

3€

# regards

MARS 2017

**TRAVAILLER,  
C'EST  
SOUFFRIR ?**



Les Éditions Regards  
5, villa des Pyrénées, 75020 Paris  
09-81-02-04-96  
redaction@regards.fr

**Direction**  
Clémentine Autain & Roger Martelli

**Directeur artistique**  
Sébastien Bergerat - da@regards.fr

**Comité de rédaction**  
Loïc Le Clerc, Guillaume Liégard,  
Roger Martelli, Gildas Le Dem,  
Catherine Tricot, Laura Raim,  
Marion Rousset, Jérôme Latta

**Administration et abonnements**  
Karine Boulet - abonnement@regards.fr

**Comptabilité**  
comptabilite@regards.fr

**Publicité**  
Comédiance - BP 229, 93523 Saint-Denis Cedex

**Scop Les Éditions Regards**  
**Directrice de la publication**  
**et gérante**  
Clémentine Autain

Photo de couverture CC

# **SOMMAIRE** **TRAVAILLER, C'EST SOUFFRIR ?**

- P. 04 - Les faux-semblants de l'union**
- P. 10 - «Écrémage» en entreprise,  
la méthode RH qui tue (vraiment)**
- P. 14 - Comment éteindre l'incendie du burn-out ?**
- P. 18 - Marie-France Hirigoyen : « Le travail s'est déshumanisé,  
on a perdu le sens du travail bien fait »**
- P. 22 - Travail dissimulé : la face de moins en moins  
cachée de l'ubérisation**
- P. 26 - Julien Brygo et Olivier Cyran : « La méridification  
du travail concerne la majorité des secteurs »**
- P. 32 - Travail en France et en Europe : 12 graphiques**
- P. 36 - Amandine Mathivet : « Pour agir sur les conditions  
de travail, il faut repenser le système économique »**

# **TRAVAILLER, C'EST SOUFFRIR ?**

**Harcèlement moral, burn-out, précarisation, management par le stress, déshumanisation, «boulots de merde», pathologies professionnelles... La souffrance au travail est de plus en plus reconnue et de mieux en mieux connue, mais on est encore très loin d'une véritable volonté - forcément politique - de mener la lutte contre elle. Notamment parce qu'il faudrait remettre en cause les fondements économiques du marché de l'emploi et du fonctionnement des entreprises.**

**À l'occasion de la sortie du film *Corporate*, dont Regards est partenaire, nous avons enquêté et interrogé des spécialistes pour comprendre les ressorts et les modalités de cette évolution inquiétante.**

# Nicolas Silhol

## « Désormais, tu es corporate ou tu ne l'es pas »

Dans Corporate, son premier long-métrage, Nicolas Silhol scrute les mécanismes de management et interroge la question de la responsabilité à travers le parcours d'une jeune responsable des RH. Entretien avec le réalisateur et son scénariste Nicolas Fleureau.

**Regards. Qu'est-ce qui vous a amené à aborder la souffrance au travail ?**

**Nicolas Silhol.** Ce film est né de la rencontre de plusieurs paramètres, pour certains intimes. La question des rapports humains au sein de l'entreprise m'intéresse depuis longtemps. Mon père étant consultant en ressources humaines et également intervenant en école de commerce, je nourris une réflexion au long cours sur ces problématiques.

**Nicolas Fleureau.** Nous avons commencé à travailler sur ce projet en 2010, alors que nous étions en pleine actualité des suicides au sein de France Télécom. Mes parents sont d'anciens salariés de

l'entreprise et mon père était au cœur de la tourmente, deux suicides ayant concerné des personnes de son service. Étant délégué syndical, il était par ailleurs impliqué dans le combat sur les risques psychosociaux liés au travail.

**Nicolas Silhol.** Le rapport de l'inspection du travail rendu en 2010 par Sylvie Catala [enquête ayant déclenché l'ouverture d'une information judiciaire sur les suicides de salariés de France Télécom, ndlr] a été une mine d'informations. Son travail a permis de regrouper les cas de souffrance isolés et de mettre à jour les mécanismes de ce système de management. Il faut savoir qu'il y a encore six ou sept ans, un certain nombre d'inspecteurs du travail avaient du mal à concevoir un lien de causalité entre

la mort d'un salarié et ses conditions de travail. Sensibilisée plutôt aux questions de sécurité physique ou de la défense des droit, cette profession a progressivement appris à faire le lien concernant les risques psychosociaux.

### **L'écriture du film a été parallèle à cette prise de conscience ?**

**Nicolas Silhol.** Le temps du cinéma a ici rejoint le temps de la justice. Nous avons fini de tourner en mars 2016, et en juin le parquet a annoncé sa décision de poursuivre un certain nombre de dirigeants de France Télécom. Sur l'évolution de la justice et des mentalités, ce procès est historique. Pour la première fois en France, ce n'est pas seulement l'entreprise qui est poursuivie comme personne morale. Le PDG d'alors Didier Lombard et six cadres dirigeants vont devoir répondre de leurs responsabilités et de la mise en œuvre de ce système, qui a concerné 22.000 salariés.

### **Comment ce temps et cette gestation ont-ils influé sur le film ?**

**Nicolas Silhol.** N'appartenant pas au monde de l'entreprise, nous avons eu le souci d'être précis, d'autant plus sur un sujet aussi complexe. Nous avons souhaité que les personnes concernées puissent se reconnaître dans ces situations et nous avons mené un long

travail d'enquête. Si nous avons le souci du réel, nous ne sommes pas dans une démarche documentaire ou naturaliste, et la fiction nous a semblé le meilleur vecteur de sensibilisation à ces questions. Comme nous voulions explorer les mécanismes de l'intérieur, nous avons opté pour une responsable des ressources humaines comme personnage principal, plutôt qu'un inspecteur du travail. La seconde étape a été d'aller vers deux personnages féminins.

**Nicolas Fleureau.** Avoir deux femmes évite la séduction. Cela permet de suivre l'inspectrice en train d'amener la manageuse à assumer ses responsabilités, sans ambiguïtés. Et puis avec ces deux femmes de pouvoir, le pouvoir de l'une est interrogé par le pouvoir de l'autre, et réciproquement.

**Nicolas Silhol.** La distribution rend aussi compte d'une réalité, qui est qu'inspecteur du travail est une profession majoritairement féminine. Tout en espérant renouveler l'image négative rattachée à ce métier, nous souhaitons aborder un autre enjeu : la place des femmes dans le monde de l'entreprise et du travail. Ces deux femmes fortes s'imposent dans un monde masculin. Tandis que l'executive woman (Céline Sallette) reprend les attributs de la virilité pour prouver qu'elle a le cran de faire le sale boulot, qu'infliger de la souffrance ne lui

fait pas peur, l'inspectrice (Violaine Fumeau) s'impose avec une féminité plus spontanée, moins sophistiquée et retenue. Si nous évitons l'écueil romanesque – elles ne deviennent pas amies –, il se joue entre elles un effet de miroir.

## **Vous avez rencontré plusieurs interlocuteurs à l'inspection du travail. Comment vous ont-ils accueillis ?**

**Nicolas Fleureau.** Très bien. Nos interlocuteurs, au premier titre desquels Jean-Louis Osvath – qui travaillait à l'époque à La Défense – ressentent la nécessité de parler de ce sujet. La souffrance au travail en tant que nouveau phénomène a créé beaucoup de dommages et suscité des fantasmes. Il y a ceux qui n'y croient pas, et ceux qui l'associent à du harcèlement concernant une seule personne, sans saisir que cela repose sur un système global. Tout ce qui permet d'y voir un peu plus clair les intéresse. Ils se sentent également concernés par la véracité de ce que nous montrons dans le film, comme le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). En échangeant avec eux, nous avons saisi que les inspecteurs du travail sont des personnes mesurées, conscientes que la mise à jour de mécanismes de souffrances prend du temps. Les salariés sont souvent enfermés dans un système de surveillance généralisé et n'ont pas envie de désigner leurs collè-

gues. Par le biais des entretiens et des enquêtes qu'ils mènent, les inspecteurs peuvent faire émerger la vérité, mais ces processus sont souvent longs.

**Nicolas Silhol.** En tant que profession malmenée en termes d'images, mais aussi par des réformes permanentes touchant aux effectifs et à leurs prérogatives, ils ont le souci que nous parlions de leur combat pour préserver les droits du salarié. L'un des enjeux était de créer une fiction sans véhiculer une vision romanesque de leur métier. Ils sont là pour signifier le rappel de la loi et ils doivent, sur des questions complexes, parvenir à un faisceau de preuves. C'est délicat, il n'y a pas une arme du crime dans le cadre d'un suicide au travail, et il faut parvenir à un faisceau de preuves pour déclencher des poursuites. Si aucun des salariés n'accepte de parler, l'enquête n'avance pas.

## **Quelles sources ont nourri la préparation du film ?**

**Nicolas Silhol.** L'ouvrage *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale* de Christophe Dejours [psychiatre, psychanalyste et spécialiste de la souffrance au travail, ndlr], publié en 1998 (éditions du Seuil) et réactualisé il y a peu, a été essentiel pour construire le personnage d'Émilie, interroger la responsabilité de quelqu'un qui met en

application un système de management. En 2009, le PDG de France Télécom Didier Lombard avait évoqué la « mode du suicide », comme si la souffrance au travail relevait d'une fatalité. Christophe Dejours analyse cette idée de fatalité de la souffrance, il décrit ce qui nous est présenté comme une guerre économique – et dans toute guerre, il y a des victimes –, qui serait une réalité à laquelle nous ne pourrions échapper. Pourtant, derrière chacun de ces systèmes, des personnes décident de les mettre en œuvre, et d'autres les appliquent. Cela nous intéressait d'interroger la responsabilité individuelle des cadres dirigeants et intermédiaires, de dessiner le parcours d'un individu s'inscrivant en rupture avec un système, après en avoir été le bras armé.

