'objet ?**

Une des clés consiste à mettre en œuvre le principe d'humilité managériale – une approche portée notamment par Amy Edmondson, professeure à la Harvard Business School. Le manager doit ainsi accepter de ne pas savoir et se mettre au service de la compétence collective. Les acteurs de terrain, qui ont, sur certaines situations, une réelle expertise et comprennent les problèmes à résoudre, pourront alors prendre eux-mêmes des décisions. Le rôle du manager sera donc davantage d'organiser ce travail en commun et de permettre aux salariés d'être efficaces.



« **Le Management désenchanté. Erreurs, échecs et bullshit en management** », sous la direction de Marie-Noëlle Chalaye et Lionel Honoré, EMS, 288 p., 25 €.

[François Desnoyers](#)

---

8 juillet 2025  
[Denis Cosnard](#)

## Une vague de suicides secoue la direction générale des finances publiques

En six mois, douze agents de cette administration du ministère de l'économie et des finances se sont donné la mort, et huit ont tenté de le faire. Des chiffres très élevés qui préoccupent Bercy. Une réunion spéciale doit se tenir mercredi, pour savoir si ces morts sont liées au travail.



COLCANOPA

Le choc remonte au 10 janvier. Ce vendredi matin-là, une très violente surprise attend les premiers agents qui arrivent au centre des finances publiques de Saint-Denis (Seine-Saint-Denis). Ils découvrent un de leurs collègues, un jeune inspecteur, pendu dans le hall d'accueil. Après avoir quitté les locaux la veille, il est revenu et s'est donné la mort sur le lieu même où il travaillait. Il n'avait pas 30 ans. Les fonctionnaires sont d'autant plus marqués que ses deux parents sont, eux aussi, agents des finances publiques.

C'est le début d'une impressionnante série noire. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, douze personnes dépendant de la direction générale des finances publiques (DGFiP) se sont suicidées à travers la France, et huit autres ont tenté de le faire, selon le comptage réalisé par cette administration du ministère de l'économie et des finances. Vingt tragédies en six mois. « *Ce sont des drames qui traumatisent tout notre collectif, et des chiffres préoccupants*, admet la directrice, Amélie Verdier. Je ne veux en rien les minimiser. »

En 2012, la DGFiP avait déjà connu une année très sombre, avec dix-neuf suicides. Mais, depuis, leur nombre était retombé entre six et douze par an, avec onze cas répertoriés en 2023 et neuf en 2024. Des niveaux désormais dépassés en un semestre seulement. Si cette vague se prolongeait sur l'année, elle correspondrait à un taux de suicide deux fois plus élevé que celui constaté dans l'ensemble de la population française.

## « Raisons en général multiples »

Que se passe-t-il ? Pourquoi une telle aggravation ? Les autres directions du ministère n'ont pas connu d'évolution similaire, même si, le 7 mai, une femme chargée de l'entretien du linge s'est tuée en sautant spectaculairement d'un toit du bâtiment principal de Bercy.

Au sein de la DGFiP, « *la liste des victimes compte des hommes et des femmes, de tous âges, à Paris comme en banlieue ou ailleurs*, relève Olivier Brunelle, secrétaire général Force ouvrière des finances publiques. *Il est difficile d'en tirer des conclusions. Mais l'accélération du rythme oblige à se poser des questions, évidemment* ».

Face à l'inquiétude du personnel, Amélie Verdier a prévu de faire le point avec les syndicats et d'annoncer plusieurs mesures lors de deux réunions. L'une, fixée de longue date, s'est déroulée lundi 7 juillet. L'autre, consacrée spécialement aux suicides, est programmée mercredi 9 juillet. Ces deux rendez-vous devraient permettre, pour la direction et les élus, d'y voir plus clair sur les chiffres exacts, et surtout de se pencher ensemble sur la question centrale pour eux : ces suicides sont-ils liés au travail, au moins en partie ?

Dans bien des cas, le lien paraît tenu. Comme pour Pierre Cousein, cet informaticien lillois de 48 ans, atteint d'une maladie de Parkinson précoce, qui avait demandé l'aide active à mourir en Belgique et a donné plusieurs interviews sur le sujet avant de recevoir, en avril, ce qu'il appelait « *le soin ultime* ». Pour d'autres, des motifs personnels semblent également déterminants : divorce, troubles psychiatriques, difficultés avec des enfants... Le dernier suicide en date concerne une femme de 63 ans qui s'est jetée d'un pont dans la Loire, à la mi-juin, alors qu'elle était en arrêt maladie pour affection de longue durée depuis quatre ans. Sur les vingt suicides ou tentatives répertoriés depuis le début de l'année, seuls deux ou trois se sont déroulés sur le lieu de travail, comme à Saint-Denis. Et, en treize ans, « *l'imputabilité au service (organisation et fonctionnement) n'a été établie qu'à trois reprises, la dernière remontant à 2018* », précise Amélie Verdier.

« *Les raisons d'un suicide sont en général multiples, mais la direction a tendance à écarter a priori les facteurs professionnels*, s'agace Sandra Demarcq, la secrétaire générale du syndicat Solidaires-Finances publiques. *Elle n'ouvre d'enquête que si les faits se sont produits sur le lieu de travail. Nous voudrions qu'il y en ait à chaque fois. Nous avons vraiment besoin de savoir si des motifs professionnels sont en jeu.* » Une requête à laquelle la directrice a décidé de répondre positivement : « *Désormais, nous allons systématiquement proposer qu'il y ait une enquête.* »

## « Une machine à broyer »

Pour les syndicats, il est essentiel de comprendre ce qu'il se joue en ce moment. Au-delà des circonstances diverses, cette montée des suicides constitue-t-elle le symptôme d'une crise, d'un mal-être grandissant du personnel, d'un management problématique ?

« *Nous ne sommes pas dans la même situation que France Télécom à la fin des années 2000, quand la direction revendiquait de faire partir les salariés "d'une façon ou d'une autre. Par la fenêtre ou*

par la porte", observe M<sup>me</sup> Demarcq. *Mais les réorganisations, le chamboule-tout permanent dans notre administration ont parfois des conséquences gravissimes sur nos collègues fragiles.* »

Depuis la fusion des anciennes direction générale des impôts et direction générale de la comptabilité publique, en 2008, la DGFiP a été soumise à rude épreuve. Quelque 32 000 postes y ont été supprimés au total, ramenant l'effectif à 93 800 agents, fin 2024, dont 4 360 contractuels. « C'est l'*administration dont les effectifs ont le plus baissé de toute la fonction publique* », résume Olivier Villois, de la CGT-Finances publiques.

Les missions à réaliser, elles, n'ont pas disparu. « *Les agents doivent atteindre des objectifs toujours plus élevés avec toujours moins de moyens*, affirme Olivier Brunelle. *On a tendu, tendu l'élastique. Peut-être se trouve-t-on au moment où il claque. Jusqu'à quand va-t-on affaiblir l'administration qui finance toutes les autres ?* » En 2025, les suppressions d'emplois demandées au ministère s'élèvent encore à 575 équivalents temps plein. « *Nos collègues ont le sentiment que si l'Etat doit faire des économies, ils seront toujours les premiers touchés* », assure Olivier Villois. « *La DGFiP est devenue une machine à broyer* », affirme un tract de la CGT.

Le dernier sondage interne, réalisé en février, et auquel ont répondu 52 891 personnes, confirme une forme de doute, de malaise, de la part des agents. Pour 60 % d'entre eux, la DGFiP n'évolue pas dans le bon sens – un pourcentage deux fois plus élevé que dans la fonction publique d'Etat en général (30 %). Seuls 54 % des agents se déclarent satisfaits de leur charge de travail, contre 72 % ailleurs dans l'Etat. Un fonctionnaire des finances publiques sur trois juge son niveau de stress très élevé. « *Les résultats sont en progrès, mais moins bons que dans le reste de la fonction publique* », reconnaît Amélie Verdier.

Cette situation peut-elle expliquer le nombre élevé de suicides ? Pour l'heure, la direction de Bercy entend mettre en œuvre un « *plan de prévention* ». « *A partir de septembre, nous allons généraliser les formations aux premiers secours en santé mentale déjà testées dans la région Centre-Val de Loire* », annonce la directrice. D'autres mesures devraient aider à identifier les fonctionnaires en situation de fragilité. Les syndicats redoutent que cela ne suffise pas.

## Denis Cosnard

---

ÉCONOMIE - CONDITIONS DE TRAVAIL

## Morts au travail : l'hécatombe chez les jeunes touche même les mineurs

Les récits dramatiques d'accidents du travail mortels s'accumulent chez les mineurs pourtant censés être protégés par la réglementation. Plusieurs syndicats du secteur éducatif dénoncent la volonté gouvernementale de mettre les jeunes toujours plus tôt dans les entreprises par le biais des stages de seconde et de l'apprentissage.



Un apprenti maçon de 15 ans, mort après avoir été percuté par un engin de chantier, le 30 avril, dans les Alpes-Maritimes. Un lycéen en bac pro de 17 ans, écrasé sous une poutre métallique de 500 kilos, le 16 mai, dans une usine de Saône-et-Loire. Un élève de 2de, en stage dans un magasin Gifi à Saint-Lô pour quelques jours, tué, le 17 juin, par la chute d'une palette. Un stagiaire de 16 ans percuté mortellement par un engin dans un établissement agricole, le 4 juillet, dans le Maine-et-Loire...

Les récits dramatiques d'accidents du travail mortels s'accumulent ces derniers mois chez les mineurs. Ces drames s'ajoutent aux accidents subis par les moins de 25 ans. La fréquence des accidents du travail est deux fois et demi plus élevée dans cette population que dans le reste des salariés, selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS). En 2023 – derniers chiffres officiels –, 33 travailleurs de moins de 25 ans sont décédés sur leur lieu de travail.

Pourtant, le code du travail est censé protéger les mineurs : les moins de 18 ans ont l'interdiction d'exercer certaines tâches, comme celles pouvant exposer à une température extrême, d'autres, comme le travail en hauteur ou la manipulation d'engins de levage, souvent à l'origine d'accidents graves, sont réglementées et soumises à dérogation.

### Dérogations

Mais alors qu'il était nécessaire, jusqu'en 2015, d'obtenir l'aval de l'inspection du travail pour déroger à ces règles, une simple déclaration de l'employeur suffit désormais, sous réserve d'avoir procédé à l'évaluation des risques préalable à l'affectation des jeunes. L'inspection du travail a huit jours pour se pencher sur ces déclarations, faible délai au-delà duquel elles sont mécaniquement valides pendant trois ans pour le jeune concerné.

Ces modifications ont été apportées par le décret Rebsamen du 17 avril 2015, pour favoriser « les besoins de leur formation professionnelle », dans l'idée, par exemple, qu'un couvreur ne peut pas apprendre son métier uniquement sur une fausse toiture au sol dans son centre de formation des apprentis.

Le ministère du travail assure recevoir une très grande quantité de demandes de dérogations pour les travaux réglementés, notamment dans l'agriculture et la cueillette de fruits dans les arbres. « *On est très vigilant aux types d'activités que font les mineurs, et l'on accorde peu de dérogations par rapport au nombre de demandes* », fait savoir le ministère, même si aucune réforme de ce décret n'est prévue.

## Exposition à des risques lors des stages d'observation

« *Le code du travail est devenu moins protecteur vis-à-vis des mineurs, car le contrôle a priori est devenu a posteriori* », dénonce Valérie Labatut, membre du bureau national de la CGT-TEFP, qui syndique une majorité d'agents de contrôle de l'inspection du travail. « Et, au global, les jeunes travailleurs sont dans une situation comparable, voire pire, à celle des salariés précaires, qui n'est pas propice à faire valoir son droit de retrait ou alerter les élus. Un inspecteur peut retirer un stagiaire d'une situation de danger ou suspendre une convention d'apprentissage, mais encore faut-il qu'il soit saisi », souligne-t-elle, rappelant le manque d'inspecteurs du travail.

Plusieurs syndicats du secteur éducatif dénoncent aussi la volonté gouvernementale de mettre les jeunes toujours plus tôt dans les entreprises. Depuis 2024, des stages d'observation de deux semaines, à la fin de l'année de 2de générale et technologique, sont obligatoires. Selon Yannick Biliec, secrétaire général de la CGT-Educ'action de l'Essonne, ces semaines d'observation devraient tout bonnement être supprimées, car elles exposent les jeunes à des risques dans des entreprises où leur accueil n'est pas toujours bien préparé.

Dans les lycées professionnels, l'encadrement est mieux organisé, et les jeunes ont au moins une heure de cours par semaine consacrée à la prévention, à la santé et à l'environnement, mais Pascal Vivier, secrétaire général du Syndicat national de l'enseignement technique action autonome, s'inquiète de la réduction du nombre de visites médicales, de une par an à une à l'entrée du lycée, annoncée en mai.

## « Le dispositif de l'apprentissage a été dévoyé »

De son côté, le ministère du travail élabore une obligation de formation à la sécurité pour tous les tuteurs et les maîtres de stage. « Si une personne, à cause d'une négligence, a causé un accident grave à un apprenti, on doit aussi s'interroger sur sa capacité à être tuteur », note un conseiller d'Astrid Panosyan-Bouvet, ministre du travail.

Mais, plus généralement, c'est toute l'organisation du travail qui est en question. « *Le dispositif de l'apprentissage a été dévoyé*, regrette Maëlezig Bigi, sociologue et chercheuse affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail. Aujourd'hui, l'objectif de productivité est plus important que l'objectif pédagogique, où l'apprenti est souvent considéré comme une main-d'œuvre moins chère plutôt que comme quelqu'un qu'on forme. »

Père de Jérémy, élève ingénieur mort en 2020, à 21 ans, lors de sa première semaine de stage sur un chantier du Grand Paris, Frédéric Wasson invite les écoles à « demander aux entreprises de fournir des informations sur leur nombre d'accidents ». Il s'interroge sur le statut de stagiaire : « *Il faut définir les limites de ce qui peut être fait en stage, il ne s'agit pas de produire, mais d'observer. C'est ce qui était marqué dans la convention de mon fils, mais, en réalité, ce qu'il faisait, c'était un stage ouvrier... On l'a laissé seul ranger du matériel sur un toit et il est tombé.* » L'entreprise, Urbaine de travaux, a été condamnée en appel à 240 000 euros d'amende pour homicide involontaire.

