

Cabinet d'experts engagés depuis plus de 30 ans



www.technologia.fr

contact@technologia.fr

INTRODUCTION

Technologia est un expert engagé depuis près de 35 ans dans la prévention des risques, l'amélioration des conditions de travail, l'enrichissement du dialogue social et la préservation de l'environnement.

Fort d'une histoire ayant façonné son secteur d'activité, ce document se veut comme une présentation non exhaustive d'articles de presse publiés au fil des années pour rendre compte de nos actes et de nos valeurs, et ce dans les principaux domaines d'activité du Cabinet Technologia.

Ces articles rendent compte de nos interventions ainsi que de notre travail, qui fait sens pour toute notre équipe. Car on ne peut pas faire ce métier sans de solides convictions au service du plus grand nombre. Ou sans compassion, empathie et éthique pour ceux qui peuvent se trouver malmenés dans le cadre du travail. Car le travail, que l'on en ait un ou pas, gouverne nos existences.



INTRODUCTION

Quelques campagnes menées par Technologia en vue de :

- L'amélioration des conditions de travail pour endiguer le stress chronique et la sinistralité parfois mortelle
- L'amélioration des conditions de transport :
Le stress des transports en commun
- La meilleure prise en compte de la pénibilité au travail en vue de faciliter le départ en retraite pour les personnes les plus abimées par l'activité professionnelle
- La meilleure reconnaissance du « Burn-out » et des pathologies psychiques au titre des maladies professionnelles qui a permis de favoriser le processus d'instruction auprès des Comité régionaux de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP)
- La prévention active des crises suicidaires : Appel lancé dit des « 44 personnalités » qui a permis en autres la création de l'Observatoire National des crises suicidaires en septembre 2013
- La modification de la réglementation pour la répression du harcèlement moral
- L'éradication des violences faites aux femmes
- La préservation des conditions de travail des journalistes en tant qu'auxiliaires de la démocratie
- La prise en compte par l'entreprise des obligations de restreindre les émissions à effet de serre
- Du danger et des limites du flex-office dans l'aménagement des locaux professionnels



SOMMAIRE

04 STRESS ET BURN-OUT

30 CRISE SUICIDAIRE

63 ORGANISATION DU TRAVAIL

72 HARCÈLEMENT MORAL
ET SEXUEL

85 PANDÉMIE ET TRAVAIL

93 EVOLUTION DU TRAVAIL
ET HYBRIDATION

Stress et burn-out

04



Les trois piliers de la sagesse professionnelle

Comment résister !

Sport, loisirs, thérapie, syndicalisme... les issues sont plus nombreuses qu'on ne le croit.
Démonstration

La pierre sur l'estomac le dimanche soir. Les cauchemars nocturnes centrés sur le chef harceleur. La panique devant une nouvelle tâche. Les crises de larmes inexplicables. La certitude de sa nullité professionnelle. Pas de doute, accumuler ces symptômes, c'est avoir rejoint la cohorte grandissante des stressés du boulot. Un peu de stress, paraît-il, c'est sain. Une réaction d'adaptation qui permet de faire face aux contraintes de l'environnement. Beaucoup de stress, c'est grave. Ça mine, ça détruit, ça paralyse. Dès les premiers signes, il importe de réagir. Voici comment :

Prenez soin de vous

Mens sana in corpore sano, un esprit sain dans un corps sain. Des cabinets se font payer à prix d'or pour rappeler cette évidence. Pour se protéger, il faut entretenir les «modérateurs de stress», dit Jérôme Tougne, docteur en psychologie au cabinet de conseil Stimulus, spécialisé dans la lutte contre le stress au travail : vie hygiénique, alimentation équilibrée, heures de sommeil suffisantes, activité physique (choisie par plaisir, pas celle qu'on fait par devoir et qu'on abandonne aussitôt...). Le même rôle est dévolu à toutes les sources d'«émotions positives». Le travail devient le seul engagement ? Danger de fragilisation à la première anicroche.

Collection de timbres ou vie familiale, club de poker ou chorale, bénévolat ou PMU : quand les situations d'urgence ne l'empêchent pas, il faut à tout prix diversifier ses investissements. «Ehypermotivation pour le travail, c'est ce qui engendre l'hyperstress», dit Jérôme Tougne. Et toujours garder du temps pour ses «soutiens sociaux», conjoint, amis, proches, anciens de la boîte, à qui l'on pourra interminablement et impunément dire du mal de son chef. Pour évacuer.

Relativisez

L'excès de stress efface les repères. Le stressé n'entend pas la bonne âme lui faire remarquer que «ce n'est pas si grave». Et même ça l'énervé : il se croit au goulag.

Les pensées noires circulent en boucle. Le stressé n'a plus de sens commun. Une seule solution : chausser de nouvelles lunettes pour regarder la réalité. Françoise Bavcevic, du cabinet No smoking no stress, invite les salariés à se poser cette question : «Que peut-il m'arriver de pire ?» Pour certains, c'est la perspective de perdre son job. «Mais pour les autres le plus souvent la réponse est «rien»», dit-elle. Sous l'effet du stress, des fonctionnaires en viennent à oublier qu'ils ne peuvent pas se faire virer. «Les stressés sont souvent des gens bien», dit aussi Françoise Bavcevic. Ils voudraient mieux faire, mais la pression les en empêche. Ou bien ils sont moralement en désaccord avec ce qu'on leur demande. Grosse souffrance chez ces salariés chargés de relancer au téléphone des personnes endettées pour une société de recouvrement. «Pour survivre, ils devaient cesser de se considérer comme des monstres. Prendre conscience qu'ils étaient courtois et respectueux avec leurs interlocuteurs endettés. Et qu'ils n'étaient pas responsables de la situation. Le seul remède, c'était le recul», conclut Françoise Bavcevic. Accepter l'imperfection, admettre qu'on n'est pas responsable de la marche du monde, c'est aussi thérapeutique.

Et surtout réagissez

«Subir : le pire des agents stressés !», dit Jérôme Tougne. Se défendre, chercher du travail, tenter de prendre son destin en main permet d'assurer la survie, au moins psychologique. «Une aide-comptable était tétanisée car son champ d'action ne cessait de se rétrécir. \ Stress maximal. Un jour, elle a osé demander à revoir le contenu de son poste. On l'a écoutée. Elle était sauvée», raconte le psychologue. Agir, c'est aussi appeler au secours. Dans l'entreprise ou à l'extérieur. Exigences de productivité inacceptables ? Harcèlement ? Les représentants du personnel, les délégués syndicaux, quand il y en a, les inspecteurs du travail, les médecins du travail, les associations anti-harcèlement, les avocats : oui, les recours existent. Se rappeler que beaucoup de procédures anti-harcèlement ont pu démarrer quand des salariés en ont enfin parlé entre eux. Egalement curatif : se lancer dans l'action syndicale. «Cela peut redonner du sens à sa vie au travail», explique Françoise Bavcevic. Noter le conseil de Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet Technologia, spécialiste des risques professionnels : «Ecrire, prendre des notes pour garder la traçabilité de ce qui vous arrive. Réconfortant et utile pour se faire aider plus tard.» Enfin, quand le stress détruit et paralyse, il reste la médecine. Comme pour les quatre rescapés de enfer du boulot filmés dans le documentaire «Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés» (de Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, 2006) : une ouvrière à la chaîne, un directeur d'agence bancaire, une gérante de magasin, une aide-soignante, tous accueillis dans des consultations hospitalières pour les malades du travail. Cela les a sauvés. Preuve qu'il y a toujours des échappatoires.

Jacqueline de Linares
Le Nouvel Observateur

Article publié le 13 mars 2008

Thème : Stress au travail et ses dangers



Le Parisien , jeudi 13 mars 2008

SOCIAL.

Le fléau du stress au travail

Le ministre du Travail, Xavier Bertrand, veut lancer une enquête nationale sur l'ampleur du stress dans les entreprises, reprenant l'une des propositions d'un rapport remis hier. Un quatrième cas de suicide au Technocentre de Renault a été révélé.

LA COÏNCIDENCE est macabre. Au lendemain de la découverte, mardi, d'un quatrième cas de suicide au Technocentre de Renault à Guyancourt (Yvelines), Xavier Bertrand a annoncé son intention de mettre le sujet au menu de la prochaine conférence sur les conditions de travail entre le gouvernement et les partenaires sociaux.

A l'origine de 15 % des journées de travail perdues et d'une perte sèche en Europe de 200 milliards d'euros par an, le fléau touche plus d'un employé sur cinq. Cas particulier, la France partage avec les Etats-Unis le triste privilège d'être l'un des pays au monde où le stress au travail fait le plus de ravages.

Un enjeu de santé publique

Le phénomène y est même devenu un enjeu crucial de santé publique depuis l'épidémie de suicides qui a touché des entreprises aussi différentes que Renault, PSA, IBM, la banque HSBC ou la Poste. Souffrance, troubles du comportement, dépression, suicides... les symptômes sont connus mais les causes de la grande déprime des salariés plus difficiles à expliquer. Dans la plupart des cas, on retrouve en toile de fond la course à la productivité, les pressions de l'encadrement, les restructurations ou les accidents de carrière. Quant aux remèdes, « les médecins du travail ne sont pas formés et les entreprises ne savent pas comment affronter un tel phénomène », affirme Jean-Claude Delgenes, expert en prévention des risques. D'où l'idée avancée hier par Xavier Bertrand, qui fut ministre de la Santé, d'une grande enquête nationale menée chaque année par l'Insee. Objectif : identifier, d'ici à 2009, les secteurs les plus touchés de façon à y rendre obligatoire la tenue de négociations sur la détection et la prévention du stress. Le ministre du Travail reprend à son compte l'une des recommandations du rapport d'experts qui lui a été remis hier. Lequel propose aussi de mettre en place une « veille épidémiologique » sur les suicides au travail, des expériences pilotes sur le stress chez les fonctionnaires ou l'ouverture d'un portail Internet pour informer chefs d'entreprise et salariés sur les conditions de travail.

Marc Lomazzi

Article publié le 13 mars 2008

Thème : Stress au travail et ses dangers

Troubles psychosociaux : un coût potentiel élevé pour les employeurs

Parmi les pathologies professionnelles les plus difficiles à cerner, les troubles psychosociaux figurent en tête des préoccupations des médecins du travail. « *Ce sont souvent des maladies dont l'origine est multifactorielle, d'où la difficulté à pouvoir les imputer à une cause majoritairement professionnelle ou privée* », explique Olivier Galamand, médecin du travail dans un grand groupe informatique. Surtout, il n'existe pas de tableau de maladies professionnelles relatives aux troubles psychiques, d'où l'enjeu des négociations actuelles entre patronat et syndicats. Pour l'instant, le patronat se refuse à toute reconnaissance normée qui entraînerait une présomption d'origine professionnelle et se range derrière l'argument des « fragilités personnelles », ou celui d'un environnement global de plus en plus stressant, qui irait bien au-delà de la seule sphère professionnelle.