**Le film montre autant la complicité globale, diffuse, que la difficulté de l'entourage à comprendre le choix d'une personne de dénoncer ce système ?**

**Nicolas Silhol.** Nous ne voulions pas d'un retournement facile, schématique. Si Émilie va initialement vers l'inspectrice, c'est par souci de sauver sa peau. La prise de conscience se fera par un chemin progressif et tortueux et elle n'est pas « sauvée » à la fin du film. Ce que nous donnons à voir, c'est comment sa prise de décision élargit la question de la responsabilité.

**Nicolas Fleureau.** Il ne faut pas oublier que la plupart des gens ont peur du système, ils ne veulent pas perdre la main qui les nourrit. Son mari lui dit que si elle parle, elle ne trouvera plus de travail, et ce sont des choses que nous avons entendues dans nos préparatifs. De même, nous ne voulions pas d'un personnage ayant une culture de la lutte. Les personnes syndiquées au sein de ces entreprises, et qui considèrent qu'un rapport de forces existe entre des salariés et un patronat, sont aujourd'hui minoritaires. Désormais, tu es corporate, ou tu ne l'es pas. D'ailleurs pour Émilie au départ il y a un choc, mais elle n'a pas conscience d'avoir commis une faute. Elle considère n'avoir fait que ce pour quoi elle a été recrutée.

**Nicolas Silhol.** Il n'y a pas beaucoup de films qui parlent du travail, et pourtant c'est au cœur de nos vies. Néanmoins, tous font date (Ressources humaines par Laurent Cantet en 1999 ; Violence des échanges en milieu tempéré par Jean-Marc Moutout en 2004 ; La Question humaine par Nicolas Klotz en 2007 ; La Loi du marché par Stéphane Brizé en 2015). Ce sont des questions qui entrent en résonance avec le public. Nous avons envie de faire du cinéma qui interpelle, qui ouvre des questions et dont les spectateurs s'emparent. Lors des avant-premières, nous avons constaté à quel point cela libère de la parole. Heureusement, peu de spectateurs ont vécu ces conditions-là, mais le film renvoie à la place du travail dans la vie de chacun, il interroge. **● ENTRETIEN PAR CAROLINE CHÂTELET**

# «Écrémage» en entreprise, la méthode RH qui tue (vraiment)

On l'appelle parfois pudiquement «management stratégique», ou «management par le stress». L'idée derrière ces mots est toujours la même : pousser les salariés «récalcitrants au changement» vers la sortie. Quitte à les détruire psychologiquement.

C'est une scène clé du film *Corporate*, qui sort sur les écrans ce mercredi. Émilie Tesson tente d'éviter Didier Dalmat, un salarié de chez Esen, l'entreprise où elle est directrice des ressources humaines (DRH). Mis au placard, Didier Dalmat essaie depuis des mois de voir la DRH, qui lui répond toujours par le même mail. « C'est quoi ce mail ? Exactement le même que la dernière fois ? », lui crie t-il finalement, à bout, en l'attrapant par le col. « Vous ne comprenez pas ? On veut se débarrasser de vous, Dalmat. Alors démissionnez », lui lance-t-elle en pleine figure. Quelques heures plus tard, il se jettera dans le hall de l'entreprise, sous ses yeux.

Émilie Tesson est une «killeuse», une de ces DRH à la dent dure qui a pour objectif de dégager les salariés qui re-

fusent de «s'adapter au changement». Pour cela, elle pratique une technique que le réalisateur appelle «écrémage» : « C'est un système extrêmement bien établi, froidement réfléchi, très efficace. J'ai eu l'occasion d'échanger avec des gens qui sont aux ressources humaines, et cette notion d'écrémage froid et cynique est une notion connue de tous », raconte Nicolas Silhol dans une interview à France info.

## « PAR LA FENÊTRE OU PAR LA PORTE »

«Écrémage», le mot ne plaît pas trop au psychiatre Patrick Légeron, auteur de *Le Stress au travail*, qui préfère parler de «management stratégique», où il s'agit tantôt de mettre la pression sur les salariés, en générant un stress, pour les

rendre plus productifs, tantôt de les harceler pour qu'ils démissionnent. La technique a été utilisée chez France Telecom, dont l'ancien PDG, Didier Lombard, est poursuivi pour harcèlement moral.

L'ex-juge d'instruction Pascal Gand a récolté des dizaines et dizaines d'indices de ce management par le harcèlement. « Objectif réduction atteint tant bien que mal », avait griffonné sur un papier le directeur financier. Une note indiquait que « l'objectif annuel de 296 départs » était « atteint à hauteur de 74% ». La rémunération des manageurs était indexée sur les départs...

En octobre 2006, Didier Lombard avait annoncé à ses cadres qu'il faudrait que d'ici trois ans, 22.000 salariés aient quitté l'entreprise. « Je ferai [ces départs] d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte », avait-il ajouté. Il ne croyait pas si bien dire. Soixante personnes se sont suicidées en trois ans, dans la foulée du plan de restructuration baptisé «Next». Une jeune femme de trente-deux ans s'est littéralement jetée du quatrième étage d'un immeuble du groupe...

### **« ON LE CASSE POUR QU'IL SE CASSE »**

Ces techniques ont émergé dans les années 2000, explique Patrick Légeron. C'était avant l'affaire France Telecom, une époque où l'on faisait l'apologie du stress en couverture des magazines. À

ce moment-là, certains patrons ne s'en cachaient même pas. Le psychiatre se souvient d'un débat où Noël Goutard, ex-PDG de Valeo, affirmait tranquillement qu'il fallait que les gens arrivent « la peur au ventre ». « Ceux qui ne sont pas formables doivent partir », affirme le dirigeant dans une conférence baptisée « Réussir par la fermeté ». Ce « management par le stress » a aussi été utilisé, selon la CGT, chez Renault par son dirigeant Carlos Ghosn, avec là aussi des conséquences terribles et des suicides à répétition...

Patrick Légeron cite le cas d'une chef de bureau que son entreprise avait déclarée inapte à s'adapter au numérique. Elle s'est soudain vu retirer toute tâche importante. « On l'a ridiculisée, on lui demandait de reclasser des papiers », se souvient-il. « Si vous pressez bien le citron, vous obtenez beaucoup de jus, mais il ne dure pas longtemps... », commente l'expert, auteur également d'un rapport sur le burn-out pour l'Académie nationale de médecine et d'un autre sur les risques psychosociaux au travail.

« On le casse pour qu'il se casse », résume quant à lui Michel Debout, membre de l'Observatoire national du suicide et co-auteur du livre *Violences au travail*. « Le travail répond à des besoins psychologiques d'identité, de reconnaissance et de lien. On peut jouer sur ces trois registres pour faire en sorte que le travail devienne insupportable », ajoute-t-il.

## AUCUNE STATISTIQUE FIABLE

Le professeur de médecine se souvient d'une de ses consultations avec un homme, cadre dans une entreprise moyenne. Celui-ci lui raconte une réunion du conseil de gestion à laquelle assistent plusieurs cadres. Ils devaient tous décrire une action qu'ils avaient menée la semaine précédente. Arrive son tour. Mais avant même que l'homme ne s'exprime, son patron le coupe : « Je sais de toutes façons que cela n'a pas fonctionné », lui lance-t-il. « Il s'est senti humilié », une fois de plus, raconte Michel Debout. Une fois de trop. La suite est tragique : en sortant de la réunion, l'homme a pris le couloir qui le menait à son bureau, mais s'est arrêté à la porte-fenêtre, d'où il s'est jeté.

La France, qui est pourtant vue par ses voisins comme le pays où il fait bon vivre, voire par certains comme le pays où on se la coule douce au travail, est loin des clichés. Sur 36 pays étudiés par l'Agence européenne pour la sécu-

rité et la santé au travail, les entreprises françaises étaient classées en 2015 en dessous de la moyenne pour leur gestion des risques psychosociaux. Les manageurs français, contrairement à certains pays nordiques, ne sont « pas formés du tout à l'humain », estime Patrick Légeron. « Certains ont même en arrière-pensée l'idée que la souffrance au travail est normale. Ils en ont une vision archaïque et anti-économique. » Or le risque est réel. Selon une étude de la fondation Jean-Jaurès et de l'Ifop, 14% des salariés qui n'ont pas de problème au travail ont pensé à se suicider. Ce chiffre monte à 42% pour ceux qui ont vécu une situation de harcèlement moral... Et le pire est sans doute que l'Hexagone ne dispose d'aucune statistique fiable sur le nombre de suicides entraînés par ces méthodes, malgré des rapports successifs depuis 2008 recommandant de se doter d'un outil. Alors qu'on connaît le nombre de grippes chaque année...