**Jules Thomas et Thibaud Métais**

---

CHRONIQUE

## Devoir de vigilance : la justice rappelle la « bonne gestion » des risques

**La loi française sur le devoir de vigilance implique la mise en œuvre effective d'un engagement pour le bien d'autrui, rappelle, dans sa chronique, le professeur en sciences de gestion Armand Hatchuel, après la récente condamnation en appel de La Poste.**

A son corps défendant, La Poste vient de donner à la justice l'occasion de clarifier ce qu'est un « bon » plan de vigilance, au sens de la loi. En effet, la cour d'appel de Paris a confirmé, mardi 17 juin, un premier jugement qui enjoignait à La Poste de « compléter le plan de vigilance par une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ». Cette décision a une vocation clairement pédagogique : rappeler que le devoir de vigilance n'est pas un simple reporting, mais une norme de « bonne gestion », qui impose de démontrer le bien-fondé et la réalité des actions mises en place.

La loi sur le devoir de vigilance est une loi de 2017, pour laquelle la France a été pionnière avant d'être suivie par l'Allemagne, puis par l'Union européenne avec une directive générale (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive, ou CS3D*), adoptée en 2024 et aujourd'hui en débat.

La loi française impose aux (grandes) entreprises de répertorier les atteintes possibles aux droits humains et environnementaux chez leurs fournisseurs, puis d'engager des mesures pour les éviter ou les réduire.

Or le syndicat Sud PTT avait contesté la conformité du plan de vigilance 2021 de La Poste, et la justice lui a définitivement donné raison : la loi impose bien aux entreprises de démontrer l'existence d'une « gestion des risques » outillée et vérifiable. Ce qui est donc reproché à La Poste n'est pas d'être inconsciente de ces risques, et son plan de vigilance en fournit une description générale.

### Actions préventives ou curatives

Il lui est en revanche demandé de présenter une « cartographie » des « risques les plus graves » auxquels elle se trouve confrontée chez ses fournisseurs. De plus, ces risques doivent être expliqués avec une « précision » suffisante pour que l'on puisse comprendre leur gravité et l'efficacité des actions préventives ou curatives que l'entreprise s'engage à réaliser. Néanmoins, La Poste ne fait l'objet d'aucune astreinte financière, traduisant la volonté des juges de rappeler la loi, sans stigmatiser l'entreprise.

Car l'injonction à prouver que l'on « gère bien » heurte encore la vision dominante de la liberté d'entreprendre. Pourtant, on trouve cette exigence dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, avec les premières lois sur les accidents du travail, qui imposaient aux patrons d'établir des règles de sécurité et de contracter des assurances au profit de travailleurs alors considérés comme des vendeurs de main-d'œuvre. A l'époque, comme avec la loi actuelle sur le devoir de vigilance, ce qui est attendu du dirigeant d'entreprise n'est ni une déclaration d'intention ni un intérêt bien compris.

C'est la mise en œuvre effective d'un engagement que la loi impose pour le bien d'autrui. La « rationalité » des entreprises ne devrait-elle pas les conduire naturellement à une bonne gestion des risques, y compris chez leurs fournisseurs principaux ? L'histoire des normes techniques, des normes d'hygiène ou des normes sanitaires vient démentir une telle hypothèse. En outre, lorsqu'elles sont bien fondées, ces normes ont stimulé la puissance créative des entreprises tout en l'orientant dans le sens de l'intérêt collectif. La Poste a ainsi rappelé que seul le plan de 2021 était contesté, et qu'elle avait déjà amélioré les suivants.

Cette affaire offrira-t-elle un (nouvel) argument contre le devoir de vigilance ? Cela reviendrait à demander la suppression d'une norme protectrice parce qu'elle permet de désigner des contrevéniants...

Armand Hatchuel (Professeur émérite à MinesParis, université PSL)

## « Cela fait des années que l'on alerte sur un syndrome France Télécom » : à la Direction des finances publiques, une série de suicides qui interroge

Douze agents dépendant de la Direction générale des finances publiques (DGFiP) se sont suicidés à travers la France, depuis le début de l'année. Alors qu'une réunion d'urgence sur la situation est prévue mercredi 9 juillet, Nadia Djibab, co-secrétaire de la section CGT Finances publiques à Paris, voit dans cette série noire les conséquences de conditions de travail devenues délétères.

En six mois, douze agents de la [Direction générale des finances publiques \(DGFiP\)](#), une administration dépendant du ministère de l'Économie et des Finances, se sont donné la mort, et huit ont tenté de le faire, selon les chiffres de Bercy. Une réunion sur la situation doit se tenir mercredi 9 juillet pour identifier si ces morts brutales sont liées au travail.

Pour Nadia Djibab, co-secrétaire de la section CGT Finances publiques à Paris, ces suicides sont clairement le symptôme de conditions de travail dégradées, de la réorganisation constante et des suppressions de postes imposées aux agents au cours des dernières années. De 2008 à 2024, plus de 30 000 emplois ont ainsi été supprimés, représentant un quart des effectifs totaux de la DGFiP, auxquels s'ajoute la perte de 550 postes prévue dans le budget pour 2025.

### Avez-vous pu percevoir des signaux d'alerte laissant présager cette vague de suicides ?

Cela fait des années que la DGFiP est en ravec des suppressions massives d'emplois. Les agents sont soumis à un changement permanent de cadre et d'organisation du travail, sur fond de politique immobilière de ventes de sites qui provoque une densification dans l'espace de travail. Le tout couplé à un management souvent maltraitant, source d'un mal-être grandissant.

Cette série noire était malheureusement prévisible. Il faut savoir que le contrat dit « objectif moyen » qui fixe la politique de la DGFiP avait prévu en 2025 une année blanche en termes de suppression d'emploi. Signe que la direction générale avait reconnu qu'on était allés trop loin. Et bien, avec [le budget Bayrou](#), rebelote, on nous a de nouveau imposé 550 suppressions d'emploi !

Le ministère des Finances se veut toujours plus exemplaire que les autres en la matière. Donc, on absorbe systématiquement le plus de suppressions de postes. Cela fait des années que l'on alerte sur un syndrome France Télécom aux Finances publiques et nous sommes désormais en plein dedans, avec des cas qui se multiplient, sans compter le nombre de tentatives de suicides dont on n'a pas eu connaissance.

### Selon vous, il est donc certain que ces douze suicides en six mois soient liés à une souffrance professionnelle ?

Tout n'est certainement pas lié au travail et il est toujours compliqué de trouver une cause unique dans ces situations. Mais il y a des signaux évidents qui montrent les effets délétères de nos conditions de travail. Au-delà des suicides, beaucoup de collègues décèdent prématurément et, la plupart du temps, il apparaît qu'ils avaient rencontré des difficultés professionnelles. Le DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels – N.D.L.R.) et les observatoires internes à la DGFiP sont aussi des alertes.

Les résultats du DUERP qui a été réalisé au sein de la Direction régionale des Finances publiques de Paris sont à cet égard accablants car ils révèlent un taux supérieur à 50 % de risques psycho-sociaux. En fait, le service public ne tient plus qu'à la bonne volonté des agents. Et ils sont fatigués. Ce sont des agents qui, à titre d'exemple de cette dégradation, ne s'autorisent même plus à être malades car ils ne sont désormais [plus payés qu'à 90 %](#) de leur rémunération quand ils sont en arrêt maladie.

## Qu'attendez-vous de la réunion de mercredi sur le sujet ?

Des réunions avec des chefs de service qui servent un plan de communication, ce n'est pas ce qu'on demande. Nos préconisations sont connues de longue date. Si on n'arrête pas la saignée dans les emplois, s'il n'y a pas une réelle prise en compte des signalements sur les encadrements maltraitants, à travers une procédure pour empêcher que cette maltraitance se développe, si les conditions ne sont pas là pour redonner du sens au travail des agents, nous devons nous attendre à une fuite en avant.

**TRIBUNE**

## « En France, le compteur des morts au travail par accident reste bloqué autour de 750 décès chaque année »

FRANÇOIS DESRIAUX EST PORTE-PAROLE  
DE L'ASSOCIATION NATIONALE DE DÉFENSES DES VICTIMES DE L'AMIANTE/ANDEVA

**Le gouvernement a durci le ton récemment en direction des entreprises, mais les jeunes travailleurs restent très concernés par les accidents du travail, constate, dans une tribune au « Monde », l'ancien journaliste François Desriaux, qui préconise une révision des règles édictées en 2017 par Emmanuel Macron.**[https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/09/01/en-france-le-compteur-des-morts-au-travail-par-accident-reste-bloque-autour-de-750-deces-chaque-annee\\_6637980\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/09/01/en-france-le-compteur-des-morts-au-travail-par-accident-reste-bloque-autour-de-750-deces-chaque-annee_6637980_3232.html)

Les entreprises sont en roue libre sur la prévention des accidents du travail graves et mortels (ATGM). Ce constat, qui va sûrement faire hurler les organisations patronales, est attesté par les chiffres de la sinistralité et par le [bilan, publié en juin, de la campagne de l'inspection du travail consacrée à la prévention des accidents du travail](#) (AT).

Alors que la lutte contre les ATGM est une priorité du 4e plan santé au travail (2021-2025), le compteur des morts au travail par accident reste bloqué autour de 750 décès chaque année, [selon les chiffres de l'Assurance-maladie, branche accidents du travail-maladies professionnelles](#) (AT-MP).

Plus inquiétant, les jeunes travailleurs payent un lourd tribut à cette véritable épidémie, avec 32 décès de salariés de moins de 25 ans. Cela est d'autant plus inacceptable que les facteurs de risque à l'origine de cette accidentologie des jeunes sont bien documentés, entre les mauvaises conditions d'accueil, l'absence de formation à la sécurité, voire l'affectation sur des postes dangereux ou aux conditions de travail dégradées.

Le bilan de la campagne de l'inspection du travail consacrée à la prévention des AT conforte l'analyse que les entreprises ne font pas les efforts attendus pour inverser cette tendance mortifère. Dans les 1 149 établissements contrôlés a posteriori par des inspecteurs du travail, le ministère du travail révèle que seule la moitié des employeurs (50,6 %) a mis en place des mesures concrètes de prévention. « Les employeurs ne tirent que trop rarement les conséquences des accidents du travail qui surviennent », ce qui tend à « favoriser leur réitération », peut-on lire dans le bilan de cette campagne de prévention menée en 2024.

### Mobilisation des outils coercitifs

Trois employeurs sur dix (29,6 %) n'ont pas du tout réévalué les risques à l'origine des accidents. Et un quart d'entre eux (25,7 %) l'ont fait de manière insuffisante. Seulement 38 % des employeurs ont mis à jour leur document unique d'évaluation des risques professionnels. Cette obligation formelle est négligée même par ceux qui ont fait l'effort d'analyser les causes des accidents.

Ces constats ont conduit le gouvernement à durcir le ton en direction des entreprises. Les deux ministres du travail [Catherine Vautrin et Astrid Panosyan-Bouvet] et le garde des sceaux [Gérald Darmanin] ont signé et présenté aux parquets une instruction renforçant la politique pénale du travail en matière de répression des manquements aux obligations de santé et de sécurité.

Cette mobilisation des outils coercitifs marque un tournant significatif de la politique de prévention des pouvoirs publics. Et, il faut bien le reconnaître, c'est assez inhabituel de la part de responsables politiques qui ont toujours affiché un soutien sans faille aux entreprises et à une politique probusiness que rien, jusqu'ici, n'avait remis en question.

Simplement, pour avoir une chance de porter réellement ses fruits, ce tournant devrait s'accompagner d'une remise à niveau des effectifs de l'inspection du travail, lesquels ont fondu ces dernières années, et les agents devraient pouvoir disposer de sanctions bien plus dissuasives que celles qui existent aujourd'hui. En outre, c'est l'ensemble de la politique de prévention des risques professionnels qui devrait suivre ce durcissement.

En effet, les carences des entreprises vont bien au-delà des seuls accidents du travail. Le bilan est encore plus mauvais s'agissant de la prévention des maladies professionnelles, à commencer par les troubles musculosquelettiques (TMS), qui, avec 88 % des maladies reconnues et indemnisées par la branche AT-MP, caracolent toujours en tête des problèmes de santé au travail handicapant de nombreux travailleurs, hommes et femmes, et compromettant durablement leur avenir professionnel et leurs capacités à se maintenir dans l'emploi.

## Méthodes managériales mortifères

Ils sont suivis de près par les troubles psychiques induits par des organisations du travail toujours plus contraignantes, une intensification et des rythmes de travail ainsi que par des méthodes managériales mortifères, dénoncées régulièrement dans des rapports officiels, mais qui n'ont aucun effet sur la mobilisation des entreprises contre ces fléaux. Le résultat est catastrophique. Le nombre d'inaptitudes médicales prononcées par la médecine du travail n'a jamais été si élevé, avec près de 140 000 cas en 2023, selon les chiffres du ministère. Quand on sait que près de 95 % des situations d'inaptitude se soldent par un licenciement, cela montre l'ampleur du problème.

Tous ces sujets ne sont pas nouveaux. Ils font l'objet de l'ensemble des plans santé au travail depuis plus de vingt ans. Mais leur persistance à des niveaux si élevés signe l'échec des politiques suivies. Il faut donc changer de paradigme. Cela passe tout d'abord, pour les responsables politiques qui ont appliqué les mesures voulues par Emmanuel Macron, par le courage de tirer les leçons des ordonnances travail de 2017.

On sait aujourd'hui que les suppressions du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et du compte personnel de prévention de la pénibilité ont été catastrophiques pour la prévention des risques et de l'usure professionnelles. Il devient urgent de les rétablir.

Ensuite, comme tout ne peut pas passer par la loi ni par la répression, il faut changer les règles du jeu du dialogue social et de la négociation collective. Il ne s'agit plus seulement de fixer le cadre et le thème des échanges entre partenaires sociaux, mais bien de leur imposer des objectifs de résultats : X % de baisse des TMS, des risques psychosociaux et des licenciements pour inaptitude, sur une période à définir avec des évaluations intermédiaires.

Aux syndicats et au patronat de négocier les moyens d'y parvenir ! Et qu'on ne dise pas que ce n'est pas possible : c'est exactement ce que vient de faire le premier ministre dans sa lettre de cadrage à propos de la négociation sur l'assurance-chômage en fixant le but à atteindre, soit entre 2 et 2,5 milliards d'euros.