Difficile prévention

Côté symptômes en tout cas, les médecins découvrent de plus en plus de pathologies liées de manière certaine au stress chronique : troubles du sommeil, irritabilité, maladies coronariennes, diminution de la capacité de résistance aux infections, dépressions, suicides. Mais pour les faire reconnaître en maladies professionnelles, « *cela demande énormément de temps, d'énergie, sans compter les pressions de la direction* », prévient Olivier Galamand, qui a fait reconnaître l'an passé un suicide en maladie

professionnelle. Chez Renault, deux suicides de salariés ont dernièrement été reconnus en maladie professionnelle, avec une faute inexcusable de l'employeur pour l'un deux. « *La jurisprudence récente laisse penser que ce genre de décisions pourrait se généraliser. C'est une juste compensation pour les familles de victimes, mais l'impact financier est souvent très lourd pour l'entreprise. Dans un grand groupe, on peut y faire face, mais dans des PME, cela peut mettre l'employeur en grande difficulté, voire le mettre en faillite, comme on a pu le voir avec le dispositif amiante par exemple* », s'inquiète Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, spécialisé dans la gestion des risques professionnels.

Au-delà de la réparation, repenser la prévention reste une démarche difficile à installer. Certains syndicats proposent par exemple de rendre obligatoire une négociation sur le stress au travail. « *La plus grande difficulté, c'est de sortir d'une logique seulement victimaire et individuelle pour aller vers une prévention collective et globale, quasi inexistante aujourd'hui* », analyse Jean-Claude Delgenes. Identifier les fonctions sensibles, partager les responsabilités pour qu'un salarié ne porte pas seul le chapeau en cas d'échec, mettre en place des RH de proximité : « *Ce questionnaire sur l'organisation ne remet pas en cause la productivité, au contraire* », plaide Jean-Claude Delgenes. Reste à convaincre les entreprises. M. B.

Article publié le 13 mars 2008

Thème : Coûts invisibles des risques psychosociaux pour l'employeur (arrêts maladie, dépression...) Tribune pour une meilleure prévention



Economie

Jannick Alimi | 23.04.2009, 07h00

Fondateur et directeur général de Technologia, Jean-Claude Delgenes est spécialiste de la prévention et de la gestion des risques professionnels, et donc un expert des situations extrêmes. Les suicides chez Renault, il a eu la mission terrible et délicate de les comprendre, de les expliquer et faire en sorte que ces drames ne se renouvellent pas. Les séquestrations, pour lui, sont bien sûr condamnables mais elles s'expliquent : « Avec la crise, les salariés considèrent que les élites ont failli.

En outre, on leur demande de payer les erreurs des autres en les licenciant ou en les mettant au chômage partiel. Enfin, la violence est d'autant plus forte aujourd'hui que les salariés savent qu'il leur sera très difficile de se réinsérer rapidement. »

« Eviter la provocation »

Pourquoi de telles flambées se limitent-elles à la France ? « La culture de l'égalité est très forte dans le pays, commente Jean-Claude Delgenes. Les salariés estiment que tous, eux-mêmes, les cadres et les patrons, doivent être traités de la même façon. » « Il faut avant tout éviter la provocation ou l'arrogance qui radicaliseraient le conflit, insiste ce spécialiste. Le but c'est que le noeud se dénoue et que les personnes séquestrées soient libérées. Car le pire peut toujours arriver, des destructions de biens ou même un décès. » L'ouverture de négociations conditionnelles à la libération des personnes séquestrées est-elle une bonne stratégie ? « Ce n'est pas sûr. Donc il vaut mieux ne prendre aucun risque et ouvrir des négociations sans conditions préalables. Cela calme tout le monde. Une des règles fondamentales est de maintenir coûte que coûte le dialogue quitte à faire intervenir un tiers intermédiaire. » Comment prévenir de telles crises ? « Il faut que les salariés et les dirigeants cultivent une vision positive de part et d'autre. Et éviter d'envoyer des jeunes sans formation ni expérience diriger des entreprises dont les salariés seront plus âgés. Cela crée des rapports d'incompréhension, voire de frustrations propices au développement d'un climat de violence. Avec un effet de contagion très probable. »

Article publié le 23 avril 2009

Thème : Analyse des pratiques managériales à risque, notamment appliquées chez Renault

Le Journal du Dimanche

Management

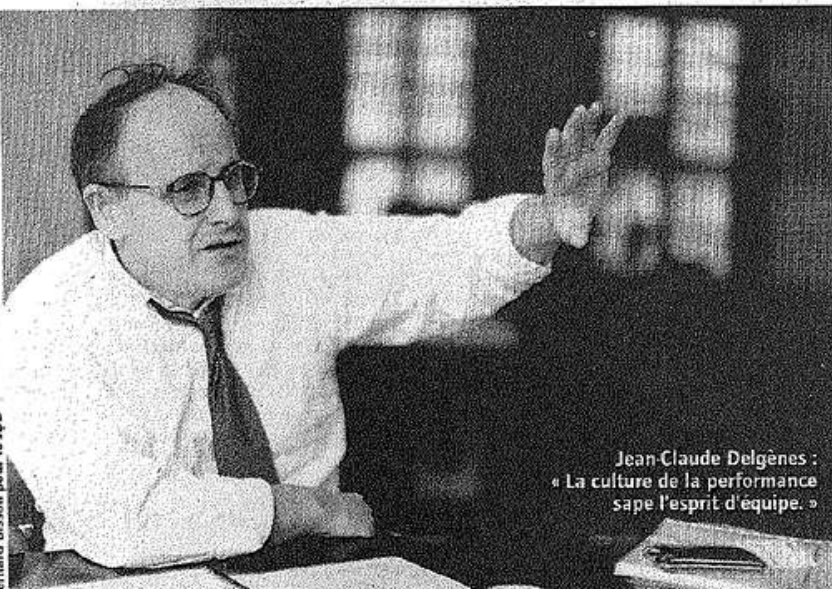
Le stress réussit à Technologia

France Télécom, Renault, SFR... Le cabinet de Jean-Claude Delgènes, spécialiste des risques psychosociaux, croule sous les demandes

Marie Nicot

PLUS DE 80.000 questionnaires retournés par les salariés de France Télécom, environ 21.000 mails et 5.000 appels téléphoniques... Technologia, spécialiste des risques en entreprise, frôle l'implosion. Le cabinet parisien doit rendre mi-décembre son rapport sur le stress au groupe de télécommunication. Son équipe dédiée, une vingtaine de consultants (psychologues, sociologues, médecins, statisticien...) sur 120 salariés, travaille jour et nuit dans des locaux transformés en ruche.

A 53 ans, Jean-Claude Delgènes, patron de Technologia, savoure son succès. Il vient de signer une dizaine de nouveaux contrats en un mois qui s'ajoutent à des clients de poids : Renault, SFR, NRJ, l'Assemblée nationale... Le chiffre d'affaires de la PME (8 millions d'euros en 2008) devrait bondir de 50 % cette année. A l'instar de ses concurrents (Stimulus, Ifas...), il profite de l'injonction de Xavier Darcos, ministre du Travail, aux entreprises. Elles doivent met-



Jean-Claude Delgènes :
« La culture de la performance sape l'esprit d'équipe. »

tre au point un plan de lutte contre les risques psychosociaux, une liste des récalcitrantes sera publiée en février.

Cela fait vingt ans que ce petit homme jovial, opiniâtre et survolté prend le pouls des entreprises. Parti de zéro, un diplômé d'économie de Paris-

X-Nanterre en poche, il a lâché une carrière de fonctionnaire (ministère de l'Industrie...) pour lancer sa boutique en 1989. La cravate et le cheveu en bataille il se souvient : « Personne n'y croyait. Pendant quatre ans je me suis privé de salaire... et ma femme m'a quitté. »

Gare à « l'anorexie corporate »

Aujourd'hui, Jean-Claude Delgènes est l'expert reconnu de la souffrance au bureau. Un métier complexe soumis aux pressions des directions et des familles dans les cas extrêmes.

Selon lui, les 35 heures ont donné le top départ de « l'intensification de la productivité ». Il faut exécuter plus de tâches en moins de temps. Dès le début des années 2000, les salariés ressentent une forte pression... sans

forcément la dénoncer. Le développement des nouvelles technologies permettant de fixer des objectifs et de contrôler les résultats achèvent de modifier le rapport au travail. « Il y a un vrai désenchantement. La culture de la performance sape l'esprit d'équipe. Chacun joue sa propre carte », observe le spécialiste. Si on ajoute la crise récente, une quasi-stagnation des salaires et la peur du chômage, le cocktail devient explosif.

Le diagnostic de Delgènes est simple : « Les entreprises souffrent d'« anorexie corporate » : elles fonctionnent en sous-effectif. Elles doivent embaucher à nouveau. » Le remède est connu, mais sera-t-il suivi d'effets ? « J'ai la foi du charbonnier, jure ce Vosgien pure souche. Les améliorations seront lentes, mais inéluctables. Il faut stopper toute cette souffrance. »

France Télécom : un rapport à hauts risques

Le flot de témoignages des salariés de France Télécom est à la mesure de l'enjeu : rétablir la confiance au sein d'une entreprise bouleversée par une vague de suicides. Le cabinet Technologia présentera mi-décembre un dossier en deux volets : un point global sur le moral des troupes et cinq « mini-rapports » consacrés aux principaux métiers (vente, management, technique...).

Le dossier pourrait être explosif pour la direction. Déjà quelques critiques fusent : le questionnaire jugé trop classique serait rédigé à la va-vite. Mais de FO à SUD, les syndicats le défendent. « Il y a une guéguerre des concurrents et une tentative de déstabilisation. Il reprend des modèles validés par les scientifiques et le taux de réponses de huit salariés sur dix est très encourageant », confirme François Terseur, délégué syndical CFDT.

Article publié le 29 octobre 2010

Thème : Analyse du changement du rapport au travail, nouveaux rythmes imposés desquels découlent de nouveaux risques

COMPÉTENCES MANAGEMENT & FORMATION
MARDI 15 MARS 2011 LES ECHOS

ORGANISATION DU TRAVAIL Les entreprises sont démunies face à la profusion d'offres plus ou moins sérieuses. La Direction du travail prépare un guide.

Lutte contre le stress : gare aux charlatans !

Ce ne sont que quelques pages. Mais, depuis près d'un an, la Direction générale du travail (DGT), aux côtés de cinq consultants, peaufine un cahier des charges destiné aux employeurs confrontés au stress, au harcèlement et à la violence. L'idée ? Leur indiquer la marche à suivre en cas de recours à un cabinet de prévention des risques psychosociaux. Ce document, dont « Les Echos » ont obtenu une copie, sera dévoilé en avril par Xavier Bertrand, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, lors de la présentation de son bilan sur le stress.