● AUDE LORRIAUX

# Comment éteindre l'incendie du burn-out ?

**Reconnaitre le syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out) comme maladie professionnelle ? La mesure part de bonnes intentions mais sera très insuffisante pour soigner un mal vaste et complexe, aux racines duquel il vaudrait mieux s'attaquer.**

30 000 ou 3 millions ? Selon l'Institut de veille sanitaire, 30.000 travailleurs auraient été victimes d'un burn-out entre 2007 et 2012, tandis que selon une étude réalisée en 2014 par le cabinet Technologia, plus de 3 millions de personnes seraient en situation de risque élevé de burn-out. Cet écart de chiffre traduit à lui seul le flou qui entoure la notion même.

## **UN SYNDROME PLUTÔT QU'UNE MALADIE**

« C'est un concept poubelle dans lequel on met toutes les pathologies liées au travail, ce qui est très dommageable, déclare la psychologue Marie Pezé, à l'initiative en 1997 de la première consultation Souffrance au travail en France. Actuellement, on reçoit des

gens épuisés parce que l'intensification et la charge de travail dépassent ce que l'organisme peut fournir. Mais le terme de burn-out est un concept médiatique-politique qui cache la forêt des pathologies liées au travail – que l'on connaît bien et que l'on peut décliner de manière plus fine. »

Quoi qu'il en soit, pour la psychologue, comme pour nombre de ses collègues, le «burn-out», avec des guillemets, serait avant tout un syndrome et non une maladie, c'est-à-dire « une manière qu'a le psychisme de réagir à une situation. Dans le cas du syndrome d'épuisement professionnel, l'organisme et le cerveau sont tellement épuisés d'avoir sur-fonctionné qu'ils se mettent sur pause ». Concept fourre-tout ou pas, le 15 février dernier, une mission parlementaire pro-

posait de faciliter la reconnaissance du burn-out en maladie professionnelle. « Nous avons des difficultés à prendre en compte cette nouvelle souffrance psychique et notamment à la prévenir », déclarait à cette occasion le député PS Gérard Sebaoun, rapporteur de la mission. De fait, à ce jour, le burn-out ne figure pas sur le tableau des maladies professionnelles. Pour être reconnu victime d'un burn-out il faut donc passer par des comités régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP) seuls habilités à trancher. Une démarche longue et complexe – 418 dossiers validés en 2015 – qui nécessite de justifier d'un taux minimum de 25% d'incapacité permanente, taux que la mission propose d'abaisser à 10%.

## **DES INDEMNISATIONS INSUFFISANTES**

Si, sur le papier, la proposition semble marquer un progrès en matière de santé au travail, pour Marie Pezé il s'agit plutôt d'une fausse bonne idée. « C'est vraiment faire preuve de peu de connaissances de la cuisine médico-administrative française que de vouloir à tout prix reconnaître le burn-out en maladie professionnelle. Ces dernières, à l'instar des accidents du travail, sont très mal rémunérées. Si vous êtes reconnu en burn-out en maladie professionnelle, on ne pourra pas utiliser ce diagnostic pour vous obtenir une invalidité de type 2 au

régime d'assurance maladie général, la prévoyance que vous fournit l'entreprise ne pourra pas se mettre en route, vous aurez une indemnisation ponctuelle ou mensuelle mais minime et vous ne pourrez pas retravailler. Et si on abaisse le taux d'incapacité à 10% on diminue encore l'indemnisation parce que plus le taux est bas moins on vous donne. » Et d'ajouter : « Le mieux est encore de déclarer le salarié en dépression, ainsi il perçoit 50% de son salaire et le complément de la prévoyance. Il est tranquille pour un moment ».

Soit. Mais l'idée sous-jacente n'était-elle pas de faire payer l'employeur ? Car aujourd'hui, c'est bien le régime général qui prend en charge les salariés souffrant d'un burn-out, et non la branche professionnelle de l'assurance maladie financée par les employeurs. C'est du moins ce que pense Jean-Frédéric Poisson, député LR des Yvelines : « La seule manière, au fond, d'avoir une influence sur les entreprises viendra de l'impact qu'aura la déclaration en tant que maladie professionnelle sur les cotisations versées ».

## **REPENSER L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Pour Gérard Filoche, ancien inspecteur du travail, et soutien de Benoît Hamon – qui propose dans son programme de reconnaître le burn-out comme maladie professionnelle –, les choses ne sont pas

si simples. « Ce n'est pas par le burn-out qu'on va faire payer les entreprises, mais par la majoration de toutes les compensations des maladies professionnelles. Celles-ci sont très mal rémunérées en France. Il est impératif de revaloriser leur indemnisation et leur réparation. »

Par ailleurs, jusqu'ici, l'inscription des pathologies au tableau des maladies professionnelles n'a jamais eu l'impact préventif escompté. Pour exemple les troubles musculo-squelettiques (TMS), pourtant inscrites, représentent toujours 85% des pathologies liées au travail. Et que dire du mésothéliome, le cancer de l'amiante, déclaré au tableau depuis 1945 ?

Pour en finir avec le burn-out, l'inspecteur du travail comme la psychologue assurent qu'il est pourtant primordial d'obliger les entreprises à repenser l'organisation du travail. « Le problème n'est pas tellement la reconnaissance du burn-out, mais comment le prévenir. Et la seule prévention que je connaisse,

c'est la réduction et le contrôle du temps de travail, assène Gérard Filoche. Or la loi El Khomri signe la destruction de la prise en compte des risques psychosociaux puisque, désormais, les négociations des conditions de travail se feront à l'échelle de l'entreprise. On aura moins d'ordre public social donc moins de protection. »

La question reste donc entière. Comment, dans ces conditions, faire pression sur les employeurs pour qu'ils freinent la cadence ? Gérard Filoche, qui situe l'origine du burn-out dans « la recherche de rendement maximum des dividendes », suggère une solution radicale : « Occupez les entreprises et séquestrer les employeurs ». **O Sophie Courval**

# Marie-France Hirigoyen

## « Le travail s'est déshumanisé, on a perdu le sens du travail bien fait »

**Psychiatre et psychothérapeute, initiatrice d'un amendement dans le code du travail en 2002, Marie-France Hirigoyen explique les ressorts du harcèlement moral, dont elle a contribué à la définition et auquel elle a consacré de nombreux ouvrages.**

**Regards. Pouvez-vous nous rappeler la définition légale du harcèlement moral ?**

**Marie-France Hirigoyen.** Il s'agit d'agissements répétés qui ont pour objet, ou pour effet, une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, de compromettre son avenir professionnel. La loi ne prend pas en compte les agissements, mais leurs conséquences. On peut donc harceler sans le faire exprès, simplement par du mauvais management, mais cela sera quand même considéré comme

du harcèlement. Par ailleurs, le terme de dignité est très important. Si l'on ne comprend pas cette atteinte à la dignité, on s'explique mal pourquoi les personnes sont tellement affectées par des agissements qui, de l'extérieur, peuvent paraître anodins.

**C'est l'aspect «moral» du harcèlement ?**

Lorsque j'ai inventé le terme, j'ai choisi le terme moral pour son acception psychologique, mais aussi parce qu'il recouvre une notion de bien et de mal. Mon premier cas de harcèlement moral était celui d'un salarié qui s'était suicidé

et qui avait écrit sur la mise en demeure envoyée par son supérieur hiérarchique : « C'est pas bien ce que vous avez fait ». Et je crois que toutes les personnes qui subissent du harcèlement moral ont ce sentiment là : c'est pas juste, c'est pas bien.

### **Constatez-vous une augmentation des cas de harcèlement moral ?**

Incontestablement, c'est un mal en augmentation parce que notre société a changé et le monde du travail aussi. Les salariés sont de plus en plus isolés sur leur lieu de travail, ils travaillent en réseau. On constate une individualisation des tâches, le travail s'est parcellisé, déshumanisé, on a perdu le sens du travail bien fait. Aujourd'hui, on est dans la performance financière, les salariés sont des sortes de robots qui doivent être performants tout le temps. Ces conditions d'exercice du travail ont favorisé le harcèlement moral en France, mais aussi à l'étranger, comme le confirment de nombreuses études internationales.

### **Avez-vous des chiffres ?**

En France, nous ne disposons pas de chiffres précis concernant le harcèlement seul. Mais à l'échelle européenne, le Bureau international du travail estime que 8 à 10% des salariés sont concernés tant dans le secteur privé que dans la fonction publique.

### **Quels changements a produit l'introduction du harcèlement moral dans le code du travail en 2002 à laquelle vous avez œuvrée ?**

La loi de 2002 a permis une réelle prise de conscience. Dans les premiers cas de harcèlement, on tendait à penser que c'était la personne ciblée qui posait problème, qui faisait des histoires pour pas grand-chose. Aujourd'hui, personne ne conteste la réalité du harcèlement moral. Par ailleurs, depuis 2002, il y a eu un certain nombre de jurisprudences. En 2008, la chambre sociale de la cour de cassation a redéfini ce qu'était le harcèlement, à savoir qu'il pouvait s'exercer de manière verticale, descendant mais aussi ascendant car il est rare – mais possible – de harceler son supérieur hiérarchique, et enfin horizontal, c'est-à-dire entre collègues.

### **Il s'agit aussi de s'attaquer aux méthodes de management ?**

Et en 2009, il y a eu une jurisprudence très particulière sur le harcèlement managérial, qui correspond à la situation décrite dans le film *Corporate*. Cette jurisprudence condamne les méthodes de gestion qui, appliquées à une personne particulière, ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail etc. Ce texte est né à partir de l'affaire France Telecom. Dans cette entreprise, les salariés étaient délibérément harcelés, l'idée étant de les faire partir

sans avoir à les licencier. Les personnes finissaient par craquer, donner leur démission ou tomber malades. Pour rappel, trente-cinq salariés de France Telecom se sont suicidés entre 2008 et 2009.