---

**François Desriaux**, porte-parole de l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante, a été rédacteur en chef du magazine Santé & Travail.



# Arrêts de travail, suicide d'un salarié : la vénérable maison Lefebvre Dalloz dans la tourmente

**On la connaît pour ses célèbres codes rouges : code civil, code pénal... L'entreprise Lefebvre Dalloz est le leader de l'édition juridique en France. Mais les salariés vivent mal la réorganisation du groupe initiée en 2018 avec l'appui de McKinsey. Ils dénoncent un management "brutal".**

Le vendredi 23 mai dernier, il est un peu plus de 9 heures, les employés de Lefebvre Dalloz débutent leur journée de travail au siège du groupe, situé dans une tour de neuf étages dans le quartier d'affaires de La Défense. Quelques minutes plus tard, l'un des leurs, A., 36 ans, se jette du rooftop. Il meurt sur le coup. Le choc est immense parmi les salariés.

Aussitôt après ce geste tragique, la police mais aussi l'inspection du travail ouvrent une enquête. Tout suicide, ou tentative, survenu sur le lieu de travail est en effet imputable au travail, selon le code de la Sécurité sociale (art. L411-1).

En l'état, rien n'indique qu'une souffrance liée au contexte professionnel ait poussé le jeune homme à mettre fin à ses jours. Il n'était arrivé que trois mois plus tôt au sein du service commercial de Lefebvre Dalloz Compétences, l'entité du groupe qui vend des formations juridiques. L'un de ses collègues, joint par la cellule investigation de Radio France, n'avait décelé chez lui "*aucun signe préoccupant*". Un autre indique, sans plus de précisions, que A. avait émis le souhait de "*changer de poste*".

## Un climat pesant

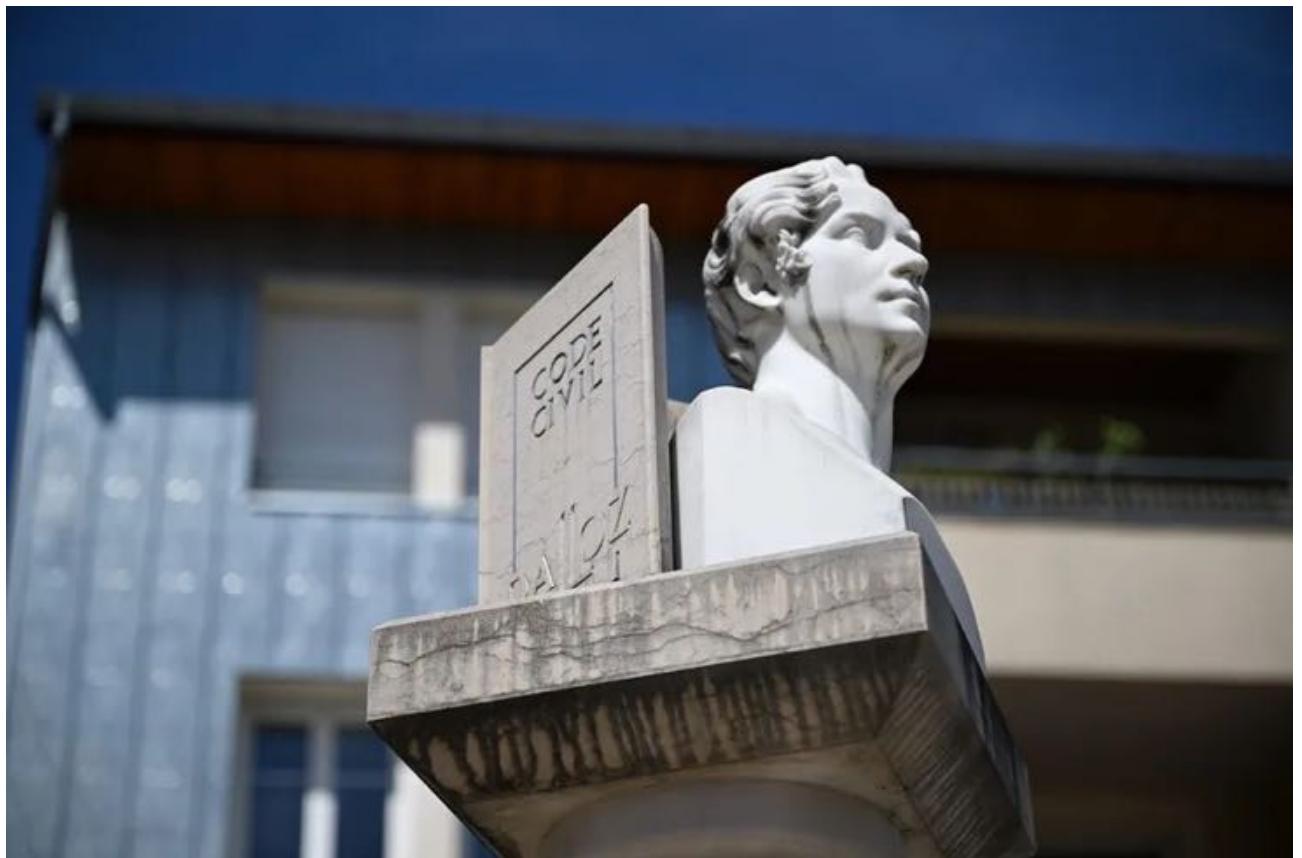
Mais la communication de la direction a heurté de nombreuses personnes dans l'entreprise. Quatre jours après le suicide du commercial, elle écrit un mail à tous les salariés : "*nous sommes tous sous le choc du décès de notre collègue. A. nous avait rejoint en février (...) Il était très satisfait de son travail parmi nous, était parfaitement intégré à son équipe et son management*". Ce message a fait bondir Anne\*, une cadre du groupe. "*Notre collègue est mort un vendredi, et dès le mardi, la direction nous dit que c'est un drame, mais qu'il était parfaitement heureux dans son travail, parfaitement intégré dans son équipe, alors même que les enquêtes venaient de débuter*", explique-t-elle. "*Il y a une volonté évidente de refermer cette affaire pour que ce soit un non-sujet*".

Contactée, la direction de Lefebvre Dalloz indique qu'elle coopère "*pleinement avec les autorités et les instances concernées*" et que "*les premiers éléments ne révèlent pas de lien de causalité avec l'environnement professionnel*".

Ce suicide intervient dans un climat particulièrement pesant au sein du groupe Lefebvre Dalloz, entreprise qui a été entièrement réorganisée ces dernières années. Finies les maisons d'édition séparées et leurs catalogues distincts (le droit fiscal pour Lefebvre, les fameux codes juridiques pour Dalloz, le droit des conventions collectives pour les Editions Législatives), place à des salariés regroupés en "*filières métiers*" : ventes, marketing et solutions logicielles. En interne, c'est un chamboulement : mise à la porte des managers historiques, nouveaux dirigeants décrits comme "*brutaux*", taux élevé d'arrêts maladie, burn-out... L'enquête de la cellule investigation de Radio France révèle un mal-être étendu dans le groupe.

## Fusion et transformation

C'est fin 2018 / début 2019 que "tout a dérapé", d'après les nombreux salariés et cadres interrogés. A l'époque, le groupe Lefebvre Dalloz, qui regroupe 1200 collaborateurs en France et 2600 dans le monde, a la réputation d'être une "maison bienveillante", au management "paternaliste", selon le récit des anciens. Une vénérable institution centenaire, connue pour éditer chaque année le célèbre code civil ainsi que tous les ouvrages indispensables aux professions réglementées (avocats, notaires, commissaires aux comptes...), aux entreprises et aux administrations. Il fournit aussi des logiciels métiers et dispense des formations juridiques. Avec un chiffre d'affaires stable de 500 millions d'euros, une rentabilité élevée et un actionnariat familial (les familles Lefebvre et Sarrut), les salariés, attachés à leur entreprise, se croient à l'abri des turbulences.



LES EDITIONS DALLOZ ONT ÉTÉ FONDÉES EN 1845 ET LES EDITIONS FRANCIS LEFEBVRE EN 1930.  
© MAXPPP - PHOTOPQR/LE PROGRES

## Un PDG condamné précédemment pour délit d'entrave

Mais en mai 2018, un nouveau PDG est nommé par le conseil de surveillance. Olivier Campenon, ex-patron de la division française de British Telecom (BT), prend les commandes. Il s'adjoint les services d'un autre ancien de BT, Stéphane Duret, au poste de directeur délégué à la transformation. Les deux dirigeants sont des spécialistes des restructurations. Et cela ne se passe pas toujours sans accroc. En 2011, selon nos informations, Olivier Campenon a été condamné pour entrave au fonctionnement du comité d'entreprise de British Telecom France. Il lui était reproché d'avoir restructuré la filiale française du groupe britannique sans avoir consulté les instances représentatives du personnel. Stéphane Duret lui avait été relaxé.

Chez Lefebvre Dalloz, le binôme Campenon / Duret se lance dans une transformation en profondeur intitulée "Augmented Growth" (croissance augmentée). En 2022, tous les organismes de formation (Francis Lefebvre Formation, Dalloz Formation, Elegia, Bärchen et CSP DOCENDI) sont fusionnés. Prochaine étape : les maisons d'édition Dalloz, Francis Lefebvre et Editions Législatives doivent se regrouper en une seule et même entité.

## **“Le facteur humain n'a pas été pris en compte”**

“On peut tout à fait entendre que dans une entreprise, il y ait des transformations”, explique Sophie\*, vingt ans d'ancienneté derrière elle. “Les salariés ne sont pas contre le changement. Sauf que la transformation ne s'est pas faite avec nous. Elle s'est faite contre nous. C'est une fusion pour gagner de l'argent, pour dégager plus de dividendes. Le facteur humain n'a pas été pris en compte”, dénonce Sophie. Du jour en lendemain, les plus anciens parmi les managers “sont poussés à la porte”, raconte Anne. “Ils ont disparu sans qu'il y ait eu la moindre communication. Un beau matin, les équipes arrivaient et leur manager n'était plus là”. D'après un décompte réalisé sur la base de documents internes, entre fin 2018 et 2024, la quasi-totalité du comité de direction du groupe est partie de gré ou de force, ainsi qu'une vingtaine de directeurs dans les différentes entités du groupe. L'un d'entre eux nous raconte que les nouveaux patrons voulaient “faire place nette”. “C'était théorisé. Ils ne voulaient que des affidés qui leur obéissent”, affirme-t-il.

## **Des effectifs en baisse en France**

Dans les services, la fusion créée des doublons et des gens “sont virés pour le moindre prétexte”, raconte Alice\*, une autre salariée. “La phrase chère à la direction pendant plusieurs années, c'était : ‘until a voulu donner une nouvelle orientation à sa carrière’. On riait jaune entre nous parce qu'on l'a beaucoup lue cette phrase-là.”

D'après les chiffres communiqués par la direction aux instances représentatives du personnel, les effectifs dans la partie française du groupe ont diminué de 14% entre 2020 et 2024, de 24% si on ne prend en compte que les maisons d'éditions. Chiffres que conteste aujourd'hui cette même direction auprès de la cellule investigation de Radio France.

## **Des commerciaux “en pleurs”**

Pour ceux qui restent, le quotidien est souvent compliqué. Dans un même service, des collègues ne sont pas logés à la même enseigne, en fonction de leur entreprise d'origine. “Ils n'ont pas forcément le même salaire, pas les mêmes primes, pas les mêmes avantages, pas les mêmes congés. On peut avoir 60 jours de congés d'un côté et 25 de l'autre. Cela crée des tensions entre nous”, raconte Sophie.

Les commerciaux semblent être le plus en souffrance et disent subir “une grosse pression”. “On nous donne des objectifs de vente inatteignables”, raconte Pierre\*. “On doit vendre beaucoup plus d'une année sur l'autre, mais sans sortir de nouveau produit !”. Le jeune homme souligne qu'être commercial chez Lefebvre Dalloz, c'est “vendre des centaines d'ouvrages souvent très techniques à des clients exigeants, dans un marché pas forcément extensible”. D'après plusieurs sources internes, il a été demandé à des commerciaux qui s'occupent des marchés entreprises et experts comptables d'augmenter leurs ventes de respectivement 47% et 43% entre 2023 et 2024. La direction conteste ces chiffres et indique avoir “renforcé l'accompagnement des équipes par la formation et le coaching”.

“J'en vois souvent pleurer, seuls, dans les escaliers. Ils me disent qu'ils ont peur de ne pas y arriver, de ne pas réaliser leurs objectifs”, témoigne Sophie. “On est bien au-delà d'un stress positif. C'est un stress toxique.” Résultat, les arrêts maladies et les burn out se multiplient. Toujours d'après les chiffres communiqués par la direction aux instances représentatives du personnel (et qu'elle dément aujourd'hui auprès de la cellule investigation de Radio France), l'absentéisme parmi les salariés a augmenté de 15% en 2023. Il est supérieur d'un point et demi à la moyenne nationale.

## **Une alerte lancée par deux actionnaires**

Plusieurs alertes ont pourtant été émises dès 2021 pour dénoncer cette souffrance au travail. Fait rare, en janvier de cette année-là, deux actionnaires, Arnaud Robin et Camille Vincent – descendants tous les deux de la famille Lefebvre qui a donné son nom au groupe – font part de leur inquiétude aux autres actionnaires dans une note d'une dizaine de pages. “Nous sommes convaincus que l'immobilisme n'est pas une solution : le groupe a besoin de se moderniser”, écrivent-ils en préambule. “Mais bouger / secouer n'est pas une fin en soi”. Les deux actionnaires, qui n'ont plus de fonction opérationnelle dans l'entreprise depuis respectivement 2011 et 2022, tirent à boulet rouge sur le plan de transformation. “La fusion des 3 maisons d'édition présente un risque fort de perturbation de l'activité (...) entraînant une décroissance du chiffre d'affaires”, peut-on lire. Arnaud Robin et Camille Vincent

dénoncent aussi “un management brutal qui dénigre le passé”. Leur constat est limpide : “une réelle souffrance remonte des équipes avec notamment un manque de considération des compétences des salariés et un recours systématique aux consultants extérieurs. C'est d'autant plus violent que c'est l'opposé de la culture historique du groupe”. Contactée pour savoir quelles suites ont été données à cette alerte, la direction de Lefebvre Dalloz indique ne pas “commenter des documents actionnariaux privés, afférents à des appréciations personnelles”.