Car il y a urgence. « Les violences au travail augmentent », observe Jean-Claude Delgènes, directeur général de Technogia et l'un des auteurs du cahier des charges. Le bien-être des salariés préoccupe les entreprises, d'autant qu'il s'accompagne d'un risque juridique. Comme en témoigne le procès en appel de Renault, qui contestait, la semaine dernière, le verdict de « faute inexcusable », prononcé à son encontre à la suite du suicide d'un salarié en 2006.

« Pour être un coiffeur, il faut une accréditation. Pas pour les intervenants en risques psychosociaux. »

PATRICK LÉGERON, PSYCHIATRE, FONDATEUR DU CABINET STIMULUS

En 2009, le marché de la prévention du stress était estimé à 15 millions d'euros, et il n'est pas rare que les prestations se chiffrent à plus de 1.000 euros par jour. Des dizaines de cabinets de prévention ont surgi. « Aujourd'hui, n'importe qui s'improvise spécialiste de la prévention du stress, observe le syndicaliste Christian Larose (ex-CGT), coauteur du rapport « Bien-être et efficacité au travail », remis à François Fillon l'an dernier. Il faut trier le bon grain de l'ivraie. »

Pas simple ! Aux côtés d'une poignée d'acteurs historiques, nombre de consultants du monde du travail ont investi ce créneau. « Sans compter des kinésithérapeutes, des masseurs, des sophrologues et d'autres professionnels de toutes les disciplines qui ont monté leur cabinet », constate Yves Grasset, du cabinet VTE, coauteur du cahier des charges.

Alors, comment lutter contre d'éventuels charlatans ? Les offres foisonnent. Des sites Internet proposent des diagnostics de stress en ligne. Des logiciels de e-learning

promettent de l'éradiquer. Certaines méthodes sont plus étranges : la société Veps commercialise un mystérieux émetteur « d'ondes rives » pour réguler le stress. Des praticiens en « médecine quantique » déclarent rétablir les équilibres énergétiques à l'aide d'un « scanner électro-interstitiel ». L'iridologie, quant à elle, prétend détecter le stress en scrutant l'iris de l'œil.

« Je reçois, une à deux fois par jour, un mail de sociétés proposant leurs services en matière de risques psychosociaux ou de santé », raconte Laurent Zylberberg, directeur des relations sociales chez France Télécom. J'ai même été contacté par un professeur de bonheur ! Mais il y a aussi des gens très sérieux ».

Reste à les détecter. « Or les DRH ne perçoivent pas toujours les abus, regrette Yves Grasset. Car ces pratiques visent l'individu et il est plus facile pour une direction de considérer que c'est à lui de progresser que de remettre en cause l'organisation du travail. Toute la complexité du sujet, c'est qu'on a aussi besoin d'approches individuelles pour soulager la souffrance. »

PSA a mis les moyens. « Nous avons impliqué tous les acteurs concernés, y compris la direction générale. Puis nous avons utilisé plusieurs leviers, du diagnostic à la formation », raconte Jean Sevagen, responsable des conditions de travail du constructeur. Mais les PME, dont les salariés ne sont pourtant pas à fabri, n'ont pas cette force de frappe. Leurs patrons sont d'autant plus démunis qu'ils sont davantage rodés aux formations opérationnelles qu'à la prévention du stress, souvent tabou.

Il y a quelques semaines, huit cabinets se sont regroupés en une Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux. « Il était urgent de donner à nos métiers des gages de crédibilité et de rigueur », assure Laurence Sauder, cogérante de l'Illas et membre de la Fédération. Mais les repères manquent. « Pour être coiffeur, il faut une accréditation. Pas pour les intervenants en risques psychosociaux. Le psychisme humain n'est-il pas plus fragile qu'un cheveu ? » ironise le psychiatre Patrick Légeron, fondateur du cabinet Stimulus et coauteur d'un rapport sur le stress remis, en 2008, à Xavier Bertrand.

Apprentis sorciers

Pourtant, se tromper de prestataire n'est pas sans conséquence. « Au mieux, le risque est l'inefficacité, poursuit Patrick Légeron, co-auteur du cahier des charges. Autre risque est d'avoir à faire à des apprentis sorciers. » De fait, des organismes sectaires peuvent s'engouffrer dans la brèche. Sans atteindre de tels extrêmes,



Les risques psychosociaux sont devenus un business. A tel point qu'en 2009, le marché de la prévention du stress se montait à 15 millions d'euros.

UN GUIDE DE RECOMMANDATIONS

« Fortement sollicitée par les entreprises qui s'interrogent sur l'offre des nombreux cabinets », la Direction générale du travail prépare un « Guide de recours à un intervenant en risques psychosociaux ». Validé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et l'INRS, ce document d'une dizaine de pages est le fruit des débats de cinq cabinets (Stimulus, VTE,

Technogia, Omnia et Psya). Il fait office de guide de bonne conduite. Au programme : construction du dossier d'appel d'offres, réponse de l'intervenant, élaboration d'un document contractuel... Il liste également les engagements de l'intervenant et ceux des entreprises. Ce document, qui doit être rendu public le mois prochain, est toutefois purement incitatif.

mes. « Il y a un risque bien plus fréquent à employer des pratiques vaines face à la souffrance. Certains cabinets se contentent d'afficher un papier dans un couloir et les salariés n'en entendent jamais parler », déclare Yves Grasset.

« La création d'un label, par exemple, éviterait l'amateurisme, renchérit Jean-Christophe Sciberras, président de l'Association nationale des DRH. Plusieurs prestataires se sont lancés sur le numéro vert. Bilan : vous aviez des étudiants qui répondaient à des salariés en détresse. C'est dramatique ! »

« La prévention ne peut se faire qu'en restaurant le dialogue social dans l'entreprise pour rompre l'isolement de l'individu. »

JEAN-CLAUDE DELGÈNES
DG DE TECHNOLOGIA

Pas question, non plus, de faire du « copier-coller ». « L'approche ne peut pas être similaire dans une boutique d'Orange, dans une usine de Renault ou dans un laboratoire de R&D », poursuit Laurent Zylberberg, chez France Télécom.

Le débat porte aussi sur le fond. « La prévention ne peut se faire qu'en restaurant le dialogue social dans l'entreprise pour rompre l'isolement de l'individu en recréant du collectif », assure Jean-Claude Delgènes. Et les outils peuvent être contre-productifs. Aux yeux d'Yves Grasset, « les numéros verts sont dangereux, car ils conduisent à externaliser la problématique hors de l'entreprise. Souvent, il n'y a pas de bilan, pas de retour aux partenaires sociaux ». De même, selon Jean-Claude Delgènes, les formations en quelques heures de managers à la détection des salariés fragilisés, via leurs comportements, peuvent se révéler à double tranchant. « Leur apprendre à se concentrer sur l'humain, c'est bien. Mais il ne faut surtout pas réduire la démarche de l'entreprise à ces formations. Le danger est de culpabiliser des managers déjà surmenés. Mais aussi de stigmatiser des maillons faibles. Quel de l'évolution professionnelle de collaborateurs repérés comme fragiles ? »

Le cahier des charges rédigé par la DGT formule des recommandations. Il est salué comme un premier pas. Mais « il y a une frilosité des pouvoirs publics à aller plus loin », déplore Patrick Légeron. Or, selon Christian Larose : « Il faut modifier la culture d'entreprise en profondeur. » Quitte à légiférer.

LAURANCE NKAOUA

DÉRIVES SECTAIRES : UN DANGER BIEN RÉEL

« Si vous avez le moindre doute, informez-vous ! » Georges Fenech, président de la Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires (Miviludes), ne mâche pas ses mots :

« Nous ne sommes pas dans le domaine du fantasme mais dans une réalité, où des officines sectaires infiltrent les entreprises mais aussi les administrations, les collectivités locales... Et nous ne sommes pas sur des marginalités », assure Georges Fenech.

La mission estime à environ 10 % le nombre d'organismes de formation professionnelle liés à l'accompagnement individuel ou au management du changement dans l'entreprise, notamment dans le cas de la prévention du stress, pouvant être en relation avec le phénomène sectaire.

En s'appuyant sur l'article 50 de la loi Wauquiez de 2009, qui encadre la formation professionnelle, la Miviludes a obtenu, depuis janvier, le retrait de quatre déclarations d'enregistrement d'organismes de formation, qui, sous couvert de prévention des risques psychosociaux, « présentaient une dangerosité de déstabilisation mentale et une atteinte potentielle à l'intégrité physique ou psychique des personnes. » Et il y en aura beaucoup d'autres », prévient Georges Fenech.

En 2011, la Miviludes formera les inspecteurs du travail à détecter un contenu à risque sectaire dans les formations en redoublant de vigilance « sur ce secteur très florissant. » Car en matière de prévention des risques psychosociaux, « il y a une offre exponentielle. Les organismes profitent d'un terrain favorable. Dans les entreprises, la charge de travail accrue et la pression constante face à la diversité des offres peuvent conduire à des impasses », résume un des collaborateurs de la mission.

L.N.K.

PLUS SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles de la rubrique sur : lesechos.fr/management et lesechos.fr/formation

Article publié le 15 mars 2011

Thème : Arrivée de nouveaux acteurs sur la prévention des risques psychosociaux, ne possédant pas tous la même légitimité

Comment éviter le mal-être au travail

**PAR XAVIER
BERTRAND,**
ministre du Travail
et de l'Emploi.

Alors qu'il vient de présenter le bilan des accords d'entreprise sur le stress, le ministre du Travail réagit à la proposition faite dans L'Express, la semaine dernière, par Jean-Claude Delgènes, directeur général de Technologia : créer un observatoire des crises suicidaires.

« Nous venons de traverser une crise économique sans précédent, et ce sont les salariés qui ont été les plus exposés »

VOUS M'AVEZ INTERPELLÉ, DANS une lettre ouverte du 13 avril dernier, sur les suicides et toutes les formes de mal-être au travail. En tant que ministre du Travail et de l'Emploi, je suis extrêmement attentif à cette question. C'est pourquoi je me suis rendu en 2007 au Technocentre de Renault à Guyancourt (Yvelines). Je me souviens de l'émotion des collègues de travail des personnes qui se sont donné la mort. Ils me disaient combien il est difficile d'anticiper de tels drames, de pouvoir identifier la personne qui se trouve en si grande souffrance pour lui apporter soutien, réconfort, et éviter le pire.

L'enjeu est bien celui-là : mieux repérer et connaître les suicides liés au travail pour mieux les prévenir. C'est l'un des axes centraux de mon action, en lien avec les partenaires sociaux et tous les acteurs de l'entreprise et de la santé au travail.

En 2007, à la suite de la première conférence sur les conditions de travail, j'ai demandé un rapport à Patrick Légeron et Philippe Nasse sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. Ce rapport recommandait notamment de mieux recenser et analyser les suicides liés au travail. Recommandation que nous avons suivie, puisqu'en 2009, l'Institut de veille sanitaire a mis en place un système de surveillance des suicides et tentatives de suicide en relation avec le travail. La première publication aura lieu dans les prochains mois.