## **La psychologue Lise Gaignard, dans un article du Monde, dénonce une psychologisation et une dépolitisation des souffrances au travail. Qu'en pensez-vous ?**

Cette psychologisation ne concerne pas que le harcèlement moral, mais l'ensemble des souffrances au travail. En effet, le management moderne a annexé la psychologie pour mieux rentabiliser le travail, même si, de façon paradoxale, en gérant à partir de chiffres, on oubliait l'humain. On responsabilise les personnes tout en les utilisant comme des pions obéissants et interchangeables. Le harcèlement moral n'est pas qu'une histoire de harceleur / harcelé, c'est

une attaque individuelle qui est rendue possible par un contexte professionnel qui ne régule pas les relations entre les personnes, ou bien qui, parfois délibérément, fragilise les personnes pour ne garder que les plus performants.

## **De tels procédés suscitent des dégâts humains importants...**

Ce système rend les gens malades, il les abime. Alors que les personnes ont envie de s'investir dans leur travail, ils sont de plus en plus découragés. Il est grand temps de repenser le travail d'une façon beaucoup plus globale pour tenir compte des individus. Les politiques ont une grande responsabilité à cet égard, ils doivent dénoncer l'institutionnalisation de pratiques pathogènes dans le management moderne et arrêter cet emballlement d'un système qui aggrave les inégalités. **● ENTRETIEN**

**PAR SOPHIE COURVAL**

# Travail dissimulé : la face de moins en moins cachée de l'ubérisation

Compagnies aériennes ou plateformes de services, les entreprises ont de plus en plus recours à des travailleurs sous un statut indépendant dont elles profitent des avantages en laissant aux «ubérisés» ses inconvénients.

Mais une résistance prend forme.

« Ubériser : transformer (un secteur d'activité) avec un modèle économique innovant tirant parti du numérique. » La définition est extraite du Petit Robert, dans lequel elle est apparue en 2017. Dérivée du nom de la startup américaine spécialisée dans les services de transport en voiture, l'expression illustre un phénomène aux multiples facettes qui touche de plus en plus de secteurs économiques (transports, hôtellerie, livre, services à la personne, éducation...). Une des « innovations » en question : l'emploi, par certaines entreprises, de travailleurs indépendants, dans une logique de diminution des coûts qui permet de proposer aux clients des prix défiant toute concurrence.

## **AUTO-ENTREPRENARIAT POUR OPTIMISATION FISCALE**

« Le succès économique [des compagnies d'aviation low cost] repose sur une diminution drastique de la plupart des coûts, en particulier ceux afférents au personnel », affirmait en 2014 Éric Bocquet, sénateur PCF, dans un long rapport parlementaire. Si de nombreuses compagnies sont concernées (Vueling, Volotea, Wizz Air, Enter air, Small Planet), le cas le plus emblématique est celui de Ryanair, et notamment de ses pilotes.

L'astuce est simple, et efficace : de nombreux pilotes (environ 70% en 2015), dirigeants de microentreprises basées

en Irlande, facturent leurs services à une société d'intérim, Brookfield aviation, qui les revend ensuite à Ryanair. Leur statut d'autoentrepreneurs permet à la compagnie de ne pas payer de cotisations sociales et patronales. Ajoutée à d'autres montages, cette manœuvre permettait par exemple à Ryanair de dépenser 48.555 euros bruts annuels par co-pilote en 2015, contre 153.000 euros pour Air France, selon une enquête de France 2.

À secteur différent, méthodes similaires. Les nouveaux acteurs «ubérisés» de la livraison de repas à domicile – Deliveroo (anglais), Take Eat Easy (belge), Foodora (allemand), Uber Eats (étatsunien), Resto In (français)... – font exclusivement appel à des coursiers à vélo statutairement indépendants. Leurs plateformes en ligne permettent la commande par les clients auprès d'un nombre élevé de restaurants. Les coursiers prennent connaissance des commandes via smartphone, et sont payés à la livraison, qu'ils «facturent» à la plateforme avec laquelle ils ont un «contrat de partenariat». L'objectif de ces entreprises est le même que celui des compagnies de transport aérien à bas prix : s'exonérer du paiement de cotisations sociales.

## **FAUX INDÉPENDANTS, VRAIS PRÉCAIRES**

Or, problème, l'activité de ces indépendants s'assimile souvent, de fait, à du travail salarié : travail obligatoirement exclusif pour une seule entreprise,

temps de travail et plannings définis par l'entreprise, existence de sanctions sur critères, tenue vestimentaire imposée... Une pratique qui, si elle est avérée, est sanctionnée juridiquement sous l'appellation de «travail dissimulé».

Du statut d'indépendant, les employeurs incriminables n'utilisent donc que les aspects qui les arrangent. Même pioche aléatoire dans les statuts du travail salarié (en particulier du lien de subordination), quand les aspects protecteurs liés aux droits du travail disparaissent. Conséquence concrète pour les collaborateurs : «simples» étudiants travailleurs ou personnel hautement qualifié, tous subissent la même situation de précarité, caractérisée par de faibles salaires horaires, une absence de couverture sociale, un nombre d'heures de travail élevé, une impossibilité de déconnexion, l'absence de jours de congé payés, et la possibilité de licenciement sans justification.

L'European Cockpit Association soulignait en 2008 que le revenu d'un pilote de court-courrier – trajets auxquels se consacrent les compagnies low cost – était inférieur de 28% à la moyenne, pour 25% d'heures de vol en plus. Les pilotes autoentrepreneurs de Ryanair sont payés à l'heure de vol. Un coursier Deliveroo peut, lui, travailler 80 heures par semaine – certains se réjouissant de pouvoir par-là engranger 4.000 euros dans le mois. En attendant, Deliveroo est passé d'un système de paie à l'heure à une paie à la course. Les coursiers sont

encouragés à rouler plus vite, et donc à prendre davantage de risques, par des bonus qui récompensent les livraisons rapides. Mais un mois de pause forcée pour une jambe ou un bras cassé, c'est un mois sans paie.

## UN MODÈLE ATTAQUÉ

Des envies de révolte ? Ryanair prohibe toute syndicalisation à ses «partenaires» indépendants, tentant de faire fermer les pages Facebook et Twitter du RPG, le syndicat... non-officiel des pilotes de Ryanair. Les coursiers à vélo, eux, ne connaissent pas cette contrainte et sont en train de s'organiser. Le dépôt de bilan de Take Eat Easy en juillet 2016, qui a laissé 4.500 coursiers, dont 2.500 en France, sur le carreau du jour au lendemain, a engendré la création de collectifs de coursiers. Peu avant une mobilisation nationale le 15 mars dernier, l'Union départementale CGT de Gironde a annoncé la création d'un syndicat de coursiers à vélo, le 9 mars. Les initiateurs, des coursiers peu familiers des luttes syndicales, souhaitent «rétablir le rapport de forces» avec les plateformes, sans aller jusqu'à réclamer le statut de salarié. En parallèle, des contrôles sont menés par les Dirccte, basés sur des soupçons de travail dissimulé, à Rennes et Nantes notamment.

Quant au secteur aérien, malgré l'armement juridique conséquent des compagnies (10% du budget de Ryanair est consacré au lobbying auprès des institutions européennes et nationales,

selon l'APNA), les attaques en justice et condamnations existent. Le 10 janvier dernier, Ryanair a été placé sous contrôle judiciaire après une plainte du Syndicat national des pilotes en ligne (SNPL France ALPA), à la suite des soupçons de travail dissimulé sur la base de Marseille-Marignane. La compagnie low cost avait déjà été condamnée en 2014 à verser 8,3 millions d'euros pour les mêmes faits, au même endroit.

Preuve que condamnations et mobilisations semblent encore peser peu sur l'attitude des entreprises incriminées, qui se sont jusqu'ici contentées de distribuer des miettes en signe d'apaisement, comme Deliveroo offrant depuis le 20 mars la possibilité à ses coursiers de s'assurer gratuitement auprès d'Axa, dans le cadre de dommages causés à un tiers. Pour offrir aux juridictions les moyens d'agir à plus grande échelle, Éric Bocquet jugeait lui en 2014 «urgent de réfléchir au niveau européen à la mise en place d'un véritable statut de l'indépendant». **• MANUEL BORRAS**

# Julien Brygo et Olivier Cyran

## « La merdification du travail concerne la majorité des secteurs »

Avec leur livre *Boulots de merde !*, les journalistes Julien Brygo et Olivier Cyran élargissent la notion de bullshit job et décrivent, au travers d'enquêtes sociales, un processus général de dévalorisation du travail.

Bullshit job : détaillé en 2013 dans un article par David Graeber, anthropologue américain et figure de proue du mouvement Occupy Wall Street, le terme a depuis fait florès. S'intéressant aux secteurs des industries de service, administratifs, des ressources humaines ou encore du droit des affaires, l'enseignant à la London School of Economics désigne par là des emplois inutiles à la société, dépourvus de sens, générateurs d'un vif ennui et structurés par une inertie bureaucratique – quoique couronnés de salaires plus qu'honorables.