## “Un groupe version McKinsey”

Dans cette même note, on apprend que le cabinet McKinsey a conseillé le groupe sur sa réorganisation. D'après les informations de la cellule investigation de Radio France, le cabinet américain a effectué l'étude stratégique de départ, dite de diagnostic, pour un budget d'un million d'euros. D'autres cabinets sont intervenus par la suite, portant le budget consulting toutes missions confondues à 10 millions d'euros par an. “Des consultants avec des benchmarks [études comparatives] et des entretiens ne suffisent pas” pour innover, cinglent dans leur note les deux actionnaires Arnaud Robin et Camille Vincent, qui n'ont pas souhaité nous répondre.

“La direction a cassé l'entreprise”, commente aujourd'hui une ancienne cadre partie exercer ailleurs. “On est passé d'un groupe familial à un groupe version McKinsey”.

## “Risque pénal pour l'entreprise”

Dix-huit mois après la note incendiaire des deux actionnaires, l'inspection du travail est saisie par l'un des CSE (Comité social et économique) de Lefebvre Dalloz. Après s'être rendues deux fois au siège du groupe, deux inspectrices rendent un rapport au vitriol sur la politique de transformation. “Il ressort de nos constatations que l'entreprise a manqué à son obligation de protection de la santé et de la sécurité de ses salariés”, peut-on lire dans ce document daté du 15 décembre 2022. “Un tel manquement est susceptible d'engager la responsabilité physique et pénale de l'entreprise”. Questionnée sur ce rapport, la direction de Lefebvre Dalloz explique avoir mis en place depuis cette date, “un plan d'action”, qui comprend “un renforcement du droit à la déconnexion et une campagne d'entretiens”.

Le constat sévère de l'inspection du travail n'a en tous cas pas empêché la directrice du développement de Lefebvre Dalloz d'envoyer, en juin 2023, un mail qui est resté dans les mémoires des salariés. Intitulé “la bienveillance n'est pas un style de management” et adressé aux équipes commerciales, il est écrit que “le 'care' ou 'l'hospitality' ne sont pas des modèles de management (...). Certains pensent qu'il faut être gentil avec les collaborateurs. C'est débile. Ils n'ont pas envie que l'on soit bienveillant, ils ont au contraire envie que l'on soit exigeant”. Devant l'émoi provoqué en interne, la responsable a expliqué qu'il s'agissait “d'un post LinkedIn” qu'elle avait fait suivre à ses collaborateurs pour “méditer sur le sujet”. Cette directrice du développement a depuis quitté l'entreprise. Tout comme le PDG Olivier Campenon, parti à la retraite en avril dernier. Depuis, les salariés n'osent croire à un apaisement. “Il faudrait tout reconstruire”, dit une cadre historique du groupe. “Mais reconstruire sur des cendres”.

Interrogés spécifiquement sur leur management, ni Olivier Campenon ni Stéphane Duret n'ont souhaité répondre. Quant au conseil d'administration de Lefebvre-Dalloz, qui a remplacé l'hiver dernier le binôme directoire / conseil de surveillance, il nous fait savoir que “le faible turnover – inférieur à 3 % – et l'ancienneté élevée des salariés traduisent leur attachement durable à l'entreprise”.

\*prénom d'emprunt

### Contacter la cellule investigation de Radio France

Nous transmettre une information de manière anonyme et sécurisée : [alerter.radiofrance.fr](mailto:alerter.radiofrance.fr)

Nos réseaux sociaux :

- [X - @InvestigationRF](#)
- [Bluesky - @investigationrf.bsky.social](#)

Par [Géraldine Hallot](#), Cellule investigation de Radio France

---

# « Un enfer professionnel » : un ancien directeur d'hôpital jugé pour harcèlement moral sur huit personnes



MANUEL KLEIN A ÉTÉ DÉMIS DE SES FONCTIONS PAR L'ARS GRAND EST EN FÉVRIER 2025.  
© THIERRY SITTER / FRANCE TÉLÉVISIONS

Poursuivi pour harcèlement moral sur huit agents, dont six femmes, l'ancien directeur du Groupement hospitalier de Sélestat-Obernai (GHSO), Manuel Klein, a comparu jeudi 16 octobre devant le tribunal correctionnel de Colmar. Entre propos humiliants, management autoritaire et détresse au travail, l'audience a mis en lumière un climat professionnel qualifié d'"enfer". Le jugement sera rendu le 6 février 2026.

"*Un enfant de 3 ans comprendrait*", "*Ah, je sais ce que c'est, les bouffées de chaleur*", "*Je me demande bien où je vais pouvoir la muter*", "*Tenez mesdames, c'est pour vos culottes de cheval*"... Ce ne sont là que quelques-unes des phrases reprochées à l'ancien directeur du Groupement hospitalier de Sélestat-Obernai ([GHSO](#)). Manuel Klein était appelé à comparaître, jeudi 16 octobre, devant le tribunal correctionnel de Colmar pour harcèlement moral sur huit salariés, dont six femmes.

Après une journée d'audience dense, marquée par les témoignages des huit plaignants et les plaidoiries de la défense, les réquisitions sont d'un an avec sursis probatoire de deux ans, l'obligation de réparer les victimes et interdiction d'entrer en contact avec elles. À cela s'ajoute une interdiction de d'exercer dans la fonction publique et une peine d'inéligibilité de cinq ans toutes les deux. Le jugement sera rendu le 6 février 2026.

Arrivé à la tête du GHSO le 1er juin 2019, après avoir dirigé le [centre hospitalier de Sarrebourg](#) (Moselle), l'homme est décrit par plusieurs témoins comme "*impressionnant, autoritaire et directif*". Son style de management aurait durablement marqué les équipes entre 2019 et 2023. Une plaignante parle d'un "*enfer professionnel*", une autre du "*pire directeur*" qu'elle ait connu.

## Des plaignants aux pensées suicidaires

Les premières plaintes, déposées en octobre 2022 et février 2023 par deux agents de services différents, ont ouvert la voie à une enquête de police à Sélestat. Ces investigations ont finalement conduit à six nouveaux signalements, portant à huit le nombre total de plaignants.

Au fil des auditions - plus de 500 pages au total, les récits se recoupent : remarques désobligeantes, dénigrement, jugements sur le physique, mise au placard, voire humiliation publique. Lors du procès, les témoignages dressent le portrait d'un supérieur cassant, volontiers moqueur, relevé de ses fonctions par l'[ARS Grand Est](#) en février 2025.

L'une se voit refuser la parole en réunion et est critiquée pour une épaule dénudée, une autre est convoquée pour savoir ce que sa collègue dit de lui : "Les traîtres, on les anéantit, on les détruit". À une autre collaboratrice, il lance : "J'en ai marre de vous voir faire la gueule, je ne veux plus vous voir à la direction, trouvez un autre poste." Elle sera ensuite écartée, mais écopera d'un conseil de discipline pour avoir refusé un remplacement.

**"Sorti de son contexte, ça paraît déplacé,  
mais c'est comme ça qu'on parle à ses  
subalternes."**

Manuel Klein

Prévenu, ancien directeur du GHSO

Plusieurs plaignants décrivent un effondrement progressif, tant psychologique que physique. Perte de poids, crises d'angoisse, arrêts maladie et démissions se multiplient. L'avocate de cinq parties civiles, Me Christelle Mazza, évoque un contraste entre la "froideur technique et la distanciation émotionnelle du mis en cause et la détresse des parties civiles, dont certaines ont exprimé des idées suicidaires très précises".

## Des "traits d'humour malvenus"

À la barre, Manuel Klein admet des "traits d'humour malvenus", mais rejette toute idée de harcèlement. "Je suis effaré. Je n'ai pas l'impression d'avoir assisté à ces histoires", déclare-t-il avant d'ajouter : "Sorti de son contexte, ça paraît déplacé, mais c'est comme ça qu'on parle à ses subalternes." Des mots qui font réagir le procureur : "Ah oui, pas vos collaborateurs ?"

Au cœur des débats, une question domine : où commence le harcèlement moral ? L'avocat du prévenu, Me Didier Clamer, plaide la maladresse : "Il faut distinguer la lourdeur du harcèlement. Certains propos ont pu être inappropriés, mais cela ne suffit pas à en faire un délit. Il faut replacer chaque mot dans son contexte", affirme-t-il.

**"Il faut distinguer la lourdeur du  
harcèlement. Certains propos ont pu être  
inappropriés, mais cela ne suffit pas à en  
faire un délit."**

Didier Clamer

Avocat de Manuel Klein

Et d'ajouter : "C'est quelqu'un d'exigeant, issu du terrain. Il a commencé comme agent de service hospitalier avant de devenir directeur. Quarante ans dans le monde hospitalier, ça forge un caractère."

## La ligne rouge "franchie"

Me Christelle Mazza, avocate des plaignants, défend une tout autre lecture : "La ligne rouge est celle de la dignité et de l'empathie. Quand vous voyez que la personne est intimidée ou mal à l'aise, la frontière est déjà franchie."

**Il y a un dévoiement de l'autorité hiérarchique avec un chef d'établissement qui se comporte comme un autocrate. Or, l'aveuglement de la mission et le redressement des comptes ne sauraient en aucun cas porter atteinte à la dignité humaine.**

Me Christelle Mazza  
Avocate de cinq plaignants

Pour elle, ce procès dépasse la seule personnalité du prévenu : "On a ici toute la polymorphie du harcèlement moral : celui qui s'inscrit dans une organisation fragilisée par le démantèlement des hôpitaux publics. Il y a un dévoiement de l'autorité hiérarchique avec un chef d'établissement qui se comporte comme un autocrate. Or, l'aveuglement de la mission et le redressement des comptes ne sauraient en aucun cas porter atteinte à la dignité humaine. Là, la ligne rouge est archi franchie", assène-t-elle.

Par Leslie Larcher - FR3 Grand Est

---

23 octobre 2023

Margot Bonnery

## Management toxique et souffrances répétées : un rapport alerte sur les conditions de travail des salariés de France Télévisions



DELPHINE ERNOTTE-CUNCI N'EST PAS ÉPARGNÉE PAR LE RAPPORT INDÉPENDANT MENÉ À FRANCE TÉLÉVISIONS.  
© BEATRICE TOGNOLI/REA

**Ce jeudi 23 octobre, un cabinet indépendant a rendu son verdict concernant une expertise menée à France Télévisions. Discriminations, maltraitances managériales, souffrances répétées... Pour les salariés, des mesures concrètes doivent être prises.**

Un nouveau coup de massue s'abat sur [France Télévisions](#). Suite à une alerte de la Société des journalistes (SDJ) de France 3 Rédaction Nationale, le CSE du siège de France Télévisions a décidé de recourir à une expertise pour risque grave.

Pendant plusieurs mois, le cabinet indépendant CEDAET a enquêté : discriminations, placardisations, maltraitances managériales... Les experts ont notamment fait appel à [la sociologue du travail Danièle Linhart](#), directrice de recherche au CNRS. Le constat est sans équivoque : l'état de la rédaction est alarmant et des mesures doivent être prises.

En novembre 2024, la SDJ a publié 24 témoignages sur les souffrances au travail répétées dans la rédaction. Du jour au lendemain, les missions des journalistes ont été remodelées sans consulter les salariés et sans prendre en compte leurs compétences.

## Des inégalités de traitement entre les journalistes

S'ajoutent à cela des mises à l'écart et des humiliations. « Dès le départ, nous l'avons dénoncé en CSE, dans les instances de proximité, dans des tracts... Nous avons alerté la direction, en vain », martèle au téléphone George Pinol, délégué syndical central du SNJ-CGT de France Télévisions.

Dans le rapport de 160 pages, le cabinet explique avoir perçu des inégalités de traitement entre salariés, en fonction de leur âge, mais avant tout en fonction de leur rédaction d'origine. « *On constate une organisation élitiste de la rédaction : seul un petit groupe de journalistes s'occupe des éditions phares* », poursuit le syndicaliste. Les tâches subalternes sont confiées aux autres, comme les reportages qu'ils jugent ingrats et peu visibles à l'antenne.

« *Beaucoup ont souffert*, poursuit le syndicaliste qui déplore un management autoritaire. *Les arrêts de travail ont été multipliés à cause des problèmes de santé mentale et physique.* » En interne, un mépris de la direction se fait ressentir. Le cabinet appelle ainsi la direction à « *revaloriser les carrières et harmoniser les rémunérations* » et à s'attarder au travail « *visible* » et « *invisible* ».

Dans un communiqué du 22 octobre, la CGT dénonce un « appauvrissement éditorial, l'unicité des points de vue et de traitement dans les éditions nationales des sujets. » De leur côté, les experts qui ont construit ce rapport parlent d'un « entre-soi élitiste ».

## Obstruction à l'enquête des experts

Le rapport dénonce aussi une obstruction de l'enquête lors de la collecte d'informations. Lors de la réunion tripartite, la direction a indiqué au cabinet ne pas pouvoir fournir un badge d'accès pour la durée de l'expertise, « *comme cela avait pu être le cas dans toutes les autres expertises réalisées par le CEDAET à France Télévisions* ».

De même, pour la mise à disposition d'une salle pour recevoir les salariés pour les entretiens, « *la direction a renvoyé (les experts) aux élus et à la salle dont ils disposent en rez-de-chaussée du bâtiment* ». Malgré cela, le cabinet estime avoir pu constater les nombreux risques psychosociaux, marqués par la perte de sens et la dégradation des rapports avec la hiérarchie.

La présidente de France Télévisions, Delphine Ernotte-Cunci, n'en est pas à son coup d'essai. Chez l'opérateur téléphonique Orange entre 1989 et 2015, elle avait la réputation d'être « *omniprésente* », de « *se mêler de tout* », [confiait Pierre Mouchel, délégué central SNRT CGT de France Télévisions, à l'Humanité au mois de juin.](#) Sauf du « *management par la terreur* », qui a provoqué 35 suicides de salariés en 2008 et 2009. Bien que la situation ne soit pas la même, les méthodes de management à France Télévisions laissent un goût amer et font craindre de nouveaux départs.

Le constat est posé. Et maintenant ? « *Il faut agir et aller au fond des choses* », appuie le SNJ-CGT. « *Refonder et réformer l'information nationale dans sa structure et dans son fonctionnement est nécessaire* », ajoute George Pinol. *Nous ne laisserons pas d'autres choix s'appliquer, on se battra.* » Pour le syndicat, l'indépendance éditoriale et la liberté des journalistes doivent être rétablies et non la reconstruction d'un système vertical et de contrôle.