Je suis persuadé que nous pouvons et que nous devons aller plus loin. Mais je pense aussi qu'avant de vouloir créer de nouveaux outils, observatoire ou autres, il nous



« Nous pouvons et nous devons aller plus loin », promet Xavier Bertrand.

faut nous assurer du concours des partenaires sociaux afin de développer les outils qui existent et faire en sorte que les acteurs se les approprient. J'ai notamment voulu placer ce sujet à l'ordre du jour du Conseil d'orientation des conditions de travail de ce mois d'avril. Voilà pourquoi nous avons voulu que les chefs d'entreprise et les directeurs des ressources humaines prennent leurs responsabilités. A la suite des suicides qui ont eu lieu dans certaines entreprises, comme France Télécom, Xavier Darcos, alors ministre du Travail, a mis en place en octobre 2009 un plan d'urgence sur la prévention du stress. Ce plan demandait aux plus grandes entreprises d'ouvrir une négociation sur la prévention des risques psychosociaux et d'engager des plans d'action [...]. L'enjeu, je crois, est d'amener les entreprises à se poser les bonnes questions : est-ce que les fondamentaux des ressources humaines et du management sont bien là ? Est-ce que le dialogue social progresse sur

ces sujets ? Comment améliorer concrètement l'organisation du travail, pour alléger la charge de travail et le stress des salariés ? C'est également prendre en considération le salarié, sa personnalité, les problèmes personnels qu'il peut rencontrer. Diffuser les bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves : voilà l'objectif. Il n'y a pas de bonne prévention sans pédagogie ni information.

J'ajoute enfin que nous avons lancé la réforme des services de santé au travail, pour améliorer la prévention : la loi portant réforme de la médecine du travail a été discutée en première lecture en janvier au Sénat. Je souhaite qu'elle soit adoptée définitivement le plus rapidement possible. [...]

Nous venons de traverser une crise économique sans précédent, et, disons-le clairement, ce sont les salariés qui ont été en première ligne et les plus exposés dans cette crise. Voilà pourquoi cette aspiration à travailler mieux doit être prise en compte par tous les dirigeants sans exception. ●

N° 3120 L'EXPRESS | 20 AVRIL 2011 | 103

Article publié le 20 avril 2011

Thème : Réaction du ministre du travail et de la santé Xavier Bertrand à la proposition faite dans l'Express de Jean-Claude Delgènes, président fondateur du Groupe Technologia, de créer un observatoire des crises suicidaires

Les Echos — BUSINESS —

La prévention des risques psychosociaux renforcée

Par **Julie Le Bolzer** | 16/10/2012

Après la mise en examen de France Télécom en juillet dernier, Jean-Claude Delgènes, directeur de Technologia donne son point de vue sur les conséquences pour les DRH.

Que change la mise en examen en tant que personne morale de France Télécom sur problématique des risques psychosociaux ? Jean Pierre Delgènes est le directeur de Technologie. Son cabinet est intervenu, en 2009 et 2010, à la demande de la direction et des représentants des salariés de France Telecom. Son rapport a été repris, en partie, par l'inspectrice du Travail Sylvie Catala, afin de nourrir l'enquête de 82 pages qu'elle a remise au Parquet de Paris, le 4 février 2010, et qui incriminait lourdement l'ancienne direction de France Telecom.

« France Télécom, en tant que personne morale, et trois de ses anciens dirigeants ont été mis en examen pour harcèlement moral, suite aux suicides de 35 salariés du groupe entre janvier 2008 et fin 2009. C'est une première judiciaire certes, mais mise en examen ne signifie pas condamnation. Il faut attendre que justice se fasse. Néanmoins, cette décision du Parquet est sans précédent : c'est la première fois qu'un acteur majeur du CAC 40 est ainsi mis en examen. Concrètement, le fait que le harcèlement managérial puisse pénalement être reconnu incite les dirigeants d'entreprises à développer la prévention des risques psychosociaux : une organisation pathogène du travail ne saurait plus être tolérée. En outre, même si les faits d'homicide involontaire et de mise en danger de la vie d'autrui n'ont pas été retenus par la justice, cette décision remet les risques psychosociaux au cœur du débat. Dans un contexte de crise qui impose de nombreuses décisions, la problématique de la qualité de vie au travail avait été reléguée à l'arrière-plan par les décideurs. Le constat que la justice peut rattraper les dirigeants sur ces questions, replace le dossier des risques psychosociaux sur le haut de la pile. Enfin, sans avoir de certitude quant à ce qui émanera du jugement, une chose est sûre : ces décisions renforcent tout le corpus de jurisprudences de ces dernières années en matière de santé au travail. »

Écrit par **Julie Le Bolzer**

Les Echos management © 2012

Article publié le 16 octobre 2012

Thème : Technologia et mise en examen de France Telecom, conséquences de la crise suicidaire pour les DRH, prévention RPS

Le Monde

ÉCONOMIE

Plus de 3 millions de Français au bord du burn-out

Plus de 3 millions d'actifs courraient un risque élevé d'épuisement professionnel. Faut-il mieux reconnaître cette dépression liée au travail ?

Le Monde

Publié le 22 janvier 2014 à 13h29, modifié le 22 janvier 2014 à 16h48 · 🔊 Lecture 1 min.



Un salarié d'une société de Bourse travaille dans la salle des marchés, le 21 octobre 2008. AFP/FRANK PERRY

Plus de 3 millions d'actifs ont un risque élevé de faire un burn-out, selon une étude publiée mercredi 22 janvier par le cabinet Technologia. A l'occasion de cette étude, ce cabinet de prévention des risques professionnels lance un appel pour la reconnaissance par les autorités de ce syndrome d'épuisement professionnel.

Article publié dans Le Monde le 22 janvier 2014

Thème : burnout en France

https://www.lemonde.fr/economie/article/2014/01/22/plus-de-3-millions-de-francais-au-bord-du-burn-out_4352438_3234.html



Jean-Claude Delgènes

Fondateur et directeur général du cabinet Technologia

Prise de parole

Les enjeux de la reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle

VIE DE BUREAU - Depuis une dizaine d'années, le mot de burn out s'est imposé dans le langage courant pour décrire l'épuisement professionnel des salariés. Selon nos calculs ce sont 3,2 millions d'actifs français qui sont désormais en risque élevé de burn out.

03/02/2014 07:14



NATALIE YOUNG VIA GETTY IMAGES

Tribune publiée dans le Huffington Post le 3 Février 2014

Thème : Reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle

https://www.huffingtonpost.fr/life/article/les-enjeux-de-la-reconnaissance-du-burn-out-comme-maladie-professionnelle_31678.html



Jean-Claude Delgènes

Fondateur et directeur général du cabinet Technologia

Prise de parole

Burn out, le débat est nécessaire

VIE DE BUREAU - Il y a en France trop de "débat interdits" pour ne pas saluer celui qui agite en ce moment le monde de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels au sujet du burn out. Quelle est l'ampleur de l'épuisement professionnel et comment lutter contre?

26/03/2014 16:47



ALAMY

Il y a en France trop de "débat interdits" pour ne pas saluer celui qui agite en ce moment le monde de la santé au travail et de la prévention des risques professionnels au sujet du burn out. Quelle est l'ampleur de l'épuisement professionnel et comment lutter contre?

Tribune publiée dans le Huffington Post le 26 mars 2014

Thème : Burn-out en France, reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle, débat

https://www.huffingtonpost.fr/life/article/burn-out-le-debat-est-necessaire_34594.html

**Jean-Claude Delgènes**

Fondateur et directeur général du cabinet Technologia

Prise de parole

Maires de France, votre écharpe est lourde à porter

POLITIQUE - Félicitations ! Le 30 mars, une majorité d'électeurs de votre commune vous a accordé sa confiance. Vous voilà élu(e) pour la première fois ou réélu(e) pour un nouveau mandat. Comme vous le savez déjà ou l'apprendrez vite, la fonction de Maire est l'une des plus exigeantes qui soit.

25/04/2014 22:15

Félicitations ! Le 30 mars, une majorité d'électeurs de votre commune vous a accordé sa confiance. Vous voilà élu(e) pour la première fois ou réélu(e) pour un nouveau mandat. Comme vous le savez déjà ou l'apprendrez vite, la fonction de Maire est l'une des plus exigeantes qui soit: l'élection transforme la confiance politique d'une journée en responsabilités administratives et judiciaires de six ans!

Pendant très longtemps la seule reconnaissance des administrés a servi de principale gratification pour des maires faiblement rémunérés mais relativement peu exposés. Avec la décentralisation, les évolutions de notre société et surtout la pénalisation des rapports sociaux, les contraintes administratives se sont alourdies et découragent même certains de se présenter: pour la première fois, cette année, plus d'une soixantaine de communes n'ont pas trouvé de candidat! Comment les blâmer quand tant de responsabilités pèsent sur les épaules d'un maire rendant son écharpe tricolore de plus en plus lourde à porter et font de lui un "préssumé coupable"...

Tribune publiée dans le Huffington Post le 25 avril 2014

Thème : Conditions de travail des maires, évolution du métier

Lien de la tribune :

https://www.huffingtonpost.fr/actualites/article/maires-de-france-votre-echarpe-est-lourde-a-porter_35643.html

Trajets à rallonge des salariés : peu d'employeurs s'en préoccupent

RER bondés, retards fréquents, durée du transport, position debout... Pourtant des solutions existent pour contrer les nuisances causées par les trajets à rallonge des salariés, selon le cabinet Technologia, spécialisé dans la prévention des risques professionnels. Or, pour l'heure, peu d'entreprises sont passées à l'acte.

RER bondés au petit matin, retards fréquents, entreprises de plus en plus promptes à se délocaliser en banlieue pour des raisons d'économies... Le cabinet Technologia, spécialiste de la prévention des risques professionnels, pointe du doigt les nuisances de plus en plus fréquentes dont souffrent les salariés, notamment les Franciliens, pour venir au travail. Près d'un tiers des actifs (28%) estiment que les transports sont une cause de pénibilité, selon une étude réalisée auprès de 1 000 personnes entre juillet et août dernier, publiée le 11 octobre. Le taux grimpe même à 46% en Ile-de-France. Or, la dégradation des conditions de transport a un impact direct sur la santé des salariés et la qualité de vie au travail, en générant des retards, du stress mais aussi une baisse de la productivité.