À lire l'ouvrage *Boulots de merde !* Du cireur au trader – enquête sur l'utilité et la nuisance sociales des métiers des journalistes indépendants Julien Brygo (également réalisateur de films photogra-

phiques traitant des inégalités sociales – voir l'encadré en fin d'interview) et Olivier Cyran, on saisit certaines limites de la formule. Certes, la répercussion de l'article de David Gruber est méritée, et son auteur interroge avec intelligence les questions de l'utilité sociale, comme de la nocivité des métiers. Mais en se cantonnant à l'étude de ces emplois valorisés, bien rémunérés, l'article occulte un contexte plus vaste.

Dans *Boulots de merde !*, en alternant entre enquêtes et recueils de témoignages, Julien Brygo et Olivier Cyran analysent et détaillent un large spectre d'activités : métiers déconsidérés depuis toujours (domesticité, nettoyage, livraisons, sécurité) ; métiers autrefois valorisés et dégradés aujourd'hui par la

pression managériale (enseignement, soins, etc.) ; jusqu'à ces emplois un brin obscurs pour le commun des mortels (gestionnaires de patrimoine, conseillers en optimisation fiscale, etc.).

\*\*\*

### **Regards. Quel a été le point de départ de votre ouvrage ?**

En tant que journalistes, cela fait plusieurs années que nous nous penchons sur les questions du travail. Que ce soit lors de nos enquêtes, dans notre entourage, ou même personnellement (en recevant des demandes d'employeurs nous demandant de travailler sous le statut d'autoentrepreneur), nous avons constaté la dégradation des conditions de travail. Alors que cette dégradation touche la majorité des métiers, y compris ceux naturellement plutôt valorisés, le sujet est peu traité dans les grands médias, où le journalisme d'enquête sociale disparaît.

### **Comment vous êtes-vous inspirés de la notion de bullshit job ?**

Partir de la définition de David Graeber du bullshit job était l'occasion de la questionner et d'élaborer la nôtre, en nous centrant notamment sur la question de l'utilité sociale. Si sa vision est intéressante, elle se restreint à un seul segment du monde du travail, alors que cette mercificiation concerne la grande majorité

des secteurs. Ayant constaté, en le rencontrant, que sa méthodologie reposait sur la consultation de sites internet et de blogs, et ne comprenait aucun travail de terrain, nous avons conçu le livre comme une série d'enquêtes sociales.

### **Qu'est-ce que cette notion d'utilité sociale ?**

Nous nous sommes appuyés sur une étude britannique publiée en 2009 par la New Economic Foundation. Trois chercheuses se sont essayé à quantifier la valeur sociale des métiers, à partir de la méthode du retour social sur investissement. Cela peut sembler saugrenu, mais s'avère intéressant par l'ordre de grandeur assez juste de l'utilité sociale créée. Par exemple, elles calculent qu'un agent de nettoyage en milieu hospitalier, en contribuant à la réduction des risques nosocomiaux, crée une valeur sociale de onze ou douze fois supérieure au très maigre salaire qu'il touche. Son travail pénible et extrêmement dur est éminemment utile à la collectivité. À l'inverse, le conseiller en défiscalisation, en privant la collectivité d'une partie de la collecte de l'impôt, détruit quarante-sept fois plus de valeur qu'il n'en crée.

### **Cela revient à inverser les représentations courantes...**

Cette question de la corrélation inversée de l'utilité sociale et du montant de la paie n'est jamais soulevée dans les

débats pour l'emploi. Le travail nous est présenté comme la valeur suprême – c'est assez sensible dans la campagne présidentielle, où la majorité des candidats se positionnent comme les candidats du travail. Il faut de l'emploi pour l'emploi, il faut absolument maintenir les gens en activité, sans s'interroger sur le sens qu'il y a derrière. Ce contexte se doublant d'un discours de plus en plus culpabilisant à l'égard des chômeurs, d'un contrôle social accentué vis-à-vis des allocataires de minimas sociaux, et d'une recrudescence des souffrances au travail, ce livre était aussi l'occasion de réhabiliter une critique radicale du travail. Mais nous n'avons pas de pré-tentions scientifiques ou sociologiques, nous tentons de débusquer les différents niveaux des boulots de merde.

## **Quels sont ces « différents niveaux » que le livre articule ?**

Nous sommes partis des métiers qui nous semblaient avoir disparu et qui ressurgissent à la faveur de l'explosion des inégalités sociales. Fondés sur le recours à une main-d'œuvre affectée essentiellement à la tâche de confort des plus riches, ils relèvent de la grande servilité. Par exemple, les cireurs de chaussures – dont on pensait qu'ils n'existaient plus – réapparaissent et reçoivent même le soutien de l'économie sociale et solidaire (ESS), comme dans les Hauts-de-Seine. Dans ce département, où le vice-président du Conseil général chargé de

l'économie sociale et solidaire n'était autre que Jean Sarkozy (fils de l'ancien chef de l'État), l'enseigne «Les Cireurs» a obtenu 50.000 euros au titre de l'aide à l'ESS. Cela alors que les cireurs sont contraints au statut d'autoentrepreneur par l'enseigne.

## **Vous décrivez ensuite le processus inverse...**

Oui, avec les métiers utiles mais devenus merdiques, du fait de l'envahissement de ces secteurs d'activité par la logique du privé : les postiers, les travailleurs hospitaliers, etc. Chez ces personnes naît une souffrance due à la perte de sens que leur métier avait auparavant. Nous évoquons notamment le CHU de Toulouse où quatre soignants se sont donnés la mort en 2016 – dont l'un sur son lieu de travail. Dans cet hôpital sont appliquées les théories du Lean Management, système d'organisation du travail inventé par le constructeur automobile Toyota.

## **Quel sens général prennent ces dévalorisations du travail ?**

S'interroger sur la réalité que recouvre le terme «boulots de merde» amène par effet domino à s'intéresser à toutes sortes de champs. Des métiers auxquels on ne pense pas spontanément : gestionnaire de patrimoine, journaliste boursier, personnes vivant de l'optimisation fiscale, etc. Si ces emplois sont très bien rémunérés et socialement valorisés, ils parti-

cipent des mécanismes de dégradation qui touchent le travail dans son ensemble, en ayant un intérêt à cette merdification, ou en l'alimentant.

## **Le choix de terminer l'ouvrage par le cas de Serge Reynaud, facteur à Marseille, ne semble pas anodin...**

Il nous semblait bien synthétiser la problématique, puisque à La Poste sont concentrés la logique de contrats de travail précaires et pourris (qui désormais y pullulent) ; celle d'une gestion impitoyable, le Lean Management y étant aussi été appliqué ; et celle de la perte de sens de son métier. Serge Reynaud l'explique bien : un facteur ne fait pas ce travail par passion de glisser des plis dans des boîtes aux lettres. C'est l'acquisition de la connaissance d'un quartier, le contact avec les usagers, les services rendus à des personnes seules,

âgées, malades, qui donnent du sens à ce métier. Des services qui sont aujourd'hui proposés sous une forme marchande... Cela nous permettait également de terminer sur une note combative, en évoquant des personnes qui luttent, même dos au mur et dans une situation qui n'a rien d'optimiste.

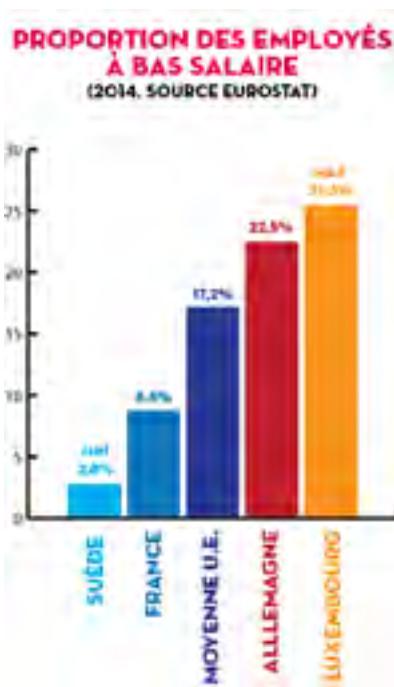
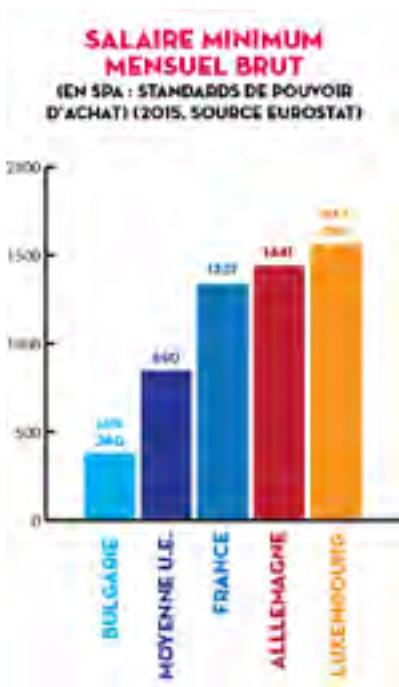
## **Son choix de témoigner de façon nominative signale aussi un refus de s'installer dans la peur...**

Serge Reynaud est un personnage incroyable. Après, s'il faut développer des qualités d'héroïsme pour être encore en mesure de lutter, défendre ses droits et être solidaire avec ses collègues, cela pose problème. Chacun doit pouvoir exercer et défendre ses droits sans devenir un héros...