[Margot Bonnery](#) L'Humanité

---



# Situation alarmante des salariés victimes de burn-out et de harcèlement moral

**17<sup>e</sup> Législature**

**Question écrite n° 10660 : de : M. Emmanuel Fernandes  
Bas-Rhin (2<sup>e</sup> circonscription) - La France insoumise - Nouveau Front Populaire**

M. Emmanuel Fernandes interroge M. le ministre du travail et des solidarités sur la situation alarmante des salariés victimes de surmenage (burn-out) et de harcèlement moral. Cette alerte fait suite au témoignage reçu par M. le député d'une habitante de 53 ans de sa circonscription travaillant dans le secteur privé. Exposée à une surcharge de travail et à des propos humiliants de sa direction, sa santé s'est gravement dégradée (apparition d'une hypertension et d'un diabète de type 2) qui la contraignent à un arrêt de travail immédiat. Le cas de cette personne n'est pas isolé : selon l'Institut de veille sanitaire, ce sont 480 000 personnes en France qui sont concernées par un état de souffrance au travail. Les arrêts de travail entraînent une double peine. En plus des souffrances liées à la dégradation de santé, la personne en arrêt maladie se retrouve en situation de précarisation immédiate : perte de revenus, exclusion de certaines aides et complexité administrative qui aggrave son isolement social. Les victimes de harcèlement au travail sont malheureusement souvent poussées à la démission par leur employeur pour éviter le paiement d'indemnités, via des pressions inacceptables comme la menace, le dénigrement ou la mise au placard. Cette situation dramatique révèle l'échec des politiques de prévention des risques psychosociaux (RPS). Malgré l'obligation légale de sécurité qui pèse sur l'employeur, la mise en place de plans de prévention réels et efficaces reste trop souvent une simple formalité administrative. La médecine du travail, en première ligne, manque cruellement de moyens et son indépendance est régulièrement questionnée, l'empêchant de jouer pleinement son rôle de vigie. Le Gouvernement prévoit par ailleurs, dans son budget 2026, de réduire l'accès aux ruptures conventionnelles, ce qui risque d'aggraver encore plus les pressions de démission vécues par les personnes harcelées ou en burn-out. Enfin, le surmenage au travail n'est que très difficilement reconnu comme maladie professionnelle. En conséquence, il lui demande ce qu'il prévoit pour faciliter la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle, afin d'assurer une meilleure protection et indemnisation des victimes. Au-delà des déclarations d'intention, il lui demande quels moyens humains et financiers supplémentaires seront alloués à l'inspection du travail pour former ses agents aux risques psychosociaux et mener des enquêtes approfondies sur le harcèlement managérial. Enfin, il lui demande quelles évolutions sont envisagées pour créer un « filet de sécurité » financier pour les salariés en arrêt maladie longue durée pour des raisons de santé psychique liée au travail, afin d'éviter leur basculement dans la précarité.



CINÉMA ENTRETIEN

# « On Falling » au cinéma : « Le travail dans un entrepôt Amazon est devenu un enchaînement de bips »

**La fiction, en salles mercredi, est une plongée impressionnante dans un entrepôt Amazon d'Écosse. Le sociologue David Gaborieau, qui a consacré sa thèse à ces « usines à colis », livre à Mediapart son analyse du film, à partir des gestes et des humeurs des ouvriers à l'écran.**

Réduire à son sujet *On Falling*, saisissant premier film de fiction de la Portugaise Laura Carreira, en salles mercredi 29 octobre, est un piège. Carreira, née en 1994 à Porto, filme la nouvelle condition ouvrière telle qu'elle s'invente dans les immenses entrepôts logistiques d'Amazon.

La cinéaste a étudié le cinéma à Édimbourg (Écosse) et vit toujours au Royaume-Uni. Après deux courts métrages déjà centrés sur la question du travail précaire et de l'exploitation, elle dresse le portrait, dans ce long-métrage produit par Sixteen Films, la société de Ken Loach, d'une jeune Portugaise débarquant en Écosse, embauchée comme préparatrice de commandes d'un entrepôt.

[BANDE ANNONCE ON FALLING - AU CINÉMA LE 29 OCTOBRE](#)



BANDE-ANNONCE DE « ON FALLING » DE LAURA CARREIRA © SURVIVANCE DISTRIBUTION

Le regard ultradocumenté sur les gestes ouvriers ne s'accompagne d'aucun pathos, d'aucun discours surplombant : le personnage incarné par Joana Santos, qui se vide au fil des scènes, reste d'un bout à l'autre du film une présence insaisissable, passionnant corps de cinéma.

La découverte d'*On Falling* nous a donné envie d'échanger sur le film avec David Gaborieau, sociologue du travail, maître de conférences à l'université de Paris, et qui avait consacré sa thèse aux « usines à colis » ; raison pour laquelle il a régulièrement travaillé en entrepôt par le passé, en tant que préparateur de commandes, exactement comme l'héroïne du film.

**Mediapart : L'héroïne du film est « picker », c'est-à-dire préparatrice de commandes. Que peut-on dire de ce poste ?**

**David Gaborieau :** C'est le poste majoritaire dans un entrepôt. Plus de la moitié des salariés y travaillent. On voit le personnage prélever des produits dans les allées et les placer dans des bins, de petites caisses en plastique, avant de les envoyer sur les tapis roulants.

Le fait de scanner des codes-barres joue un rôle central.

Oui, dans le film, cela se passe avec un écran et une douchette pour flasher les codes-barres. Dans d'autres entrepôts, la commande vocale peut intervenir. Le principe est similaire, la machine lui indique d'abord où se rendre dans les allées. Elle doit confirmer qu'elle s'est rendue au bon emplacement en flashant un premier code-barres. Ensuite, la machine lui indique le produit à trouver : elle trouve le produit, le flashe, flashe son chariot, et ainsi de suite.

Il y a tout un jeu dans le film autour du fait qu'elle ne connaît pas le produit qu'elle cherche avant de flasher le code-barres. Ce n'est pas anodin : cela montre à quel point le geste de préparation est déconnecté totalement de l'objet, qu'il est devenu abstrait. La rationalisation est telle que son poste consiste à flasher, prendre, flasher : on ne sait plus quel est le produit.



« ON FALLING », DE LAURA CARREIRA.

**Mediapart : Parfois, on entend la machine biper plus fortement et de manière plus rapprochée. De quoi s'agit-il ?**

Il y a un flou chez Amazon, sur l'existence ou non de quotas de productivité. Mais tout est fait pour que les gens aillent vite. Ça aussi, le film le rend bien. Le travail devient un enchaînement de bips. Et la machine qu'elle tient dans sa main va renforcer un peu la cadence. Dès que vous êtes immobile quelques secondes, sans valider de nouveaux produits, la machine se met à biper. C'est typique d'Amazon.

Dans les entrepôts où j'ai travaillé, les Carrefour, Leclerc, Super U et leurs sous-traitants, des primes de productivité existent en bonne et due forme : le décompte du nombre de colis par heure est surveillé en permanence.

**« Les gens travaillent de manière très dure, très répétitive, avec très peu de marge de manœuvre. »**

Chez Amazon, ce décompte n'existe pas, ou n'est pas visible. L'héroïne ne le connaît pas. Il y a une machine qui bipe, une organisation du travail qui la pousse à aller vite. Et comme on le voit dans le film, un manager vient parfois vous voir pour vous dire : « *Super, vous allez vite !* » Et d'autres fois pour vous dire que c'est trop lent, qu'il faut accélérer. C'est très insidieux.

**Mediapart : Lors d'une visite de l'entrepôt à des personnes extérieures, une responsable parle de « chasse au trésor », pour trouver les objets dans les allées. Que vous inspire cette expression ?**

Amazon a chamboulé la logistique, en décidant de ne plus classer les produits dans l'entrepôt en fonction des types de produits. Tout a été éclaté, mélangé. C'est la taille du produit qui importe, et c'est à peu près tout. C'est l'algorithme et le logiciel qui répartissent les objets et décident des trajectoires des préparateurs et préparatrices de commandes, sans aucune logique, ou plutôt dans une logique que les ouvriers et ouvrières ne peuvent appréhender.

Le film décrit bien du travail en usine : les gens travaillent de manière très dure, très répétitive, avec très peu de marge de manœuvre. À aucun moment dans le film ce travail n'est perçu comme un jeu. Mais ce côté « *ludification* », « *chasse au trésor* », est très présent dans le management Amazon. Beaucoup de salariés le vivent comme quelque chose d'insultant. Même si d'autres, une minorité, peuvent parfois entrer dans ce jeu.

**Mediapart : À plusieurs moments, des salariés échangent des étiquettes de produits. Qu'en pensez-vous ?**

Dans cet univers très abstrait, dicté par la machine, il suffit que l'humain intervienne et change une étiquette pour faire bugger le système. Dans tous les entrepôts, on observe ce genre de microrésistances. C'est une manière de montrer qu'on n'est pas des machines. Dans les entretiens que j'ai menés, deux phrases revenaient tout le temps : « *On n'est pas des robots* », ou alors justement, « *On est des robots* ».

Toutes et tous sont confrontés au stigmate du robot, parce que leurs gestes très répétitifs sont dictés par la machine. Pour s'éloigner de ce stigmate, il leur reste de petits gestes, comme ceux d'échanger une étiquette. Parfois, cela peut être des résistances plus importantes : j'ai vu des gens ranger volontairement au mauvais endroit une palette d'huîtres, qui a pourri.

**Mediapart : Il n'y a pas de caméras de surveillance pour repérer ce genre de gestes de désobéissance ?**

Il y a des caméras dans les entrepôts Amazon, comme dans la plupart des entrepôts, mais elles servent en cas de vol, pas pour surveiller le travail des salariés – en tout cas, c'est interdit dans le cas français. Si un manager repère quelque chose d'anormal chez un salarié via les caméras, il ou elle va devoir trouver un autre prétexte pour démontrer la faute. En réalité, le contrôle des salariés s'effectue autrement : chaque geste est validé, chaque lieu où ils ou elles se trouvent aussi. Il y a une traçabilité très forte des objets, qui crée un contrôle du travail qui est aussi très fort.

**Mediapart : À deux reprises dans le film, il est question de sextoys : ces objets sont-ils surreprésentés dans les commandes Amazon ?**

Non. Mais la force symbolique de ces objets revient souvent dans les conversations avec les employés d'Amazon. Soit sur le mode de la blague – ce qui renvoie à la place qu'occupe la sexualité dans nos sociétés. Soit sur un registre négatif : « *Mais regardez, notre boulot, ce n'est même pas d'apporter des choses utiles à des gens, c'est juste de livrer des sextoys.* » Ces propos ne sont pas exempts d'un regard sexiste. Pendant la pandémie de covid, des syndicats, de manière tout à fait légitime, voulaient exprimer l'idée qu'Amazon ne livrait pas de choses « essentielles », et l'exemple des sextoys revenait en boucle.

**Mediapart : L'entrepôt du film recourt à un personnel très divers : des personnes qu'on devine écossaises à leur accent, mais aussi deux migrantes portugaises que le film suit davantage... Il y a par ailleurs de nombreuses personnes racisées. Est-ce fidèle à votre expérience ?**

Oui, la logistique nécessite de grandes quantités de main-d'œuvre, pour des postes pénibles, répétitifs, mal payés et principalement dans de grands centres urbains. On y retrouve forcément

beaucoup de personnes racisées, et beaucoup de personnes qui présentent des parcours migratoires, récents ou plus anciens.

## « Les gens travaillent de manière très dure, très répétitive, avec très peu de marge de manœuvre. »

Amazon se félicite d'ailleurs de cette diversité et la met en avant. Mais elle est inévitable : cette entreprise ne peut pas faire autrement que d'avoir de la diversité dans ses équipes. On peut même le dire différemment : son fonctionnement repose sur le recrutement massif d'une main-d'œuvre racisée, là où les sites sont implantés, pour faire circuler les flux.

**Mediapart : Le film ne montre jamais l'entrepôt comme un lieu de luttes ou de revendications. Les syndicats sont absents. Qu'en dites-vous ?**

Cela m'a semblé normal. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de syndicats chez Amazon, bien sûr, même si je ne connais pas la situation exacte du droit du travail en Écosse. Mais, d'après mon expérience, cela reste peu présent dans le travail au quotidien.

De manière plus générale, le film propose un regard d'ethnographe, que je trouve très fort. Il m'a semblé très réaliste, à la fois dans les aspects matériels dont nous venons de parler, mais aussi dans des aspects plus sensibles : l'humeur des gens, les discussions dans la salle de pause, les gens qui ne vont pas très bien, mais qui font avec au quotidien. Il n'y a rien d'exacerbé ou de trop souligné.



« ON FALLING », DE LAURA CARREIRA.

**Mediapart : Il est beaucoup question d'une série télé en cours de diffusion sur une plateforme, que beaucoup d'employés regardent à la sortie du travail...**

Quand on fait un travail très dur, répétitif, physique, et qu'il faut être concentré mentalement pendant huit heures par jour de cette manière, quand on rentre chez soi, on n'a pas envie de lire un livre. Il y a de très beaux passages à ce sujet dans [Martin Eden](#), de Jack London : le héros essaie de reprendre la lecture, mais n'y parvient pas.

Quand on fait ce type de boulot, on a envie de se détendre en rentrant chez soi, de détendre son corps et sa tête. Le regard porté sur l'alimentation est aussi très juste. D'après ma propre expérience, et

alors que je n'étais pas ouvrier – ce n'est pas la même chose d'être employé pour deux ou trois mois, et de savoir qu'on arrête ensuite –, je n'arrivais plus du tout à lire de livre et je mangeais mal. Le travail répétitif empiète sur la vie privée, te vide de ton énergie, te grignote petit à petit. Le film le documente très bien, et montre à quel point il est difficile de développer une sociabilité dans ce cadre-là.

**Mediapart : Une scène montre des ouvriers posant des filets de sécurité à un étage. Dispose-t-on des données sur le taux de suicide dans les entrepôts ?**

D'un point de vue historique, le taux de suicide des ouvriers est élevé, deux fois plus élevé que celui des cadres. Mais le suicide s'explique par un faisceau de raisons et il est difficile de faire le lien, pour chaque profession, avec le travail, même si évidemment cela fait partie des causes.