Peu d'entreprises agissent

Mais, pour l'heure, peu d'entreprises ont pris la mesure du problème. "On note une grande passivité des DRH", souligne Jean-Claude Delgenes, directeur général de Technologia. Pour preuve, le "droit de suite" mené par le cabinet qui a reconduit l'enquête transport effectuée en 2010, cette fois, sur toute la France. "Trois ans après, peu de choses ont évolué", reconnaît le spécialiste. Les entreprises ne se sont pas saisies du sujet. Ni même les CHSCT, plus sensibles aux conditions de travail. Car "l'impact des transports sur la santé des salariés n'est pas un sujet de dialogue social". Ainsi, plus de la moitié des sondés (57%) indique que leur entreprise ne prend pas en compte la situation des transports. La déception est encore plus grande en cas de déménagement : un salarié sur deux n'a pas été consulté.

Article publié dans L'Express le 28 avril 2014

Thème : Longueur des trajets domicile/travail, QVT

Lien de l'article :

https://www.lexpress.fr/economie/emploi/management/trajets-a-rallonge-des-salaries-peu-d-employeurs-s-en-preoccupent_1517114.html

TRIBUNE

Jean-Claude Delgènes

Fondateur et directeur général de
Technologia, cabinet expert en
prévention des risques liés au travail**Pénibilité : à cette complexité voulue,
opposons la simplification !**

Pour Jean-Claude Delgènes, fondateur et directeur général de Technologia, considère que le « compte personnel de prévention de la pénibilité », à un mois de sa mise en œuvre, est un projet mal ficelé.

Publié le 08 décembre 2014 à 18h41, modifié le 19 août 2019 à 14h04 | Lecture 5 min.



Flash mob organisé par la CFTD contre la pénibilité au travail, en mai 2011 à Nantes.
AFP/FRANK PERRY

Mal conçu, mal nommé, complexe mais sans doute insuffisant, le « compte personnel de prévention de la pénibilité » est soumis cette semaine à un feu roulant de critiques. A un mois de sa mise en œuvre, le patronat demande son retrait ou tout du moins sa mise entre parenthèse le temps qu'on procède à l'évaluation de sa faisabilité technique.

Le président de la République avait pour sa part proposé il y a quelques semaines que l'on réfléchisse à sa simplification ; une mission pourtant dévolue il y a déjà un an à l'ancien secrétaire général de Renault, Michel de Virville, par... le premier ministre.

Tribune publiée dans Le Monde le 8 décembre 2014

Thème : Pénibilité au travail

Lien de l'article :

https://www.lemonde.fr/idees/article/2014/12/08/penibilite-a-cette-complexite-voulue-opposons-la-simplification_4536789_3232.html

Actualité

Fatigue, incertitude, menaces sur l'emploi... Journaliste, un métier "tourmenté"

De plus en plus fragilisés par les suppressions de poste et des bouleversements technologiques mal maîtrisés, les professionnels des médias voient leurs conditions de travail se détériorer, selon une enquête du cabinet Technologia.

Il y a cinq ans, le cabinet Technologia publiait une étude sur les conditions de travail des journalistes. Ce spécialiste des risques psychosociaux y peignait une profession bousculée par les nouveaux modes de consommation de l'information, les changements de modèle économique des médias et l'influence des nouvelles technologies. Que s'est-il passé depuis? Technologia vient de sortir une seconde enquête menée auprès de 1135 journalistes et patrons de presse. Ses conclusions ne sont pas brillantes. Le journalisme y est décrit comme une profession "tourmentée". "La passion, voire la foi dans leurs métiers qu'expriment les journalistes dans les réponses (...) est certes un bon rempart contre la névrose ou la déprime collective, rappelle le cabinet. Mais des signes démontrent que même ce rempart, ici et là, s'effrite."

La mauvaise santé économique de nombreux médias n'incite pas à l'optimisme. La précarité s'installe et l'entrée dans le métier se complexifie. Sur 72% des journalistes qui ont obtenu un CDI, seuls 46% ont moins de 30 ans, même si leur part grimpe chez les diplômés d'une des écoles reconnues par la profession, devenues incontournables. Les salariés en fin de carrière sont souvent, eux aussi, laissés sur le carreau. "Mises sur la touche, voire 'placardisation', absence quasi-totale de politique de gestion prévisionnelle des emplois et carrières sont des caractéristiques très fortes des métiers du journalisme, observe Technologia. Et souvent, la seule porte de sortie est l'opportunité d'un plan de départ volontaire ou l'ouverture d'une clause de cession."

Article publié dans L'Express le 13 octobre 2015

Thème : Baromètre sur le métier de journaliste

Lien de l'article :

https://www.lexpress.fr/economie/emploi/fatigue-incertitude-menaces-sur-l-emploi-journaliste-un-metier-tourmente_1724976.html

**Jean-Claude Delgènes**

Fondateur et directeur général du cabinet Technologia

Prise de parole

13 arguments en faveur d'une meilleure reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle

Nouveau siècle, nouveau mode de production et donc nouveaux risques professionnels Sans une meilleure reconnaissance des maladies professionnelles d'ordre psychique, on ne répond pas aux défis du monde post-industriel.

A la suite de l'appel lancé par Technologia en 2014, 84 députés autour de Benoît Hamon viennent de déposer une proposition de loi assortie d'une pétition pour améliorer le processus de reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle. Le 16 février 2016, l'Académie de médecine leur a répondu que le burn-out n'existait pas scientifiquement. Dans la foulée, le 21 février 2016, Marisol Touraine a annoncé la mise en place d'un groupe de travail pour définir "ce qu'est médicalement le burn-out". Etonnant parce que la Direction générale du travail (DGT) a déjà publié le 21 mai 2015 les résultats d'un groupe de travail pluridisciplinaire sur le burn-out qu'il définit ainsi : "épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel". Puisque le débat est lancé, proposons quelques arguments.

Tribune publiée dans Le Huffington Post le 1er mars 2016

Thème :

Reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle

Lien de l'article :

<https://www.leparisien.fr/economie/drame-du-tgv-est-un-rapport-accable-la-filiale-de-la-sncf-26-08-2016-6069837.php>

EMPLOI

Les jeunes actifs accros aux petites pilules pour supporter le stress

Somnifères, antidépresseurs et « smart drugs » : un cocktail plébiscité par un quart des jeunes diplômés de moins de trente ans à leur entrée dans la vie professionnelle.

Par Catherine Quignon

Publié le 01 septembre 2016 à 09h06, modifié le 01 septembre 2016 à 10h56 - Lecture 3 min.



« Selon l'Observatoire des drogues et toxicomanies en France, la moitié des psychotropes consommés par des jeunes de 17 ans n'ont pas été prescrits par un médecin ». TOBY TALBOT / AP

Obligation de la performance, stress chronique, sentiment de ne plus pouvoir faire face... La pression au travail conduit une part non négligeable des jeunes actifs à recourir à des psychotropes, somnifères et tranquillisants. « On a constaté que 20 % à 25 % de jeunes diplômés en prennent pour réussir leurs examens ou faire face à l'anxiété au travail », pointe Jean-Claude Delgènes, directeur général du cabinet Technologia, spécialisé dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels.

Alors que la France affiche l'un des plus hauts niveaux de productivité horaire au monde, selon les statistiques de l'OCDE, sa population est l'une des plus stressées des pays développés. La part de la population totale ayant pris un psychotrope sur un an est deux fois supérieure à la moyenne des pays européens frontaliers, selon un rapport sur « Le bon usage des psychotropes » de l'Office parlementaire d'évaluation des politiques de santé publié en 2006. Près de 61 % des salariés interrogés dans le baromètre Cegos Climat social et qualité de vie au travail, paru fin 2015, affirment subir un stress régulier. Ce sont les jeunes et les seniors qui affichent les taux les plus élevés.

Article publié le 1er septembre 2016

Thème : psychotropes, stress en France, jeunesse

Lien de l'article :

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/09/01/jeunes-actifs-et-petites-pilules_4990803_1698637.html



Le travail nocturne de 21h à 6h du matin s'est banalisé en dépit de ses effets nocifs sur la santé et sur la longévité humaine. Le travail de nuit a ainsi progressé depuis 1990 de 3,3 millions de salariés à 4,3 millions en 2013 soit plus de 16 % de la population active.

Nuit debout. En France une femme salariée sur dix, et un homme sur cinq travaillent de nuit. Le Code du travail conseille de n'y recourir qu'exceptionnellement. Désormais un grand nombre de métiers le mettent en œuvre en raison de l'accélération des rythmes économiques et des contraintes de production en flux tendus. Les fonctions d'utilité sociale assumées par les médecins urgentistes, infirmières, sages-femmes ou les activités de sécurité assurées par les agents de surveillance, l'armée, les policiers, les pompiers en sont les grands pourvoyeurs. Les activités logistiques déployées par les conducteurs routiers, les livreurs et les industries de process (agroalimentaire, chimie, pharmacie, métallurgie) avec leurs cohortes d'ouvriers spécialisés sont elles aussi concernées.

Les effets du travail de nuit

Le travail de nuit joue un rôle majeur dans les problèmes de santé et peut avoir comme conséquence de réduire l'espérance de vie. Une équipe d'épidémiologistes de Harvard a démontré le 5 janvier 2015, une surmortalité découlant de ce type d'activité. L'étude robuste sur le plan statistique a mis en évidence une augmentation de 11 % de la mortalité chez les femmes après cinq années d'exposition au travail de nuit principalement en raison de la hausse des pathologies cardio-vasculaires.

De fait l'être humain reste un animal programmé pour dormir la nuit. Chez les travailleurs nocturnes, l'exposition irrégulière à la lumière du jour désynchronise les horloges internes dans le cerveau humain et bouleverse les rythmes biologiques, cellulaires et les fonctions métaboliques. En bref le cycle imposé par le travail de nuit perturbe les rythmes circadiens. Cette forme de travail est défavorable à la qualité du sommeil et à la récupération physiologique. Cette dernière requiert un sommeil profond intervenant vers 2 heures et une baisse des températures corporelles qui elle se situe vers 4h30 du matin, essentiels à la régénération du cerveau. S'ensuivent différents effets de court et plus long terme qui sont désormais bien documentés sur le plan scientifique. Troubles du sommeil et impacts métaboliques génèrent chez les sujets de l'anxiété, des dépressions, de l'obésité, du diabète, des maladies cardiovasculaires notamment de l'hypertension artérielle et à plus long terme des cancers. La somnolence peut elle aussi occasionner des accidents du travail ou de trajet. Sur le long terme, il a été constaté en particulier chez les femmes des effets significatifs sur le cancer du sein.

Quelle prévention ?