● **ENTRETIEN PAR CAROLINE CHÂTELET**

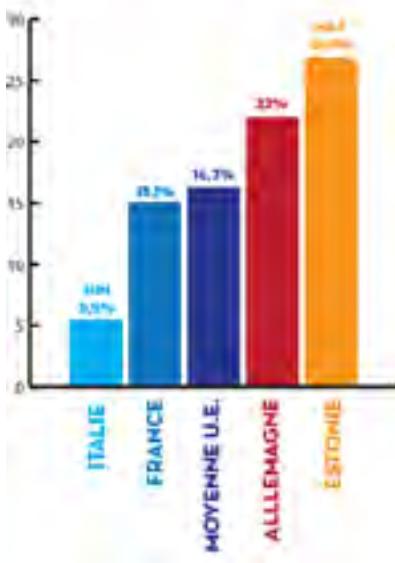
# Travail en France et en Europe : 12 graphiques

Salaire minimum, écarts de salaire, durée du travail, cumul d'emplois, accidents du travail, harcèlement, risques sanitaires, violences... Comment la France se classe parmi les pays de l'UE ? **1. Le travail en Europe**

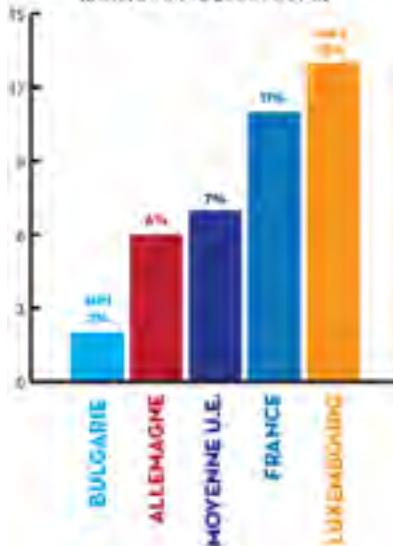


# TRAVAILLER, C'EST SOUFFRIR ?

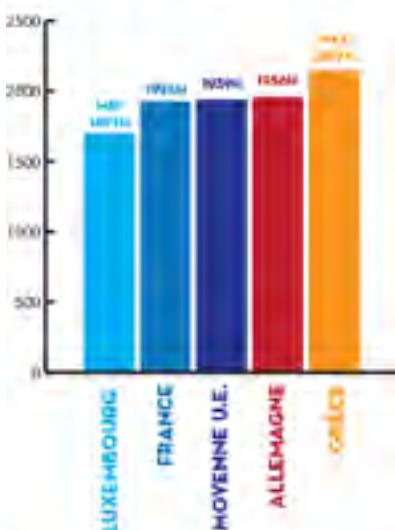
**HOMMES-FEMMES**  
(2015, SOURCE EUROSTAT)



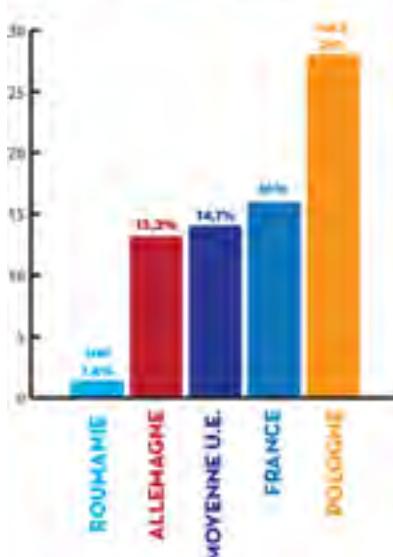
**DISCRIMINATION AU TRAVAIL**  
PERSONNES DÉCLARANT AVOIR FAIT  
L'OBJET D'UNE DISCRIMINATION AU TRAVAIL  
PENDANT LES 12 DERNIERS MOIS  
(2015, SOURCE EUROFOUND)



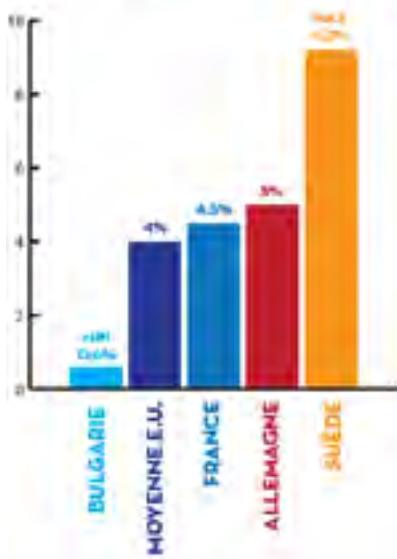
**ANNUELLE DE TRAVAIL**  
(TOUTES CATÉGORIES CONFONDUES)  
(2015, SOURCE EUROSTAT)



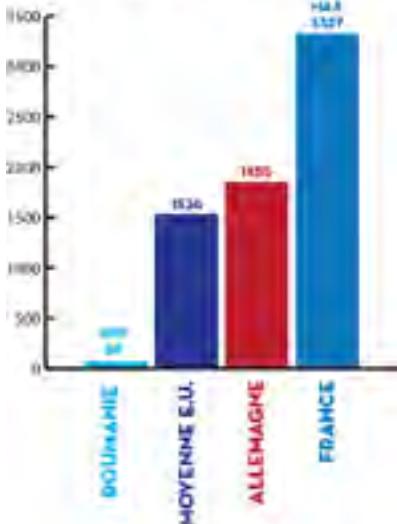
**SALARIÉS EN CONTRAT  
À DURÉE LIMITÉE**  
(2017, SOURCE EUROSTAT)



## SALARIÉS CUMULANT 2 EMPLOIS (2014, EUROSTAT)

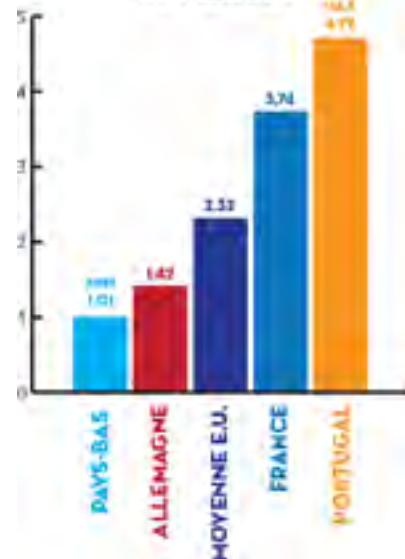


## NON-MORTELS (POUR 100 000 EMPLOIS OCCUPÉS) (2014, EUROSTAT)



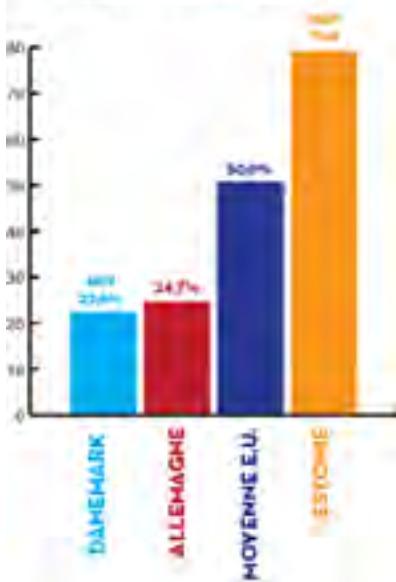
## 2. La souffrance au travail

### ACCIDENTS DU TRAVAIL MORTELS (POUR 100 000 EMPLOIS OCCUPÉS) (2014, EUROSTAT)



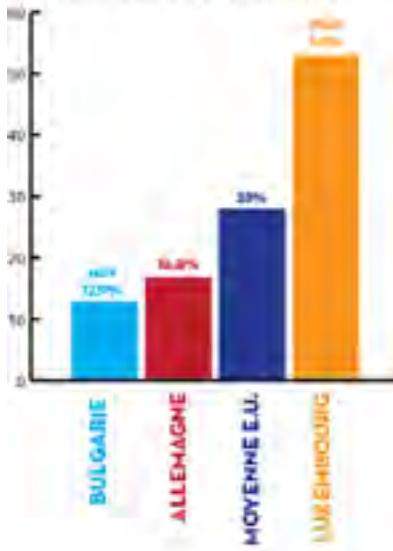
## DES FACTEURS DE RISQUE POUVENT NUIRE À LA SANTÉ PHYSIQUE

PERSONNES DÉCLARANT UNE EXPOSITION  
À DES FACTEURS DE RISQUE POUVANT NUIRE  
À LA SANTÉ PHYSIQUE (2010, EUFORUMED)



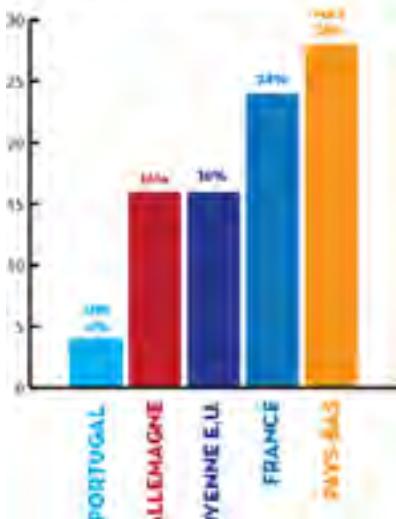
## EXPOSITION À DES FACTEURS DE RISQUE POUVENT NUIRE AU BIEN-ÊTRE MENTAL

PERSONNES DÉCLARANT UNE EXPOSITION  
À DES FACTEURS DE RISQUE POUVANT NUIRE  
AU BIEN-ÊTRE MENTAL (2010, EUFORUMED)



## ÊTRE VICTIMES DE VIOLENCES\* AU TRAVAIL

\*VIOLENCES VERBALES, ATTENTATS SEXUELLES  
NON DÉSIRÉES, HÉMÉSES, COMPORTEMENTS  
HUMILIANTS, VIOLENCES PHYSIQUES, HARCELEMENT  
SEXUEL, INTIMIDATION/HARCELEMENT MORAL



# Amandine Mathivet

## « La merdification du travail « Pour agir sur les conditions de travail, il faut repenser le système économique »

Avec leur livre *Boulots de merde !*, les journalistes Julien Brygo et Olivier Cyran élargissent la notion de bullshit job et décrivent, au travers d'enquêtes sociales, un processus général de dévalorisation du travail.