Même dans le cas des [suicides chez France Télécom](#), où il y avait un problème manifeste dans l'organisation, le nombre de suicides, ramené à la masse des employés, n'était pas forcément très supérieur à celui d'autres entreprises. Tout l'intérêt du film est donc de montrer une réalité, une détresse psychologique, que les statistiques ne peuvent pas appréhender.



Ce que l'on peut dire, à l'inverse, c'est que l'espace de travail chez Amazon est très encadré. À la fois par le logiciel, dont on a parlé, mais aussi physiquement. Il y a par exemple cette règle de toujours mettre sa main sur la rambarde quand on monte ou descend un escalier. Cela crée un univers de contrôle omniprésent et une perte d'autonomie, qui sont des facteurs lourds de souffrance au travail.

**Mediapart : D'autres films de fiction ces dernières années ont mis en scène des travailleurs et travailleuses des plateformes, par exemple « [Nos batailles](#) » (2018), de Guillaume Senez, avec Romain Duris. Quel regard portez-vous sur ces productions ?**

Cela me semble normal que le travailleur en entrepôt apparaisse de plus en plus souvent au cinéma, puisque le secteur du transport et de la logistique compte désormais pour un quart des ouvriers et ouvrières en France. La figure du préparateur ou de la préparatrice de commandes devient progressivement une figure du monde ouvrier. Et on la retrouve autant dans des films de fiction, où la dimension dramatique et poétique est plus forte (comme dans *Nos Batailles* ou *Une valse dans les allées*), que dans des films qui adaptent un parti pris documentaire, comme celui de Laura Carreira.

**On Falling, de Laura Carreira, sort en salles mercredi 29 octobre.**

**Ludovic Lamant** - Médiapart

**Boîte noire**

L'entretien a été réalisé le 23 septembre 2025 à Paris. David Gaborieau l'a relu et amendé à la marge.

Une séance spéciale est organisée au cinéma Les 3 Luxembourg à Paris, le vendredi 31 octobre, suivie d'une discussion entre la réalisatrice Laura Carreira et le sociologue David Gaborieau, en partenariat avec Mediapart.

# Les risques psychosociaux ? Jamais entendu parler »

**Dans les écoles de commerce; la formation des cadres au management reste trop théorique et anecdotique, malgré le dynamisme de la vie étudiante.**



ROSA SHNIDLER

**Enquête : Dans les écoles de commerce, la formation des cadres au management reste trop théorique et anecdotique, malgré le dynamisme de la vie étudiante.**

Quand il est question de management, la France fait figure de mauvais élève. Les pratiques managériales y sont plus verticales, moins propices à l'autonomie des salariés, et davantage à l'origine de souffrance au travail que chez nos voisins européens. C'est le portrait peu flatteur dressé, en mars, par un rapport de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS). En septembre, l'organisme enfonce le clou; publiant une note qui pointe le résultat « médiocre » de la France en matière de santé au travail.

Comment expliquer cette déroute managériale ? Une partie de la réponse se trouve dans des facteurs d'ordre culturel, avec une tendance générale à la verticalité dans les rapports sociaux des français. Mais elle est aussi à chercher à la racine : dans la formation des futurs cadres dirigeants, « trop académiques et peu tournée vers la coopération », estime l'IGAS. En tête de gondole, celle dispensée dans les écoles de commerce, dont sortent chaque année près de 30 000 jeunes destinés à vite endosser des postes à responsabilités. Des établissements qui réclament d'ailleurs de plus en plus l'appellation « écoles de management ».

## C'est une hécatombe

Mais là réside le paradoxe. « On a beau les appeler "écoles de management", en réalité la formation en management y est quasi inexistante », s'étonne Marie-Lou, 28 ans, diplômée d'HEC, qui

s'est rendue compte de ses lacunes en entrant dans le monde du travail, en tant qu'analyste au sein d'une entreprise d'investissement. D'une école à l'autre, la quinzaine d'étudiants et de diplômés que nous avons interrogés à propos des cours en management qui leur sont été prodigués ont souvent affiché une expression embarrassée. « *J'en ai peu de souvenirs, c'est en soi très révélateur* », résume l'une d'entre eux, après cinq ans passés à l'Edhec.

Dans les écoles de management, le cœur du cursus est surtout occupé par des enseignements à vocation technique. « *La majorité des cours, c'est de la comptabilité, de la gestion, de la finance* », détaille Paul (le prénom a été modifié), 26 ans, sorti d'HEC en 2024. « *On se penche un peu sur le reste, auquel on sera pourtant forcément confrontés : qu'est-ce que je fais si le stagiaire que j'encadre rencontre une difficulté, s'il se passe tel ou tel souci dans mon équipe ?* », confirme Marie-Lou. Donc, *sur le terrain, tout se fait un peu à l'instinct, ou en observant les autres en entreprise* ». Quitte à reproduire les pratiques peu efficientes, voire délétères.

Le reproche ne date pas d'hier. Déjà en 2008, le rapport rendu par le médecin William Dab sur la formation des futurs managers livrait un constat sévère de la situation dans les écoles de commerce. Dix ans plus tard, une étude de 2017 de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail faisait toujours état d'une « *part très limitée* » d'enseignements consacrés au management des équipes dans les cursus. Elle pointait aussi la rareté des cursus issus de sciences humaines et sociales, comme la psychologie, l'ergonomie ou la sociologie, à même d'éclairer les enjeux de qualité de la vie au travail.

Depuis, cela n'a pas changé. « *C'est pourtant un problème de santé publique* », assure Attaa Ben Elafidil, diplômée d'une école de commerce et cofondatrice d'une association de jeunes cadres engagés pour un monde du travail plus sain, Mouvement T.

**« LA MAJORITÉ DES COURS, C'EST DE LA COMPTABILITÉ, DE LA GESTION, DE LA FINANCE »**

PAUL

ancien étudiant de HEC

« *Aujourd'hui, un cadre sur deux va se confronter à un épuisement pro, et 19% des dépressions en France sont imputables à des conditions de travail toxiques. C'est le double de la moyenne européenne, en raison d'une hiérarchie très autoritaire, d'une absence de dialogue social, égrène-t-elle. C'est une hécatombe, et presque aucune formation n'existe dans les écoles pour transmettre d'autres modèles.* »

Stress, épuisement professionnel, violences au travail : la sensibilisation à ces risques psychosociaux est rarement abordée, et les modules qui y sont consacrés ne concernent pas la totalité des étudiants. « *Je n'en ai pas entendu parler pendant le cursus*, rapporte ainsi Paul. *L'objectif central était d'optimiser tout, y compris l'humain* ». Dans la maquette pédagogique du « *Master in management* » de son école HEC que *Le Monde* a épluché, le sujet des risques psychosociaux n'apparaît nulle part. Les cours qui se rapprochent le plus de la gestion humaine ne sont présents que sur une année, sur les trois que dure la formation, et sont centrés autour de techniques pour « *motiver et influencer* ».

Le manager est un personnage central en entreprise dans la prévention de ces risques, liés en partie au sens que les salariés associent à leur travail et à la reconnaissance qu'il reçoivent de leur hiérarchie. Mais, selon Mathilde, tout juste diplômée de l'Edhec, si la question du sens était abordée, « *c'était du côté des dirigeants, pour notre propre développement, mais pas afin de préserver les salariés qu'on sera amenés à encadrer* ».

Un « *tabou* » demeure, observe l'économiste Laurent Cappelletti, doyen au Conservatoire national des arts et métiers et membre de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations, un centre de recherche-intervention sur le management : « *Ces écoles sont interconnectées avec le monde de l'entreprise, une partie de leurs intervenants en sont issus. Et elles pressentent qu'aborder le sujet de ces risques psychosociaux croissants reviendrait forcément à devoir admettre que le management est, pour l'heure, défaillant en France* ».

Selon ce chercheur, qui donne parfois des cours en business schools, les rares enseignements en management qui y sont dispensés s'appuient, en outre, sur des « *méthodes souvent dépassées* », pas assez reliées à la recherche, qui a « *grandement évolué ces cinq dernières années* ».

Ce contre quoi Vincenzo Vinzi, président de la Conférence des directeurs des écoles françaises de management et directeur général de l'Essec, s'inscrit en faux. « *Si nos écoles arrivent, avec des moyens financiers très limités par rapport à nos concurrents internationaux, à être extrêmement attractives et en bonne position dans les classements mondiaux, c'est qu'elles innovent sans cesse pédagogiquement* »,

affirme-t-il. A ses yeux, c'est parce que « ceux qui deviennent manageurs en France sont trop peu souvent passés par nos établissements » que les pratiques françaises sont si mal notées.

Pour Vincenzo Vinzi, l'enseignement en management ne se joue pas uniquement dans les cours magistraux, mais se transmet dans tous les à-cotés qui font « l'expérience école de commerce » : les master class d'invités de marque, les stages et la vie associative, où se travaillent « les compétences socioémotionnelles nécessaires à un bon manager ».

**« LE MANAGEMENT AUTORITAIRE NAÎT DE CETTE STRATÉGIE DE FORMATION DES ÉLITES QU'ON FAÇONNE POUR COMMANDER PLUS QUE POUR COLLABORER »**

LAURENCE BALLERAUD

directrice de projets chez Cegos

Lors de sa première année à l'Esses, Alice, 22 ans, a dû réaliser un stage ouvrier, comme surveillante dans un collège, suivi d'un stage d'observation du quotidien d'un mangeur. « Je l'ai fait dans un cabinet d'avocat, avec une directrice du marketing. Je me suis vraiment rendu compte que l'emploi du temps d'un mangeur est surtout consacré au support émotionnel, et à quel point c'est un métier humain », raconte l'étudiante, qui a trouvé ces expériences utiles pour « développer l'empathie ».

Mais ces espaces qui se développent hors des salles de classe reposent aussi, en partie, sur des codes verticaux. « Tous les rituels qui entourent la vie associative en école, y compris quand elle mime une vie d'entreprise, comme les juniors entreprises, sont loin de servir une formation managériale horizontale », fait remarquer Margaux Trarieux, docteure en sociologie, qui étudie ce milieu associatif.

« Ce sont les lieux très hiérarchisés, où les élèves sont classés, sélectionnés à travers des listes, et où les aînés ont une part de pouvoir arbitraire sur les nouveaux venus. »

## Culture individualisante

En raison de cette spécificité française qu'est le système classe prépa-grande école, ces élèves ont été mis en compétition tout au long de leur parcours. « Le management autoritaire naît aussi de cette stratégie de formation des élites, qu'on façonne pour commander plus que pour collaborer », souligne Laurence Balleraud, directrice de projets chez Cegos. Sans cesse encouragés « à se challenger, à dépasser leurs limites, ils peuvent reproduire comme manageurs cette culture individualiste », ajoute Margaux Trarieux. Paul dit rechercher désormais cette « mise sous pression ». « J'en ai besoin pour me donner à fond, et j'aurais tendance à me convaincre moi-même que ton le monde a besoin de ça », comprend-il.

Léo, sorti de l'ESCP en 2020, se rappelle qu'il leur était répété qu'il était arrivés jusqu'ici faisait d'eux d'office des « leaders » : « On nous expliquait que le management était quelque chose d'inné ». C'est aussi une particularité hexagonale : « Ce qui frappe, quand on compare la France aux autres pays, c'est que nos voisins voient bien plus dans le management des compétences qui peuvent s'acquérir par des formations et des outils », relève Frédéric Laloue, inspecteur général à l'IGAS, coauteur du rapport publié en mars.

Pour accompagner un changement de culture, l'association Mouvement T, qui comporte de nombreux diplômés d'école de commerce, propose depuis un an des interventions autour de la santé au travail et de modèle de management plus horizontaux. « Comme cela vient de leur propres alumni, on sent les directions d'école réceptives. C'est encourageant », salut Attaa Ben Elafidil, qui participe à l'animation de ces interventions, constituées avec l'aide de psychologues, de juristes et de syndicalistes.

A l'échelle de sa scolarité à l'Edhec, entre 2015 et 2020, Manon a aussi senti un début d'infexion sur ces sujets, à mesure qu'ils entraient dans le débat public. En fin de cursus, elle a même eu enfin un cours d'un semestre qui parlait de « comment avoir des relations saines avec ses collègues, de comment aborder les situations de crise ».

Avec du recul, elle se dit que c'est le cours qui lui a été le plus utile par la suite. « J'aurais aimé qu'on en ait davantage », explique celle qui manage une équipe de cinq personnes à Montréal, et regrette souvent de ne pas disposer plus de clés, « surtout en tant que femme jeune ».

Donner des outils et transmettre une autre vision du management, plus coopérative, permettrait aussi de réenchanter la fonction. Et de lutter contre le désamour de plus en plus exprimé par les jeunes pour ces postes de manageur.

### **Alice RAYBAUD**

---

# Suicides chez France Télécom : condamné pour harcèlement moral, l'ex-PDG Didier Lombard a perdu sa Légion d'honneur

Plusieurs ex-cadres de l'entreprise, définitivement condamnés en janvier, se sont vu retirer leur légion d'honneur, sur décret présidentiel, a-t-on appris ce samedi 6 décembre au Journal officiel.



DIDIER LOMBARD LORS DE SON PROCÈS À PARIS EN MAI 2022. (BERTRAND GUAY/AFP)

Une victoire pour les familles des victimes. L'ancien patron de France Télécom, Didier Lombard, et deux anciens cadres de l'entreprise se sont vu retirer leur Légion d'honneur, plus haute distinction honorifique en France, selon des décrets publiés ce samedi 6 décembre au Journal officiel. «Par décret du Président de la République en date du 2 décembre 2025», Didier Lombard, 83 ans, «est exclu de l'ordre de la Légion d'honneur et privé définitivement du droit de porter les insignes de toute décoration française ou étrangère ressortissant à la grande chancellerie de la Légion d'honneur», indique l'institution.

Avec son ex-numéro 2 Louis-Pierre Wenès, l'ancien dirigeant de France Télécom (devenue Orange en 2013) avait vu sa peine confirmée en janvier dans l'affaire des suicides dans l'entreprise après le rejet de son pourvoi en cassation. Ils ont 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.