En raison des incidences sanitaires et sociales du travail de nuit, ce dernier fait l'objet d'une politique d'encadrement et de prévention. Les femmes enceintes ne doivent ainsi pas travailler de nuit quitte à suspendre leur contrat de travail à la charge de l'employeur si on ne peut pas leur octroyer un poste de jour. Une des premières actions de prévention consiste à réserver le travail de nuit aux volontaires. Ils peuvent être nombreux car la rémunération est plus favorable. Les différentes enquêtes, comme celle de Technologia « Vie professionnelle Vie privée » en 2013, démontrent qu'il existe un véritable attachement au travail de nuit en raison des ambiances de travail plus chaleureuses, moins touchées par la hiérarchie. La nuit rapproche, l'effectif est réduit, l'agitation moindre, les collectifs plus soudés. De même les travailleurs qui optent pour cette solution disent parfois mieux s'organiser au sein de leur famille pour prendre en charge les enfants et économiser les frais de garde. En général les choix d'horaires ont fait dans ce cas l'objet d'une concertation entre les parties ce qui est positif. Les préventeurs soulignent l'intérêt d'une information de qualité sur le travail de nuit pour permettre à chacun de maintenir sa santé par une hygiène de vie et une alimentation adaptée.

Car les ressentis sont très dépendants des conditions de récupération. Au cours d'une étude dans une entreprise du secteur chimique, il est apparu que les salariés qui vivaient en banlieue ou le bruit est omniprésent la journée supportaient moins bien cette contrainte du travail de nuit que leurs collègues vivant dans des villages ruraux qui parvenaient à un meilleur repos. De la même manière les mères de famille avec de jeunes enfants soulignent que la mère présente n'est pas vraiment disponible pour les siens. Ceux-ci spontanément attendent affection et amour de celle qui, hélas le plus souvent, se trouve trop fatiguée pour y répondre.

Quelle réponse à la problématique du transport ?

Les conditions de transport pour se rendre au travail sont aussi essentielles. Une expertise menée en Rhône-Alpes a révélé que les ouvriers d'une entreprise de mécanique qui commençaient vers 4h30 occultaient leur petit déjeuner pour dormir plus longtemps. Cette carence alimentaire favorisait les accidents du travail. La direction de l'établissement en offrant une collation aux salariés le petit matin, ces derniers venant souvent d'assez loin, a fait reculer la sinistralité de manière sensible. Il est recommandé en prévention de retarder plutôt vers 6h la première prise de poste. Il est aussi préférable de bien caler les vitesses de rotations de cycles. Le cycle de deux nuits de travail trois jours de repos, le plus rapide, semble préférable pour l'organisme. Dans tous les cas, il conviendra d'instaurer une sieste nocturne et de prévoir les conditions de pause la favorisant. Même si le travail de nuit demeure une option il n'en reste pas moins qu'une fatigue chronique peut s'installer. Souvent pour tenir bon nombre de salariés s'en remettent à des médicaments, ou tombent dans des additions.

Enfin, le temps de l'affection et de l'amour reste traditionnellement celui de la soirée et de la nuit. S'il est bien certain que le travail de nuit a des effets sur l'entourage, peu d'études se sont préoccupées jusqu'alors de mesurer les effets réels sur le couple.

Jean-Claude Delgènes ; Président de Technologia

Article publié dans le SST Mag n°9 de mai 2019

Thème : Travail nocturne, RPS



LOPTIMISME.PRO

4 CONSEILS POUR PRÉVENIR LE BURN-OUT EN 2022



NOS DERNIERS ARTICLES :

-  **MON COLLEGE SEMBLE NE PAS ALLER BIEN... QUE FAIRE ?**
18 mai 2022
-  **La Reconversion vue par 2 experts**
13 mai 2022
-  **CONFIDENCES inavouables : ces 5 astuces que vous mettez en place pour éviter d'être dérangé**
10 mai 2022
-  **TOP 5 astuces pour gagner du temps au travail**
10 mai 2022
-  **Les jeux psychologiques au travail**
5 mai 2022

Les experts du sujet s'accordent sur le sujet : le nombre de burn-out risque d'exploser en 2022. D'après un sondage OpinionWay réalisé en mai 2021, **le taux de burn-out dans les entreprises a doublé en un an. 2 millions de personnes sont aujourd'hui concernées et 44% des salariés étaient en détresse psychologique en 2021.** Nombreux spécialistes craignent une « explosion » des cas à l'avenir.

Article publié le 8 février 2022

Thème : Prévention Burn-out

Lien de l'article :

<https://loptimisme.pro/4-conseils-pour-prevenir-le-burn-out-en-2022/>

Accueil > Ma santé et moi > Thema Santé > Burn-out – comment le repérer ?

BURN-OUT – COMMENT LE REPÉRER ?

Hygiène et prévention - AVENIR SANTÉ MUTUELLE - 22/03/2022



Article publié le 22 mars 2022

Thème : Le burn-out

Lien de l'article :

<https://www.avenirsantemutuelle.fr/ma-sante-et-moi/thema-sante/burn-out-comment-le-reperer/>



L'accès à ce contenu est protégé et nécessite un abonnement - copie à l'usage réservé de : Valérie Houdyer

Risques psychosociaux : les employeurs entre prise de conscience et faux-semblants

Laurence Estival et Aurélie Verronneau - 16 juin 2022 - 1870 mots - 0 intervenants

INITIATIVES

INITIATIVES RSE-ESG - SOCIAL-SANTÉ-INSERTION-FORMATION



Le procès en appel de France Télécom se traduira-t-il par des progrès dans la prise en compte et la gestion des risques psychosociaux dans les entreprises ? Les experts, qui mettent en avant les limites des avancées enregistrées depuis la vague de suicides chez l'opérateur téléphonique en 2008, l'espèrent. Explications.

EUROPE FRANCE

En signant la nouvelle convention collective de la métallurgie le 7 février dernier, les trois syndicats représentatifs (CFDT, FO, CFE-CGC) et le patronat ont fait œuvre pionnière : ce texte contient une annexe spécifique sur la qualité de vie et les conditions de travail. *"C'est une avancée inimaginable il y a encore quelques années"*, souligne Mireille Dispot, secrétaire nationale égalité des chances et santé au travail à la CFE-CGC. Tout comme l'Accord national interprofessionnel en 2020 sur la santé au travail. Transcrit dans la loi du 2 août 2021, il renforce plusieurs dispositifs et laisse aux entreprises jusqu'au 1^{er} janvier 2024 pour adopter le nouveau cadre voté en matière de prévention et de gestion des risques. Avec mention explicite des risques psychosociaux (RPS). *"On est sorti du déni mais pour entrer dans le faux semblant"*, tempère Patrick Légeron, psychiatre et fondateur du cabinet Stimulus, qui dès 2008 a tiré la sonnette d'alarme, rédigeant à l'époque le premier rapport gouvernemental sur le sujet. Et l'expert, qui rejoint en ce sens nombre de ses confrères, d'estimer que les entreprises n'ont pas encore été jusqu'au bout du chemin, des questions cruciales comme la formation des managers ou l'évaluation des risques étant encore de véritables boîtes noires.

Le basculement France Telecom

Pour comprendre ce cheminement, il faut en effet remonter à "l'affaire France Telecom". Depuis les suicides chez l'opérateur téléphonique en 2008, le sujet des RPS n'a cessé de prendre de l'ampleur. Et l'ouverture le 11 mai du procès en appel des anciens dirigeants du groupe, devenu Orange en 2013, vient rappeler les risques encourus en cas de négligence : en 2019 en première instance, l'entreprise et ses trois dirigeants de l'époque - Didier Lombart, président directeur général entre 2005 et 2012, Louis Pierre Wenès, ancien numéro deux et Olivier Barberot, ancien directeur des ressources humaines - ont été déclarés coupables de *"harcèlement moral institutionnel"*. Les trois prévenus ont été condamnés à un an de prison dont huit mois avec sursis et 15 000 € d'amende et France Télécom à 75 000 € d'amende, soit la peine maximale prévue.

Article publié le 16 juin 2022

Thème : Risques psycho sociaux, procès France Telecom

Lien de l'article :

<https://www.rsedatanews.net/article/article-initiatives-rse-esg-risques-psychosociaux--les-employeurs-entre-prise-de-conscience-et-faux->



Les vraies voix qui font bouger la France

Par Philippe Rossi avec Denis Jacquet, Yael Rebi, Jean-Claude Delgènes

Émission du mercredi 6 juillet 2022



• Retour sur les entrepreneurs de l'année !

Chaque soir, parlons vrai, parlons politique, emploi, entrepreneuriat, environnement et mobilité autour de Philippe Rossi



Les invités

Denis Jacquet	Entrepreneur, fondateur du mouvement Day One
Yael Rebi	Fondatrice de la marque Rebi, accessoires, respectueux de l'évènement, recyclés
Jean-Claude Delgènes	Directeur général du cabinet Technologia

Rediffusion publiée le 6 juillet 2022

Intervention de Jean-Claude commençant à partir de 17:15

Thème : Entrepreneuriat, Etude Malakoff Humanis sur la santé mentale des jeunes salariés ; pression ; charge de travail, temps de travail

Lien de la rediffusion : <https://www.sudradio.fr/emission/les-vraies-voix-qui-font-bouger-la-france-403>

QUE FAIRE FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?



KERIALIS

Prévoyance, Santé & Retraite

PLURIDIS ACCOMPAGNE LES ASSURÉS KERIALIS

Dans certaines situations qui peuvent être vécues comme difficiles, un soutien extérieur est nécessaire. KERIALIS propose à l'ensemble des salariés assurés le service de prévention des Risques Psychosociaux Pluridis, qui comprend des services d'écoute psychologique et d'accompagnement en face à face ou en visioconférence.

Les personnes qui nous appellent sont confrontées à la maladie, à une séparation, à un deuil, ou à des tensions liées à leur métier, comme une commerciale qui n'en peut plus des « agressions » quotidiennes des clients, jusqu'au burn-out. Nous les aidons à y voir clair, prendre du recul et reprendre confiance pour faire face à une situation compliquée qu'elle soit d'ordre personnel et/ou professionnel » explique Patricia Cadre, Directrice Prévention RPS de Pluridis-AAF.

Disponibles 24h/24, 7 jours / 7, des professionnels de l'écoute accompagnent les assurés et leur entourage par téléphone, dans le plus strict respect de l'anonymat. Si nécessaire, un accompagnement individuel peut être mis en place à l'issue de cet entretien téléphonique.



Jean-Claude Delgènes,
Président fondateur du
cabinet Technologia,
Auteur des livres

« Les idées reçues sur le Burn Out », paru en mai 2017, et « Suicide, un cri silencieux : mieux comprendre pour mieux prévenir », paru en février 2020 aux éditions Le Cavalier Bleu.
technologia.fr

Selon l'étude Dares menée par l'INRS (l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), sur 28 000 salariés français interrogés, 45% déclarent devoir se dépêcher, 25% déclarent devoir cacher leurs émotions, 30% signalent avoir subi au moins un comportement hostile dans le cadre de leur travail au cours des 12 derniers mois, et 25% craignent de perdre leur emploi.