Amandine Mathivet est sociologue, cheffe de projets chez Emergences, cabinet d'expertise CHSCT agréé par le ministère du Travail et intervenante en Master 2 (TEO-CDC) à l'université de Versailles Saint-Quentin.

**Regards. Que fait exactement un expert en conditions de travail comme vous ?**

**Amandine Mathivet.** Mon travail, précisément, c'est de conseiller les représentants du personnel élus dans les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ces derniers peuvent demander le recours à une expertise en cas de risques graves pour la santé des salariés ou dans le cas de projet important

de l'employeur modifiant les conditions d'hygiène, sécurité ou conditions de travail des salariés. Mon travail consiste à analyser les organisations de travail et d'identifier les facteurs de risques pour santé physique et mentale des travailleurs. Nous développons ainsi des enquêtes, nous rencontrons les agents ou les salariés, en entretien individuel ou collectif, nous réalisons des observations et nous étudions les documents internes (fiches de poste, rapport de la médecine du travail, etc.)

**En quoi ces missions se distinguent de celles des médecins et inspecteurs du travail ?**

Notre métier d'intervenants pour les CHSCT nous permet d'être au plus

proche du travail, d'être à l'écoute de l'ensemble des salariés et d'étudier de près les projets de transformation des entreprises et leurs conséquences sur le travail et la santé. Un inspecteur du travail ou un médecin du travail vont avoir moins de temps car ils disposent de moins en moins de moyens pour observer les situations de travail et rencontrer les salariés et les agents. Leur domaine d'actions et leurs compétences sont différents, mais nous sommes complémentaires car nous avons en commun d'œuvrer pour la protection des droits et de la santé des salariés.

### **Comment intervenez-vous dans les entreprises concernées ?**

Nous étudions pourquoi un projet se met en place et les conséquences qu'il va pouvoir avoir sur les conditions de travail des salariés ; et bien souvent, ce sont les intérêts économiques qui sont les uniques raisons des projets – et très rarement le bien-être des salariés. Tout l'enjeu est donc de montrer dans quelle mesure une organisation de travail et des pratiques managériales peuvent dégrader ou non les conditions de travail et exposer les salariés à des risques psychosociaux. Notre travail permet aux représentants du personnel de rappeler à l'employeur son obligation de résultats dans la sécurité et la protection de la santé physique et mentale de ses salariés.

### **Vous mentionnez bien à chaque fois agent et salarié : il y a une différence entre la sphère du public et celle du privé en matière de souffrances au travail ?**

La grande différence se situe au niveau des cultures de travail. Si les travailleurs du privé sont, depuis longtemps, habitués à des logiques d'objectifs et à la recherche de la rentabilité, ceux du public comme les hôpitaux ou issus du public (France Telecom, La Poste, etc.) le sont moins. L'exemple qui a inspiré le film *Corporate* est édifiant à ce propos : les suicides à France Télécom. J'ai fait partie des expertes en charge du dossier à ce moment-là, et ce qui était intéressant de constater, c'est que beaucoup d'agents se disaient qu'ils n'avaient pas le choix et qu'il fallait s'adapter – la nécessité de faire des économies est en effet bien souvent intégrée, peu remise en cause, comme une fatalité. Et ce sont tout particulièrement ces personnes-là qui ont été les plus déçues et qui ont le plus souffert, tant le changement a été rapide et violent.

### **Les transformations des entreprises publiques sont particulièrement difficiles ?**

La transition d'une entreprise publique, au service du public, vers une entreprise privée dont le but premier est de dégager des résultats probants afin de «faire du

chiffre» engendre une transformation profonde du travail. Rationalisation de l'activité, réduction des effectifs, mises en place d'objectifs chiffrés, autant de politiques managériales issues du privé qui tendent à se diffuser dans le public et qui viennent troubler le sens du travail des personnels. Pour de nombreux agents, qui ont vu et qui voient arriver la nouvelle gestion publique (new public management) dans leur établissement, la transition est violente car éloignée, et plus encore, contraire à leur culture, à leurs règles de métiers. Je pense particulièrement à la tarification à l'acte dans le secteur hospitalier qui consiste à diffuser une logique gestionnaire des hôpitaux.

## **Est-ce que vous constatez des changements dans les mentalités des directions concernant votre travail et celui des syndicats ?**

On assiste en effet à une augmentation des critiques à l'égard de notre travail : ce qui nous est souvent reproché, c'est de nous baser notamment sur des ressentis ce qui, dès lors, appelle une critique en non-objectivité de notre travail. En fait, c'est une manière de nier la parole des salariés. Car notre travail est rigoureux et s'appuie sur des formations universitaires

en sociologie, ergonomie et psychologie : nous sommes là pour observer les salariés en activité et rendre compte du ressenti d'un ensemble. À ce titre, il est ainsi important de noter que l'agrégation de ressentis similaires constitue un fait : c'est ainsi que les salariés vivent leur travail au quotidien. Malheureusement, les directions sont bien souvent dans le déni, car prises dans des contraintes économiques qui ne les autorisent pas à penser autrement.

## **Des conceptions divergentes s'opposent ?**

Il y a une forme de désaccord sur la question de l'adaptation au changement. Le travailleur doit-il s'adapter à l'organisation de travail, ou l'organisation de travail doit-elle s'adapter au travailleur ? C'est la seconde assertion qui devrait primer, mais dans la réalité, on est souvent confronté à la première. L'argument principal des directions, qui n'est pas nouveau, est d'accuser certaines organisations syndicales d'avoir un discours idéologique. Il faut tout de même noter que les politiques menées au niveau national comme au sein de beaucoup d'entreprises, depuis au moins les années 1980, sont des politiques tout aussi empreintes d'une idéologie : l'idéologie néolibérale.  **PABLO PILLAUD-YIVIEN**

# Présidentielle : quels programmes pour la santé au travail ?

**Le thème de la souffrance au travail intéresse très diversement les candidats à la présidentielle : sa place est importante chez Hamon et Mélenchon, négligeable dans les programmes de Macron, Fillon ou Le Pen. Revue des différences et des indifférences.**

## **HAMON : LES ENTREPRISES FACE À LEURS RESPONSABILITÉS**

Avec la reconnaissance du burn-out, le syndrome d'épuisement professionnel et autres pathologies, comme maladie professionnelle, Benoît Hamon s'est fortement positionné sur la question. Il avait déposé un projet de loi en ce sens, en janvier 2016, et aujourd'hui il affirme que « grâce à cette mesure, les entreprises seront reconnues responsables de la souffrance au travail de leurs salariés (...), contraintes soit d'en assumer le coût, soit de modifier en profondeur leurs méthodes de management ».

Par ailleurs, le candidat socialiste veut remplacer la loi Travail par une nouvelle

loi qui prévoit notamment de « renforcer le compte pénibilité » et de « conforter le droit à la déconnexion ». Au chapitre de ses mesures pour les services publics, il affirme vouloir « poursuivre le chantier de l'amélioration des conditions de travail, par le renforcement de la médecine du travail et la prévention de la pénibilité ».

Plus à la marge, le « Projet pour faire battre le cœur de la France » envisage la réforme du Régime social des indépendants et la création d'un « statut de l'actif » destiné à lutter contre les méfaits de « l'ubérisation débridée ». On note en outre une volonté de « faciliter la vie des salariés en situation de handicap dans l'entreprise par l'aménagement des postes de travail et en favorisant le télétravail », le développement du

sport-santé en entreprise, et le renforcement de la lutte contre le travail dissimulé.

### **MÉLENCHON : UNE «GRANDE CAUSE NATIONALE»**

Dans le programme de L'Avenir en commun, la préoccupation pour la souffrance au travail se manifeste au travers de principes généraux (lutte contre la précarité, réduction du temps de travail, sécurité sociale intégrale...), mais aussi de propositions. La souffrance au travail sera ainsi consacrée «grande cause nationale», afin de « mobiliser les moyens financiers et de communication contre ce fléau et subventionner les réseaux professionnels et de santé agissant sur ce thème, ainsi que les artistes mettant en lumière la souffrance au travail ».

Il s'agit notamment de renforcer la médecine du travail et d'en faire « un réseau sans faille » en l'intégrant au service public de santé, en augmentant effectifs et salaires et en garantissant ses moyens. Un «plan de santé au travail» est également envisagé. Le programme prévoit par ailleurs de restaurer les visites médicales obligatoires à l'embauche et en cours de contrat de travail, et d'ouvrir l'accès de la médecine du travail aux chômeurs. Même souci de réarmer l'Inspection du travail par un doublement des postes d'inspecteurs ou la création d'un parquet spécialisé en droit du travail, « afin d'améliorer les suites pénales en matière de droit du travail ».