«Toute condamnation pénale ou tout acte contraire à l'honneur commis par un décoré peut justifier une procédure disciplinaire», indique la grande chancellerie sur son site. L'article R92 du code de la Légion d'honneur précise que «peut être exclue de l'Ordre toute personne qui a fait l'objet d'une condamnation à une peine correctionnelle». Selon un autre décret paru samedi, Didier Lombard est également exclu de l'ordre national du Mérite. Condamné en première instance à un an de prison dont

huit mois avec sursis et 15 000 euros d'amende dans l'affaire des suicides à France Télécom, l'ex-DRH Olivier Barberot s'est également vu retirer sa Légion d'honneur. Tout comme Brigitte Dumont, ancienne directrice adjointe du groupe.

## «Un déshonneur pour notre République»

Le 13 février, la CFE-CGC Orange avait adressé une lettre au Grand chancelier de la Légion d'honneur demandant le retrait des décorations d'anciens cadres de l'entreprise condamnés dans cette affaire. «*Le maintien de ces distinctions serait une insulte aux victimes et un déshonneur pour notre République*», avait écrit le syndicat.

Les dirigeants avaient mis en œuvre, au milieu des années 2000, les plans «Next» et «Act», dont la mission était de transformer l'entreprise – alors surendettée – en moins de trois ans. Avec pour résultats notables 22 000 départs et 10 000 mobilités sur quelque 120 000 salariés. En 2006, Didier Lombard avait eu ces mots sinistres devant des cadres de l'entreprise : «*Je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte.*»

Ces départs à «*marche forcée*» avec «*des méthodes interdites*» avaient entraîné une «*dégradation des conditions de travail*» de «*milliers de salariés*». 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. L'instruction a reconnu 39 victimes de faits de harcèlement, dont 19 se sont suicidées.

## Pourquoi la Légion d'honneur a été retirée à l'ancien PDG de France



### Télécom Didier Lombard

DIDIER LOMBARD, EX-PDG DE FRANCE TÉLÉCOM, LE 11 MAI 2022 AU TRIBUNAL DE PARIS. AFP

#### L'essentiel

**Le Journal Officiel indique que la Légion d'honneur est retirée à Didier Lombard, ancien PDG de France Télécom, devenue Orange aujourd'hui. Deux autres dirigeants de l'entreprise de télécommunications sont dans le même cas.**

La Légion d'honneur, ça s'épingle mais ça peut aussi se retirer. Un décret [publié au Journal officiel](#), ce samedi 6 décembre, indique que l'ancien PDG de France Télécom (ex-Orange) Didier Lombard se voit retirer sa Légion d'honneur. Selon un autre décret, il est aussi exclu de l'ordre national du Mérite.

La décision a été prise par Emmanuel Macron. "Par décret du Président de la République en date du 2 décembre 2025", Didier Lombard "est exclu de l'ordre de la Légion d'honneur et privé définitivement du droit de porter les insignes de toute décoration française ou étrangère ressortissant à la grande chancellerie de la Légion d'honneur", indique l'institution.

Didier Lombard, 83 ans avait été condamné dans l'affaire des suicides dans l'entreprise pour harcèlement moral institutionnel le 30 septembre 2022 par la cour d'appel de Paris à 1 an de prison avec sursis et 15 000 euros d'amende, des peines allégées par rapport à celles prononcées en première instance en 2019. Son pourvoi en cassation a été rejeté.

Deux autres anciens dirigeants de France Télécom, l'ex n°2 Louis-Pierre Wenès et l'ex- DRH Olivier Barberot, se voient aussi retirer la Légion d'honneur qui leur avait été accordée. À l'origine de la procédure se trouve la CFE-CGC d'Orange qui avait écrit le 13 février au Grand chancelier de la Légion d'honneur pour lui demander le retrait des décorations. Le syndicat estimait que leur maintien était "*une insulte aux victimes et un déshonneur pour notre République*".

9 décembre 2025

# À Hédé-Bazouges, il crée un spectacle sur la crise de France Télécom dans les années 2000

Pour son prochain spectacle, Anthony Breurec a choisi d'aborder la crise qu'a connue France Télécom dans les années 2000. Outre l'expérience de son père, le comédien est à la recherche de témoignages et organise des rencontres pendant plusieurs jours à Hédé-Bazouges.



ANTHONY BREUREC DANS LE HALL DU THÉÂTRE DE POCHE, OÙ IL PEUT RECUEILLIR DES TÉMOIGNAGES, JEUDI ET VENDREDI, DES ANCIENS SALARIÉS DE FRANCE TÉLÉCOM. | OUEST-FRANCE

Son prochain spectacle en solo, Anthony Breurec l'a baptisé « Next. Note d'intention ». L'artiste en résidence au Théâtre de Poche d'Hédé-Bazouges jusqu'à samedi 13 décembre 2025 ne le jouera qu'à partir de février. Et pour cause.

Next, c'est le nom du plan de restructuration élaboré par France Télécom dans les années 2000 qui a mené à une vague de suicides de salariés très médiatisée et à un procès en 2019 ", présente le comédien dont le père, Michel Breurec, faisait partie des salariés " qui ont subi les violentes méthodes de management mises en place à l'époque dans l'entreprise ".

## Appel aux anciens de France Télécom

Formé au Cnet, à Lannion (Côtes-d'Armor) Michel Breurec a été muté à Metz (Moselle), Paris et Angers (Maine-et-Loire). Au gré de son parcours, il a été confronté de plein fouet à cette crise interne. Par ricochet, « mes relations avec mon père ont été très affectées », confie Anthony Breurec.

*“Aujourd’hui, je veux faire un spectacle pour retracer toute cette période. Avec mon vécu, mais aussi sur la base de témoignages.”*

Raison pour laquelle, du jeudi 11 au samedi 13 décembre, Anthony Breurec organise des rencontres au Théâtre de Poche avec d'anciens salariés et des proches d'anciens salariés. « *Je peux me déplacer à domicile, si besoin* », présente l'artiste.

## Deux moutures en prévision

Originaire de Port-Louis (Morbihan), Anthony Breurec a suivi des études au conservatoire de théâtre de Nantes avant d'entrer, en 2003, à l'École supérieure de la comédie, à Saint-Étienne (Loire). À partir de 2006, le comédien va officier dans différentes compagnies et créer la sienne à Nantes (Loire-Atlantique) en 2025. Les locaux se souviennent sûrement de son passage à Hédé-Bazouges, lors du Festival Bonus, fin août 2025, où il apparaissait dans « Rakatakatak ».

Une première mouture de son spectacle « *Next. Note d'Intention* » sera joué au Théâtre de Poche le jeudi 5 et vendredi 6 février 2026, à 20 h. Puis, en novembre 2026, une seconde mouture, cette fois avec quatre comédiens en plateau, sera jouée à Nantes au Théâtre Francine-Vasse.

Contact : Anthony Breurec, mail : [temoignagesnext@yahoo.com](mailto:temoignagesnext@yahoo.com)

---

# Orange , le Harcèlement en procès

**Le procès des dirigeant·es de France Télécom - Orange est sans doute la preuve éclatante de l'incroyable cynisme des dirigeant·es du CAC 40, prêt·es à toutes les basses manœuvres pour accroître les profits sur le dos des salarié·es. Mais c'est aussi la preuve qu'un sursaut sociétal est possible contre cet arbitraire, contre cette injustice de classe qui a scandalisé l'opinion publique française, voire internationale. Les salarié·es ont droit à la justice.**

**Cet article est une reprise de celui publié dans la revue du Syndicat de la magistrature, *Délibérée*, en décembre 2024.**

Patrick Ackermann, ancien agent de France Télécom/Orange, est en retraite aujourd'hui. Il a suivi « l'affaire France Télécom » et l'observatoire du stress pour la fédération SUD PTT. Il est co-auteur du film « *Par la fenêtre ou par la porte* » avec le réalisateur Jean-



« NOUVEAU SUICIDE À FRANCE TÉLÉCOM », 2009

## Les raisons particulières d'une crise sociale à Orange.

Jusqu'aux années 1970, le secteur des télécommunications restait la chasse gardée des États pour des raisons de sécurité, d'efficacité et d'indépendance stratégique. Mais les privatisations s'imposent dans les années 1980 où s'affirme un libéralisme économique débridé contre les services publics. La France ne fait pas exception : dès 1974, la privatisation des télécoms françaises est annoncée mais se heurte à une grève historique qui reculera l'échéance. Dans les années 1990, France Télécom reste le dernier bastion des services publics des télécoms en Europe, grâce à un niveau de prouesses technologiques qui en fait une référence mondiale et grâce à une mobilisation syndicale et sociale toujours exemplaire. Mais cette résistance n'a pas pu contenir les assauts répétés des entreprises outre-Atlantique qui s'imposent dans les nouvelles technologies de l'internet et des réseaux mobiles. La mondialisation est désormais la norme et les marchés prometteurs comme les télécoms

deviennent le terrain de jeu des puissances financières. Les mobilisations syndicales s'étendent au fil des années. La transformation en 1990 de l'administration France Télécom en un établissement de droit public ne sera qu'une étape avant sa mutation en société anonyme dont l'État français est le seul actionnaire en 1996. En 1997, le capital de France Télécom est ouvert aux capitaux privés. Une évolution qui, déjà, est vécue en interne comme une trahison par ses 160 000 salariés... Des fonctionnaires qui se sentent abandonnés et sacrifiés au bénéfice des intérêts financiers.

Mais pour devenir un groupe mondialisé qui ouvre son capital aux investisseurs, il faut résoudre une équation compliquée : recentrer l'activité sur la production de dividendes, supprimer les liens avec le service public et donc supprimer les emplois de fonctionnaires dans un contexte de concurrence extrême. Ces choix seront les moteurs de la crise sociale parmi les travailleurs et travailleuses : perte de sens du service public au profit de la course aux dividendes, sous-traitance massive, insécurisation de l'emploi et des compétences, mobilités forcées et pressions diverses pour contraindre au départ des salariés pourtant protégés par leur statut. Un affaiblissement rapide des résistances syndicales renvoie le plus souvent les victimes de cette politique cynique à la solitude des parias.

## Le syndicalisme a tardé à prendre ses responsabilités

Il est plus facile de comprendre la tragédie humaine qui s'est déroulée à France Télécom quand on a vu la fin du film. Pourtant, des signes avant-coureurs existaient déjà, avant même l'ouverture du capital de 1996. La direction a ouvert d'innombrables chantiers de réorganisation qui ont usé et découragé les résistances, brisé les collectifs de travail, mis en déséquilibre des fonctionnaires qui devaient postuler sur de nouveaux postes avec une lettre de motivation humiliante. Je me souviens d'un technicien des cabines téléphoniques, qui était sans travail depuis plusieurs semaines et faisait le tour des permanences syndicales pour proposer ses services. Nous étions au début des années 2000. Après trois semaines d'errance, toujours sans travail, il a été retrouvé pendu à son domicile, après son passage devant une commission de réforme<sup>1</sup> qui avait refusé sa réintégration dans son travail. Nous avions alors tenté de réunir un CHSCT pour traiter son cas, mais sa direction a arraché nos affiches dans le service et menacé nos délégués. Nous avons baissé les bras, les collègues ont détourné le regard et l'affaire a été classée sans suite, sans fleurs ni couronnes, sans même un recueillement symbolique.

Les syndicalistes n'étaient pas armés pour comprendre ce qui se passait et ce qui poussait des fonctionnaires à des comportements dépressifs puis suicidaires. C'était un électrochoc et un débat très vif a traversé la fédération SUD PTT<sup>2</sup> pour trouver les moyens de comprendre cette nouvelle situation et d'agir. La solution est venue de l'extérieur. C'est finalement un journaliste, Dominique Decèze, qui publie en septembre 2004 son livre *La machine à broyer : quand les privatisations tuent, France Télécom*. C'était une première analyse globale qui montrait comment une entreprise publique exemplaire s'était transformée en une machine infernale. Ce regard extérieur nous avait interpellés et la sénatrice Marie-Claude Beaudeau avait même organisé en écho une conférence de presse au Sénat avec les syndicats pour dénoncer cette situation. Parallèlement, les témoignages se multiplient et la notion de « souffrance au travail » devient un débat public, encore trop souvent limité à des dimensions individuelles.



## Les recours juridiques peuvent-ils être collectifs ?

Le syndicalisme de France Télécom restait réticent à engager des recours juridiques, d'autant plus que le statut d'entreprise publique à caractère industriel et commercial de cette société partiellement privatisée renvoyait ces recours à une juridiction administrative très défavorable. Les choses commencent à changer lorsque France Télécom devient la société anonyme Orange, dont la privatisation totale est scellée en septembre 2004. Cette évolution soumet Orange aux institutions représentatives du personnel de droit privé. La mise en place de comités d'établissement avec un comité central d'entreprise, de CHSCT de droit privé, de délégués du personnel et déléguées

syndicaux•ales, va changer la donne pour les organisations syndicales. En juin 2007, la fédération SUD a créé un observatoire du stress et des mobilités forcées avec la CFE-CGC, dans le but d'ouvrir des études sur les évolutions de l'entreprise, des enquêtes sur le stress auprès des salarié•es. Cet observatoire va s'appuyer sur les réseaux des CHSCT en proposant des formations aux délégué•es avec des assises nationales.

Cet observatoire est une première expérience pour comprendre la situation de l'entreprise, pour médiatiser des études sur le stress et rendre public chaque suicide constaté dans l'entreprise, en exigeant l'ouverture d'enquêtes des CHSCT locaux avec l'appui de cabinets d'expertise extérieurs. La direction va réagir en refusant devant les tribunaux toutes ces enquêtes, mais les tribunaux vont basculer assez rapidement pour finalement les valider. Elles constitueront un fond impressionnant de preuves d'une politique délibérément anxiogène menée par la direction de l'époque.

La médiatisation des suicides fait suite à notre décision de publier une liste considérable de ceux qui se sont produits au sein de l'entreprise, depuis janvier 2008, ce qui ne s'est pas fait sans des débats très vifs au sein de l'observatoire du stress et de la fédération SUD PTT. Mais les feux de la télévision et de la presse alimentent la remontée des mobilisations syndicales, ce qui va déboucher sur la crise extrême de l'été 2009 : la direction est mise sur la sellette et la démission de l'équipe dirigeante est demandée par des parlementaires en septembre. De notre côté, nous avions pris contact avec la direction générale du travail qui a désigné Sylvie Catala, inspectrice du travail, pour diriger une enquête nationale. Cette enquête débouchera sur un signalement au procureur sur le fondement de l'article 40 du Code de procédure pénale<sup>3</sup>, étayé par un rapport début 2010. Mais là encore, il a fallu trouver une issue pour contraindre la direction nationale de l'entreprise à la démission, ce qui devenait la seule solution suffisamment exemplaire pour sortir l'entreprise de sa torpeur.