(Source : enquête Dares « Conditions de travail- Risques psychosociaux », 2016)

Publication LinkedIn du 04 août 2022

Thème : Kerialis, télétravail, vacances, hyperconnexion, risques psychosociaux

Lien de l'article : <https://kerialis.fr/wp-content/uploads/Fiche-sinformer-RPS-VF.pdf>

Stress

Un cadre sur quatre considère que sa santé mentale s'est dégradée

Par **Mégane Fleury**

Depuis deux ans, la santé mentale des cadres se détériore. Ces professionnels souffrent notamment de stress lié à leur travail.



Article publié le 13 septembre 2022

Thème : Santé mentale, cadre, risques psychosociaux

Lien de l'article :

<https://www.pourquoidocteur.fr/Articles/Question-d-actu/40615-Un-cadre-considere-sante-mentale-s-est-degradee>



Tribune

Pénibilité au travail : "Il y a urgence à refaire les comptes"

Par Jean-Claude Delgènes

Publié le 09/03/2023 à 12:30



Ecouter cet article

Pénibilité au travail : "Il y a urgence à refaire les comptes"

00:00

Depuis de nombreuses années, l'État aurait dû davantage tenir compte des conditions de travail pour garantir aux salariés les plus exposés à des métiers difficiles, un départ en retraite plus rapide. Le dispositif actuel, même amélioré à la marge, ne réunit pas encore les conditions de cette justice sociale, explique dans une tribune Jean-Claude Delgènes, président fondateur du cabinet Technologia.

Le travail de nuit est l'un des principaux facteurs de pénibilité. L'érosion physiologique humaine s'y vérifie amplement. On constate en France une forte croissance de cette activité. En 2019, le nombre de travailleurs de nuit habituels ou occasionnels approchait les 4,3 millions. Une étude

Article publié le 22 novembre 2022

Thème : violences sexuelles

Lien de l'article :<https://www.marianne.net/agora/tribunes-libres/penibilite-au-travail-il-y-a-urgence-a-refaire-les-comptes>

Crise suicidaire

30



Après les suicides, Renault déroule son plan antistress

Six mois après le lancement de son plan de soutien aux équipes d'ingénierie, Renault présentait, le 10 octobre, un bilan d'étape des actions décidées par le comité exécutif du groupe, le 15 mars dernier, suite aux trois suicides de salariés du Technocentre de Guyancourt (9000 collaborateurs), dans les Yvelines, entre octobre 2006 et février 2007. Un technicien rattaché au centre d'essai d'Aubevoye (Eure) s'est donné la mort début octobre. « Sur ce sujet très délicat des conditions de vie au travail (jamais Renault ne prononce le mot suicide, banni du vocabulaire NDLR), nous avons déployé nos actions, brique par brique. Nous sommes humbles et déterminés », insiste Bernard Ollivier, directeur des établissements d'ingénierie depuis le 2 avril.

Une fonction RH étoffée

Bénéficiant d'une enveloppe budgétaire de 10 millions d'euros en 2007, le plan de soutien, qui concerne les 15000 salariés des cinq sites d'ingénierie franciliens, s'est tout d'abord traduit par une réorganisation de certains services. Ainsi, la fonction RH - 200 personnes - s'est étoffée avec, notamment, la venue d'ergonomes et de techniciens en conditions de travail. Principale innovation: 38 généralistes en RH de proximité sont chargés d'épauler « au plus près du terrain » les salariés et leurs managers. En outre, 13 adjoints « charge-ressource » aux directeurs de gamme technique ont été



Les trois suicides de salariés du Technocentre de Guyancourt (78) ont incité Renault à déployer des actions relatives aux conditions de travail.

nommés, « dans le but d'anticiper précisément la charge de travail et les besoins en ressources correspondants ».

Réunions de service et Journée de l'Equipe

Les principales mesures managériales, annoncées en mars, concernaient la mise en place de réunions de service hebdomadaires (80% de réalisation, selon le bilan) et de la « Journée de l'Equipe ». Celle-ci sera organisée sur deux jours, les 8 et 9 novembre prochains. « Nous demanderons aux 15000 personnes de poser le crayon pendant une journée pour se parler », indique Bernard Ollivier.

Côté formation, sur 2700 bénéficiaires potentiels (les 2100 chefs d'unité élémentaire de travail et les managers transversaux), 1700 personnes sont inscrites ou suivent les sessions « prévention de gestion du stress » assurées par l'Ifas et Stimulus. Des formations en langue et en efficacité personnelle concernent 1350 salariés, soit 69% du personnel visé.

Sur le front des embauches, sur les 110 promises par Car-

los Ghosn pour soulager les équipes emportées dans le tourbillon de « Contrat 2009 » (26 nouveaux modèles entre 2006 et 2009), 52 sont réalisées. « Ce sont bien des recrutements extérieurs et en CDI », précise Jean-Christophe Sciberras, DRH des établissements. Par ailleurs, 115 intérimaires ont rejoint les équipes Renault sur les 200 annoncés.

L'environnement de travail a aussi été amélioré. Au programme, la rénovation de 400 salles de réunion, de nou-

veaux lieux de convivialité (terrasses), le réaménagement (en cours) de restaurants et un projet à l'étude: un parcours de santé qui serpentera sur les 150 hectares du Technocentre.

Maîtrise du temps de travail

Dans la foulée de ce premier bilan, le constructeur a dévoilé d'autres mesures censées maîtriser le temps de travail des salariés et concilier vie professionnelle et vie privée. Certaines d'entre elles se caractérisent par un retour aux fondamentaux. Il en est ainsi de la « prise nécessaire d'une pause-déjeuner d'une heure », des « réunions efficaces et tenues à des horaires raisonnables (pas avant 8 heures ni après 18 heures) », des « compensations pour les déplacements lorsque le départ ou l'arrivée se déroule le week-end », ou encore de l'interdiction d'emporter du

Une image de marque employeur intacte selon la DRH

▼ Parmi les nouvelles mesures entrant dans le cadre de son plan de soutien, Renault a annoncé 240 recrutements s'ajoutant aux 110 prévus au printemps dernier. « Des embauches nettes, précise Bernard Ollivier, directeur des établissements. Nous enregistrons un taux de démission particulièrement faible, représentant 0,8% des effectifs. Sur la période 2005-2006, nous avons aussi recruté

1600 personnes sur les sites d'ingénierie de la région parisienne. »

▼ Selon Jean-Christophe Sciberras, DRH, les suicides ont « sans doute un peu écorné l'image de l'entreprise, mais ils n'ont eu aucun impact sur la capacité de l'entreprise à attirer de nouvelles recrues. Renault est toujours attractif, notamment chez les jeunes épris de perspectives d'évolution à l'international ».

Article publié en octobre 2007

Thème : Plan Renault découlant de l'étude Technologia et du repérage des sources de risques psychosociaux

Un rapport juge très élevés les risques psychosociaux au Technocentre de Renault

Un cabinet indépendant s'est livré à un audit des conditions de travail sur le site où trois salariés se sont suicidés entre octobre 2006 et février 2007. Il pointe la surcharge de travail

La direction de Renault a-t-elle mesuré toutes les conséquences d'autoriser la réalisation d'une enquête indépendante sur les conditions de travail au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) ? C'est dans ce lieu, où sont conçus la plupart des véhicules du constructeur, que deux salariés se sont suicidés, tandis qu'un autre s'est donné la mort à son domicile, entre octobre 2006 et février 2007.

Réalisé par le cabinet d'expertise Technologia, ce rapport de 150 pages a été remis jeudi 18 octobre au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de « la ruche », le lieu où sont regroupés les bureaux d'études. Plus de 5 800 des 9 257 salariés interrogés (soit 62,7 %, la moitié étant ingénieurs et cadres) ont accepté de répondre à une centaine de questions et 120 entretiens individuels ont été réalisés.

Les conclusions du rapport sont jugées « accablantes » pour le syndicat SUD et « édifiantes » pour la CGT. Selon Techno-



logia, avec un taux de 31,2 % des salariés (cadres et ingénieurs) sous tension, le niveau de risques psychosociaux « est particulièrement élevé ». Selon l'Inserm, ce chiffre est de 10,30 % pour cette catégorie dans la population française.

Pour Bernard Ollivier, directeur du Technocentre, ce chiffre est à prendre avec prudence : « Selon notre observatoire du stress, 18 % des salariés se sont déclarés stressés en 2006. » Néanmoins, il se dit prêt à mettre en place « une instance de suivi » pour ces salariés.

La direction de Renault préfère insister sur le fait que deux tiers des personnes sont satisfaites de leur situation professionnelle et que 74 % estiment que les conditions de travail dans lesquelles ils exercent leur activité professionnelle sont plutôt bonnes. Ce chiffre tombe à 43,9 % pour les salariés sous tension.

Le cabinet souligne que ces situations de tension sont « fortement liées au manque de reconnaissance ». Celui-ci tient notamment à « un déficit de soutien dans les situations difficiles », mais aussi « à des perspectives de promotion limitées ». Le niveau global de motivation est assez faible : la moitié des salariés estiment aller au travail avec « moins d'enthousiasme qu'avant ». Chez les salariés sous tension, « cette proportion atteint 71 %. Ils ont le sentiment d'une perte de sens au travail ».

Principales contraintes évoquées par les salariés : le manque d'informations claires, de temps et d'effectifs. « Dans la pratique, mes horaires sont 8 heures-20 heures au bureau, travail à la maison de 22 heures à minuit, voire 1 heure du matin. Ce n'est évidemment pas par plaisir que je fais cela mais parce que c'est la seule façon d'assurer ma fonction », témoigne un chef de projet.

« Ils rattrapent le travail chez eux »

Plus des deux tiers des salariés estiment travailler quotidiennement plus de 9 heures. Pour 87,5 % des cadres dirigeants, c'est plus de 10 heures par jour. « On est face à une cascade : ce qui est imposé est infaisable dans les délais impartis. Bien qu'ils soient attachés à leur travail, les salariés n'osent pas dire qu'ils n'y arrivent pas, car ils auraient alors le sentiment d'être des incapables, alors ils rattrapent le travail chez eux », analyse Annie Thébaud-Mony, directrice de recherche à l'Inserm et spécialiste des questions de santé au travail.

« Je supporte très bien de travailler 12 heures lorsqu'il s'agit d'une surcharge passagère. Ce temps étant devenu quotidien depuis longtemps, je n'ai plus la capacité d'absorption des surcharges qui nécessiteraient de passer à 14 ou 16 heures », explique un responsable d'unité de conception.

Cette situation ne date pas d'hier, soulignent les syndicats, mais le plan 2009 lan-

cé par Carlos Ghosn, le patron de Renault, n'arrange pas les choses. Le Technocentre doit sortir 26 nouveaux modèles, soit huit par an, contre quatre auparavant. « En 1993, il a fallu 54 mois pour concevoir et produire la Laguna I, la Laguna III (est sortie) en 26 mois et le délai sera encore réduit pour la nouvelle Mégane », note Technologia. Le cabinet souligne néanmoins une « forte adhésion des salariés du Technocentre aux objectifs du contrat 2009 ».