Comme Benoît Hamon, Jean-Luc Mélenchon veut que le burn-out soit reconnu comme maladie professionnelle. Il préconise de « lutter contre l'idéologie managériale et ses effets psychologiques et sanitaires et imposer l'enseignement des sciences sociales et des risques psychosociaux dans les cursus de gestion, commerce et ressources humaines ». Enfin, le nombre d'accidents du travail deviendrait un critère de sélection dans l'accès aux marchés publics.

### **MACRON, CANDIDAT DU TRAVAIL HEUREUX**

Conformément au style déclaratif de sa campagne, Emmanuel Macron se contente de (vagues et rares) généralités sur le sujet. Tout juste trouve-t-on trace, dans son programme, d'une mention des « enjeux de santé au travail (accidents, burn out, etc.) ». «Candidat du travail», il s'inscrit plutôt dans le registre «Le travail, c'est la santé» puisqu'il le conçoit comme un vecteur d'épanouissement pour tous, jusque dans l'ubérisation dont il se fait le chantre. Le stress de la précarité, l'épuisement au travail des chauffeurs et des livreurs, le tarissement délibéré de leurs revenus par les plateformes sont des éléments qui lui semblent étrangers. On en eut la confirmation lorsqu'il déclara en meeting, à propos du compte pénibilité : « Je n'aime pas le terme donc je le supprimerai car il induit que le travail est une douleur ». Croire que

le mal disparaît avec le mot : du Macron dans le texte. Quant aux « nouvelles souffrances au niveau de l'entreprise ou de la branche » qu'il préconise, elles augurent surtout de nouvelles détériorations.

## **FILLON / LE PEN, MÊME (NON-)COMBAT**

Dans le programme « santé » de François Fillon, la volonté de libéraliser le secteur ne s'accompagne d'aucune préoccupation apparente quant à la santé au travail. Comme Macron, il veut « libérer les énergies » en favorisant le travail indépendant, mais ne prévoit que « d'adapter » le régime de protection sociale des autoentrepreneurs. De toute façon, « le travail ne sera plus une contrainte, mais un facteur d'épanouissement », décrète-t-il. Nulle part de mentions de la souffrance au travail, de la santé au travail, du harcèlement (sinon « de rue »)...

Même manque d'intérêt dans le programme de Marine Le Pen [1]. Tout juste trouve-t-on, dans un livret sur la Sécurité sociale, l'affirmation que « le burn-out et les suicides de soignants ne sont pas admissibles » et la promesse que « nous lutterons contre ce fléau ».

L'indifférence est également de mise chez Nicolas Dupont-Aignan (qui se dit comme Macron « candidat du travail »), qui ne s'inquiète que de la pénibilité du travail des médecins et des professionnels de santé.

## **CHEMINADE ET ARTHAUD VEULENT UNE RÉVOLUTION**

Si le thème de la santé au travail est peu présent formellement dans le programme de Philippe Poutou, celui de Nathalie Arthaud l'aborde sous l'angle des accidents du travail, des maladies professionnelles et des licenciements pour inaptitude. « Le patronat doit indemniser intégralement les accidentés du travail et les victimes de maladies professionnelles », lit-on. Le discours voit les causes et les solutions dans les politiques de l'emploi : « Il y a urgence à embaucher pour réduire les cadences, la fatigue accumulée. (...) Il y a urgence à inverser le rapport de force entre les travailleurs et le patronat, pour qu'on ne perde pas sa vie à la gagner ».

La surprise vient finalement de Jacques Cheminade, qui aborde la question au travers de celle des retraites. Il évoque les phénomènes de souffrance au travail, de harcèlement, de pénibilité psychologique, de stress et désigne la responsabilité des méthodes de management. Pour lui, la solution est globale : « La réalité est que si l'on veut allonger la vie de travail compte tenu de l'accroissement de l'espérance de vie (...), il faudra améliorer nettement les conditions de travail, ce qui suppose un changement radical des priorités économiques et sociales de toute la société ».

NB : nous n'avons pas trouvé d'éléments de programme, sur le sujet, chez François Asselineau et Jean Lassalle.

● JÉRÔME LATTA

# Pour redonner du sens au travail, une autre entreprise est possible

**Autogérées, coopératives, participatives : des entreprises ont choisi d'accorder la priorité aux intérêts de ceux qui y travaillent. Pour durer et se développer, elles tentent aussi de partager leurs expériences**

« Chez nous, le PDG est tiré au sort tous les deux ans parmi les salariés volontaires, à condition de ne jamais avoir exercé cette fonction auparavant, raconte Louis, vingt-huit ans, salarié chez Ambiance bois, une entreprise autogérée basée à Faux-la-Montagne dans le Limousin. On a tous le même salaire quelle que soit notre fonction, on n'a pas de hiérarchie et nos décisions sont prises par consensus. » Travailler autrement, telle est la devise de cette société anonyme à participation ouvrière où les bénéfices sont redistribués à parts égales entre le capital et le travail et où le temps partiel est facilité pour ceux qui le souhaitent.

## L'ENTREPRISE AU SERVICE DE SES SALARIÉS

« Sur vingt-cinq salariés on compte seulement deux ou trois temps plein, la majorité

d'entre nous préfère consacrer du temps à sa vie privée, sa famille ou bien à des associations locales », explique Louis. Si aujourd'hui ce dernier considère « l'entreprise comme un outil au service de ses salariés », le choix de l'autogestion n'a pas toujours été une évidence.

Après son apprentissage, il a d'ailleurs choisi de quitter l'entreprise pour rejoindre une grosse boîte du bâtiment : « J'avais besoin de savoir si je voulais un patron ou pas, parce qu'avoir un patron c'est avoir moins de responsabilités ». Finalement, malgré une promesse d'embauche à 2.600 euros par mois, ce passionné d'éco-construction a préféré réintégrer Ambiance bois et son éthique écolo, estimant que ce dont il avait surtout besoin « c'était d'être fier de [son] travail ».

Pour aussi atypique qu'elle puisse paraître, Ambiance bois n'est pas une entreprise

unique en son genre. Elle participe avec une cinquantaine d'autres structures au réseau Repas, un réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires. Une initiative née il y a vingt ans, en Ardèche, sous l'impulsion de Béatrice Barras et quelques autres pionniers de l'économie sociale et solidaire.

## L'ACCENT SUR LA COOPÉRATION

Mais pour comprendre la genèse du réseau, il faut remonter en 1982, date à laquelle Béatrice Barras, son mari et d'autres copains décident de plaquer leurs boulots respectifs et de créer la Scop Ardelaine afin de réhabiliter la filière laine locale. Au cœur du projet : travailler autrement, mettre l'accent sur la coopération, respecter une éthique écologique et surtout relancer le développement local. « Nous voulions faire quelque chose qui profite au village car à cette époque les gens partaient vers la ville », se souvient Béatrice Barras.

L'ambition étant de taille, très vite les nouveaux entrepreneurs ont ressenti le besoin d'échanger avec des gens engagés dans des expériences similaires et « qui partageaient les mêmes valeurs ». Toujours très actif aujourd'hui – les entreprises se rencontrent deux fois par an – le réseau Repas a aussi diversifié ses activités. Il compte désormais une maison d'édition

et a mis en place un dispositif de formation : le compagnonnage. Des formations itinérantes au sein des entreprises du Repas dont l'objectif n'est pas de former des jeunes à un métier, mais de leur apprendre à travailler autrement pour que naissent d'autres « projets utopiques ».

Béatrice Barras et ses amis ont gagné leur pari : non contents d'avoir initié le réseau Repas, ils emploient aujourd'hui au sein de leur Scop une soixantaine de salariés dans un village qui en 2014 recensait 546 habitants.

## ALTERNATIVE OU EXPÉRIMENTATION ?

Qu'on se le dise, si les utopies poussent dans les champs, elles fleurissent aussi dans les villes. À Montreuil, Pierre et Thomas ont eux aussi tout plaqué pour monter une boulangerie. Leur conquête du pain est une Scop autogérée où les salariés sont tous rémunérés au taux horaire de 11,96 euros et où les décisions sont prises collégialement lors de réunions hebdomadaires. Ici, le pain est bio et les prix abordables, l'enjeu étant de nourrir les gens du quartier. Tout ce qui n'est pas vendu est donné, les habitants démunis ont accès à un tarif de crise, ceux qui ne le sont pas peuvent acheter une « baguette suspendue » qu'ils déposent dans un panier à destination des habitants qui le sont totalement.

Un projet politique qui a trouvé sa place au sein du réseau Repas même si « cette année, nous nous sommes pas mal disputés, une partie des salariés est partie, nous avons dû réembaucher et avons manqué de temps pour accueillir des jeunes en formation, explique Thomas. Certes, l'entreprise est rentable, mais nous avons les deux pieds dans le monde capitaliste, nous sommes soumis à des contraintes que l'autogestion n'efface pas. Il faut payer les salaires, les cotisations, etc., donc il faut produire. Et si on veut vendre à tout le monde, donc pas cher, il faut produire beaucoup et c'est épuisant. Au début de l'aventure, je pensais que nous étions une alternative, mais je me suis trompé. Nous sommes une expérimentation. »

Et si, aujourd'hui, Thomas souhaite « faire un break par rapport à la dimension collective », il reconnaît éprouver « une vraie satisfaction personnelle à participer à un projet politique qui démontre que l'autogestion est possible, parce que même si on a des crises, même si c'est difficile, ça marche et c'est rentable ».

● **SOPHIE COURVAL**