## La plainte au pénal est apparue comme une solution syndicale

Il était extrêmement difficile de trouver des cabinets d'avocat•es qui pouvaient traiter cette situation. Nous étions convaincus qu'il était illusoire de porter des affaires de suicides liés à des politiques de management toxique à un niveau local. C'était bien une politique nationale qui était en cause. Mais comment faire condamner la direction d'une entreprise du CAC 40 ? Nous avons alors rencontré le cabinet TTLA<sup>4</sup> qui nous a proposé de faire un recours pénal contre l'entreprise France Télécom Orange et ses trois dirigeants nationaux, Didier Lombard, Olivier Barberot et Louis-Pierre Wenès, pour avoir mis en place une politique de « *harcèlement moral institutionnel* »<sup>5</sup>. Ce délit avait l'avantage de permettre un recours global qui évitait la multiplication de recours individuels et mettait en évidence la responsabilité nationale des dirigeant•es. Il permettait aussi d'introduire l'idée audacieuse d'une indemnisation des victimes de ce harcèlement moral institutionnel, que nous avions estimé à 10 000 euros, dès lors qu'elles apportaient la preuve de leur présence dans l'entreprise dans la période de prévention. Mais cette procédure avait aussi l'inconvénient de faire l'impasse sur les démarches individuelles de familles de victimes réalisées sur le fondement du Code du travail devant les juridictions locales. Surtout, cette procédure limitait les peines encourues à une année de prison et 15 000 euros d'amendes pour les dirigeant•es, bien loin donc de ce que l'on pouvait espérer pour sanctionner la responsabilité d'une gestion dramatique et cynique d'entreprise, avec des milliers de victimes. De plus, et ce n'est pas rare dans le déroulement d'une procédure pénale, elle pouvait déboucher aussi sur un « *non-lieu* », ce qui aurait bien sûr été une catastrophe sociale.

Le débat n'était pas évident, mais l'urgence de la situation exigeait une action nationale en phase avec la demande de démission des trois dirigeants, qui devenait désormais incontournable. Notre plainte était documentée, appuyée par le signalement au parquet de l'inspectrice du travail Sylvie Catala. Le comité fédéral de SUD PTT a donc voté en septembre aux deux tiers pour un dépôt de plainte au pénal contre les trois dirigeants d'Orange. Il prendra aussi la décision de constituer une démarche collective de victimes pour une indemnisation forfaitaire de 10 000 euros.

## Une instruction exemplaire

Notre plainte sera instruite en mars 2010. Deux juges sont nommé•es, Pascal Gand et Anne-Marie Bellot. Ils et elles mèneront une enquête exemplaire qui durera quatre années, une éternité pour les victimes, mais sans aucun doute le temps nécessaire pour un travail méticuleux sur une affaire aussi vaste. On pouvait se douter que cette enquête serait l'objet de pressions diverses, que le pôle national d'enquête regroupant des gendarmes et des policier•ères aurait sûrement des difficultés à traiter un sujet, apparemment si complexe, avec des enjeux politiques et sociaux importants.

En tout cas, l'ensemble des témoins et victimes dont nous avions communiqué l'identité, ont été entendu·es, sans doute avec une attention différente et une empathie plus ou moins mesurée. Mais le matériel d'enquête est bien là pour étayer notre plainte. Cerise sur le gâteau, les juges décident d'opérer une perquisition nationale dans les locaux de l'entreprise et aux domiciles des principaux·ales responsables d'Orange.



MANIFESTATION DEVANT LE PALAIS DE JUSTICE, LE 6 MAI 2019

Comble de l'ironie, les ordinateurs personnels de ces dirigeant·es contenaient encore des documents essentiels qui ont été cités au procès. En particulier, un compte rendu d'une entrevue avec un représentant de l'Élysée, sur lequel était écrit à la main : « *des licenciements sans bruits* ». Le plus haut niveau de l'État acceptait donc le plan de licenciement, mais sans que l'affaire ne s'ébruite... Belle réussite !

Cette instruction débouchera donc sur l'inculpation de six dirigeants pour « *harcèlement moral : dégradation des conditions de travail pouvant porter atteinte aux droits, à la dignité, à la santé ou à l'avenir professionnel d'autrui* ». C'est la preuve que le monde syndical peut aussi utiliser son droit à la justice lorsque tous les recours ont été refusés, méprisés, ignorés... Au passage, il faut saluer ici le travail des juges, des enquêteur·trices, des avocat·es, qui ont fait là un extraordinaire travail pour un procès qui fera finalement date : pour la première fois, une entreprise du CAC 40 et ses dirigeant·es doivent répondre devant la justice des conséquences de leur politique managériale.

## Un procès ouvert

Comme nous avions mis en place un observatoire du stress ouvert sur les médias et les sociologues du travail, nous avons voulu faire un procès du harcèlement managérial institutionnel, ouvert sur la société, en citant des témoins expert·es sur ces questions, comme Michel Gollac, spécialiste des risques psychosociaux, Christian Baudelot, spécialiste des suicides liés au travail, Christophe Dejours, psychiatre et fondateur de la psychodynamique du travail, Michel Debout, médecin légiste et spécialiste du harcèlement moral au travail. Nous avions aussi cité Sylvie Catala, inspectrice du travail en charge du dossier France Télécom, Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet Technologia qui a réalisé l'enquête sur les risques psychosociaux à France Télécom en 2010, Yves Cochet, du cabinet SECAFI, Monique Fraysse-Guiglini, médecin du travail à France Télécom. Danièle Linhart, sociologue du travail, Ivan Du Roy, journaliste et Monique Crinon, sociologue, sont aussi venu·es témoigner, ayant en particulier collaboré à la mise en place de l'observatoire du stress à France Télécom.

Cette ouverture sur la société a aussi été valorisée par l'appel à des personnalités de la société civile (acteur·trices, auteur·trices, artistes, représentant·es syndicaux·ales, représentant·es politiques, médecins, expert·es...) qui sont venu·es assister à une audience du procès et rédiger une chronique d'un jour, publiée quotidiennement sur Internet<sup>6</sup>, avec des témoignages et des documents liés au procès. Ce procès se devait aussi de ne pas faire l'impasse sur les victimes de cette tragédie. Nous avons ainsi constitué une première liste de 128 nouvelles parties civiles de salarié·es déposée au début

des audiences. Il•elles ont ainsi bénéficié d'une indemnisation forfaitaire de 10 000 euros, majorée dans certains cas particuliers. Avant même la fin du procès en première instance, nous avons obtenu de la nouvelle direction d'Orange qu'elle ne fasse pas appel de la décision de justice et qu'elle ouvre immédiatement une commission d'indemnisation qui traitera plus de 1500 victimes.

À la fin du procès, la présidente Cécile Louis Loyant a fait une déclaration qui accompagnait la publication du jugement du tribunal correctionnel : l'émotion était palpable dans l'amphithéâtre où était retransmise cette séance de clôture. Preuve était faite que des salarié•es pouvaient eux•elles aussi activer les leviers de la Justice pour défendre leurs droits et leur dignité ; et preuve était faite que cette affaire est devenue un des faits marquants de l'actualité juridique. Le procès en appel confirmera la condamnation de quatre dirigeant•es<sup>7</sup>, mais allégera les peines et remettra partiellement en cause des indemnisations de victimes, ce qui restera une douloureuse épreuve pour nombre de parties civiles. L'affaire est encore devant la Cour de cassation, mais nous avons bon espoir que la condamnation des dirigeant•es de France Télécom fera date et deviendra un encouragement pour les salarié•es victimes des politiques managériales des entreprises.



## Un film pour l'histoire : « *Par la fenêtre ou par la porte !* »

Pendant le procès devant la Cour d'appel, nous avons décidé de réaliser un documentaire sur cette longue lutte et sur les procès qui ont suivi. Il s'agit d'une histoire syndicale de la lutte contre la privatisation de France Télécom, mais aussi d'une suite d'interviews de personnalités qui nous ont accompagné•es dans cette aventure, c'est enfin une interpellation du monde du travail et du monde politique : aucune société démocratique ne peut supporter longtemps que ceux et celles qui portent l'effort principal de la production des richesses, soient les victimes anonymes du profit capitaliste. Le titre du film reprend une déclaration du PDG Didier Lombard, qui avait déclaré devant 200 cadres de haut niveau réuni•es à la Maison de la chimie à Paris : « *En 2007, je ferai les départs par la fenêtre ou par la porte.* »

Après une première projection privée le 13 mai 2022 à Paris au cinéma le Luminor, le film rencontre son premier public au cinéma Majestic Bastille de Paris et le succès ne se démentira pas au fil de 200 projections dans des cinémas de toute la France. Est-ce que les spectateurs se sont passé le mot pour applaudir à la fin du film ? En tout cas, c'était à chaque fois une bonne surprise qui montre combien le film a su conquérir un public.

Il avait pour but d'être un objet mémoriel pour inscrire notre combat à France Télécom - Orange contre la violence patronale, qui s'est déchaînée dans les années 2006-2010 pour mettre dehors 22 000 salarié•es, « *par la fenêtre ou par la porte* ». Mais ce film avait aussi un autre but, il parle aux salarié•es actuel•les, qui sont confronté•es aux mêmes politiques managériales : harcèlement, pressions, mobilités forcées, non-reconnaissance. Que l'on soit des services publics, des grandes entreprises privées du CAC 40, des petites et moyennes entreprises étranglées par les donneurs d'ordre, ou que l'on soit finalement réduit aux rangs des travailleur•ses sans statut, ubérisé•es, auto-entrepreneur•ses, sans papiers, dans les métiers les plus durs, les moins payés... le monde du travail d'aujourd'hui connaît bien la crise, merci pour lui ! Et ce film parle à ces travailleurs, parce que depuis la crise des suicides à France Télécom Orange, la situation s'est encore dégradée pour tout le monde. Pour tout le monde ? Certes non. Une minorité enchaîne les victoires, arrosées de champagne, à chaque fois que les profits atteignent de nouveaux plafonds. C'est cette même minorité qui se moque des chômeurs, de ceux et celles qui devraient trouver un travail « *de l'autre côté de la rue* », qui raille les agent•es des services publics comme des nantis vissé•es sur leur chaise, qui renvoie l'échéance des retraites dans les orties des cimetières. Cette même minorité qui se goinfre des délices de la planète et prépare son issue de secours en cas de cataclysme en frappant à la porte d'Elon Musk pour un voyage sur Space X.

Un film ne suffit pas pour renverser la table. Mais il peut nous mettre face à l'injustice et finalement face à nos propres responsabilités. Il devient ainsi un film citoyen qui appelle à un rêve, à un cri, à un sursaut, à une vague populaire. Le film a circulé dans de nombreuses villes auprès de publics militants

ou non, il est toujours possible d'organiser des projections et des débats, dans des cadres syndicaux ou plus larges, s'adresser à <[programmation@parlafenetreouparlaporte.fr](mailto:programmation@parlafenetreouparlaporte.fr)>.

## Où en est-on aujourd'hui à Orange ?

À la suite du procès en première instance, la direction, sous pression, a anticipé sa condamnation et a accepté de créer une commission d'indemnisation des victimes, avec l'intervention des fédérations syndicales. C'était un geste fort qui a permis un soulagement de milliers de victimes prises en compte.

Mais la machine infernale s'est vite remise à tourner. Le changement de direction en 2022 remet le groupe sur les rails du business. Les suppressions d'emplois continuent, exigées par une gestion dont le seul point de mire est l'exigence des marchés financiers. Orange est un groupe qui est passé en trente ans de 140 000 à 75 000 salariés en France aujourd'hui. Un malaise social permanent refait surface, des suicides sont à nouveau constatés, mais le mouvement syndical ne réussit pas à reprendre le chemin de la mobilisation.

Le monde du travail est largement confronté à ce malaise persistant, particulièrement dans les services publics comme les hôpitaux, mais aussi dans la plupart des entreprises. Il est vrai que le monde syndical a largement souffert pendant cette dernière période, avec une succession de lois pour déréguler le droit du travail, affaiblir les représentations syndicales dans les entreprises, particulièrement en tordant le cou aux instances de représentation des salariés comme les CHSCT

Ajoutons la dérégulation des statuts des salarié·es, autoentrepreneur·es, soustraitant·es en cascade, télétravailleur·ses et précaires en masse... Une nouvelle page sociale est sans doute en train de s'écrire sous nos yeux, avec un mouvement syndical qui a une conscience aiguë de vivre des moments décisifs.

Patrick Ackermann

## Notes

- 1) Commission consultative dans la fonction publique où siègent des représentant·es du personnel et des médecins, qui peuvent décider la mise en invalidité d'un·e fonctionnaire.
- 2) La fédération SUD PTT est née en 1988, à la suite d'une scission de la CFDT des PTT. Elle a constitué rapidement en son sein, un secteur postal et un secteur télécom.
- 3) L'article 40 du Code de procédure pénale impose à tout fonctionnaire ayant connaissance, dans l'exercice de ses fonctions, d'un crime ou d'un délit, de le signaler au ou à la procureur·e.
- 4) Le cabinet TTLA regroupe les avocat·es Jean-Paul Teissonière, Sylvie Topaloff, François Lafforgue, Julie Andreu et associés
- 5) Notion élaborée par la Chambre sociale de la Cour de cassation par une décision du 30 septembre 2009.
- 6) Voir le site <https://proceslombard.fr/> et l'ouvrage coordonné par Éric Beynel et illustré par Claire Robert, *La raison des plus forts. Chronique du procès France Telecom*, aux éditions de l'Atelier, 2020.
- 7) L'instruction mettra en cause les trois principaux dirigeants d'Orange, le PDG Didier Lombard et son numéro 2 Louis-Pierre Wenes, le DRH Olivier Barberot, et quatre autres dirigeant·es ayant joué un rôle important dans cette crise, Brigitte Dumont, Jacques Moulin, Guy-Patrick Chérouvrier et Nathalie Boulanger. Ils·elles seront tous condamné·es en première instance, mais en appel, Jacques Moulin et Guy-Patrick Chérouvrier seront relaxés.
- 8) *Par la fenêtre ou par la porte*, un film de Jean-Pierre Bloc, 2023.