Pour répondre aux difficultés de ses salariés, la direction a pris des mesures. Elle s'est engagée à embaucher 350 CDI et 200 intérimaires et a lancé un plan de maîtrise du temps de travail (Le Monde du 29 septembre). « Nous mettons des briques les unes à côté des autres et l'ensemble permettra l'amélioration des conditions de vie », soutient M. Ollivier. « Le diagnostic de Renault recoupe largement celui de notre mission, conclut Technologia. Les mesures prises apparaissent significatives et bien orientées en ce sens qu'elles attaquent de front les problèmes révélés par le diagnostic de la situation avec des mesures fortes. »

Pour remettre un peu de convivialité, Renault a décidé d'organiser une « journée de l'équipe » les 8 et 9 novembre. Certains salariés restent sceptiques. « La convivialité, ça ne se décrète pas ! », conclut Vincent Neveu, délégué CGT. ■

NATHALIE BRAFMAN

CHRONOLOGIE

20 octobre 2006 : un salarié de 39 ans se donne la mort au Technocentre de Guyancourt (Yvelines). Ce suicide a été classé accident du travail. En septembre 2004, un salarié d'un prestataire de services de Renault, et en juillet 2005, un salarié de Renault avaient tenté de se suicider au Technocentre.

22 janvier 2007 : un technicien de 44 ans se donne la mort sur les abords du site de Guyancourt.

16 février : suicide d'un salarié du Technocentre à son domicile. Dans une lettre, il explique ses difficultés au travail.

16 mars : un plan de soutien demandé par Carlos Ghosn, le patron de Renault, est lancé. Une nouvelle organisation est mise en place et un budget de 10 millions d'euros est alloué.

24 septembre : un technicien de maintenance du site d'Aubevoye (Eure), en arrêt-maladie, se suicide chez lui.

26 septembre : Renault met en place un plan de maîtrise du temps de travail

Article publié le 22 octobre 2007

Thème : Rapport Technologia sur le cas du Technocentre Renault

LA
TRIBUNE

26 / La Tribune

tribunes

JEUDI 26 JUIN 2008

LE POINT DE VUE DE... JEAN-CLAUDE DELGENES ET VALÉRY DUFLOT (*)

Comment réduire le nombre de suicides liés au travail ?

Alors que la négociation entre les partenaires sociaux sur la gestion du stress est en cours, la médiatisation des suicides dans les entreprises n'est pas anodine. Elle accompagne une prise de conscience des liens entre les modes d'organisation du travail et les risques psychosociaux. Le rapport Légeron-Nasse commandé par le gouvernement, parce qu'il est un point de référence, mérite que l'on s'y attarde. La mission était de conduire une réflexion prospective sur les indicateurs permettant d'identifier, de quantifier et de suivre les risques psychosociaux. Elle était aussi de décrire ces risques et les principaux facteurs. Si le rapport reprend les principales thématiques relatives à la question des risques psychosociaux, il présente d'importantes lacunes et passe à côté de questionnements essentiels. Le premier porte sur les rapports de force. La question des risques psychosociaux ne saurait se réduire à l'observation du rapport entre des individus isolés et des environnements professionnels. Nier l'existence d'acteurs et de rapports de force comporte le risque de limiter les capacités d'analyse des situations de travail. Qui plus est, les rapports de force peuvent être protecteurs en permettant aux individus d'exister en tant que sujets collectifs, de renforcer ou de reconstruire une identité mise à mal, d'intégrer dans les situations de travail une dimension imaginaire (au sens d'utopie), qui est certainement plus efficace en termes de

réduction des risques psychosociaux que des techniques d'adaptation issues du coping. Il convient d'en tenir compte, tout en créant les conditions d'une bonne régulation, afin d'éviter l'exacerbation des conflits. C'est une des conditions pour favoriser le dialogue et le contrôle social là où trop de salariés se trouvent dans une situation à risque par isolement organisationnel. Aussi, traiter les risques psychosociaux suppose de réaliser un diagnostic partagé entre les acteurs de l'entreprise : au premier chef, la direction et la médecine du travail, mais aussi les représentants des salariés, qui doivent y être associés d'une manière active. Le deuxième concerne les trois types d'intervention en matière de prévention des risques psychosociaux, que le rapport présente sur le même plan.

Sensibiliser, informer, former. Les interventions tertiaires s'intéressent aux dommages. Elles sont indispensables, mais ne relèvent pas véritablement de la prévention. Pour prendre une image, que vaut-il mieux, mettre en place un service bien équipé sur le plan médical pour soigner les salariés qui se blessent en utilisant telle ou telle machine, ou bien intervenir au niveau de l'utilisation de la machine, ou de la machine elle-même, afin d'éviter que les accidents ne se multiplient ? Le bon sens suffit pour y répondre. Les interventions secondaires consistent à sensibiliser, informer, former les salariés, les managers. Les formations à la

gestion du stress en font partie, comme celles qui apprennent à « positiver » (voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide). La réalité est un peu plus complexe. Et il faut s'interroger sur ce qui est nécessaire, en termes de temps de formation (combien d'heures), de durée de formation (combien de séances sur quelles périodes), de contenu (à adapter aux caractéristiques des salariés) pour obtenir des effets durables.

Modifier les comportements, les attitudes, les capacités sur des points qui relèvent parfois de la structure de la personnalité (éducation, expérience, identité) ne se fait pas en quelques séances de formation. Les interventions primaires sont d'une autre nature, plus conforme à l'esprit de la prévention, dans ce qu'elles touchent à l'organisation du travail (la charge de travail et sa répartition, l'autonomie dont disposent les salariés, les moyens pour bien faire son travail, etc.). Elles sont aussi plus rentables pour les entreprises, dans la mesure où le maintien des facteurs de risques conduit au désengagement des salariés, alors que leur réduction permet

d'obtenir un gain de bien-être au travail et de favoriser leur implication. Ce que ne dit pas le rapport, c'est que les travaux disponibles sur les effets des différents types d'intervention montrent que les interventions primaires sont nettement plus efficaces à terme. Il est également assez surprenant, vu la complexité de l'objet, d'une part, le retard français en la matière, d'autre part, que ne soit pas abordée la question essen-

Traiter les risques psychosociaux suppose de réaliser un diagnostic partagé entre les acteurs de l'entreprise : la direction et la médecine du travail, mais aussi les représentants des salariés.

tielle de l'évaluation des mesures de prévention, qui devrait pourtant faire pleinement partie de toute politique de réduction des risques psychosociaux. ■

(*) Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet Technologia, Valéry Duflot, docteur en sociologie, expert Technologia.

Article publié le 26 juin 2008

Thème : Tribune de Valéry Duflot, sociologue, et Jean-Claude Delgènes, président fondateur de Technologia

Renault : des voitures à (mal) vivre

L'organisation du travail mise en place au Technocentre de Renault, à Guyancourt, a fait de ce fleuron de la marque au losange un symbole de la souffrance au travail.

Rasée par les bulldozers, l'usine historique de Renault, à Billancourt, n'est plus qu'un lointain souvenir. Un autre lien a pris le relais comme cœur de la marque au losange: le Technocentre de Guyancourt, dans les Yvelines. 12 000 ingénieurs et techniciens s'y activent pour concevoir les futurs véhicules du constructeur automobile. Inauguré en 1998, cet imposant bâtiment regroupe la majorité des activités de recherche et développement de l'entreprise. Si la forteresse ouvrière de Billancourt était considérée comme un haut lieu des conquêtes sociales des Trente Glorieuses, le site de Guyancourt, lui, est devenu un symbole de la souffrance au travail. Cinq suicides de salariés l'ont en effet endeuillé depuis juillet 2005 (1), révélant au grand jour les difficultés rencontrées par ses ingénieurs et techniciens.

Que s'est-il passé pour en arriver là ? Rien de particulier, à en croire les premières réactions de la direction, qui s'est appliquée au départ à nier tout lien entre ces suicides et les conditions de travail. Certes, il est toujours délicat de démêler la part des facteurs d'ordre personnel et d'ordre professionnel qui peuvent conduire un salarié à commettre l'irréparable. Pourtant, comme le souligne Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé du travail à l'université Lyon I, en cas de suicide, *"la vraie question consiste à s'interroger sur le ressenti des salariés qui restent. S'ils évoquent l'idée qu'un suicide est lié au travail, il faut y accorder une attention particulière. C'est un signal. Qu'est-ce qui, dans le milieu en question, est un facteur de souffrance tel que les gens pensent que cela pourrait expliquer un suicide?"* Les résultats d'une expertise du cabinet Technologia, publiée en janvier dernier, donnent un début de réponse.

Management par objectifs

Commandée par l'un des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) du Technocentre, cette étude révèle que 31% des salariés se perçoivent "sous tension" (2). Un taux à comparer aux 10% de cadres et ingénieurs qui ressentent une pression similaire dans la population française, selon l'Insem. D'après le rapport de Technologia, deux tiers des salariés du Technocentre déclarent travailler quotidiennement au moins neuf heures par jour, voire plus de dix heures pour 88% des cadres dirigeants. Réunionniste aigüe, cascade quotidienne de courriels, multiplication des projets, réduction des délais: les salariés n'arrivent plus à faire face. 18% d'entre eux admettent travailler "souvent" à domicile, à l'image de cet ingénieur qui embauche à 6 h 30 pour s'épargner les embouteillages, quitte l'entreprise à 18 heures pour aller chercher ses enfants après une heure de trajet, se remet au boulot chez lui entre 21 heures et minuit et assure travailler tous les week-ends.

des nombreuses missions temporaires au sein des usines, chez Nissan ou chez des sous-traitants: 20% des bureaux restent inoccupés. Etant donné qu'un poste de travail coûte environ 10 000 euros par an et que la surface disponible au Technocentre est déjà totalement occupée, la direction y a vu une importante source d'économies potentielles. Elle a donc décidé de créer des bureaux partagés: les salariés n'ont plus de bureaux "à eux", ils occupent ceux qui sont libres le jour où ils en ont besoin, transportant leur ordinateur portable et leurs dossiers. Avec un risque accru de dépersonnalisation, d'isolement et de perte de repères.

Une gestion des ressources transfrontalière

Pour ne rien arranger, les acteurs susceptibles de détecter et de réguler ces excès font cruellement défaut. On ne compte qu'une assistante sociale pour 12 000 salariés. Quant à la médecine du travail, *"elle est très malade, victime d'un fort turn-over"*, juge Jean-François Nanda, de la CFDT. Renault avait pourtant été, il y a dix ans, l'une des premières entreprises françaises à se doter d'un observatoire du stress. Mais les données produites par cet outil n'ont pas suffi à détecter l'ampleur de la souffrance au travail des salariés. La gestion des ressources humaines a, de son côté, du mal à remplir sa mission. Avec une personne pour 500 salariés, elle n'arrive pas à assurer un suivi individualisé de qualité (3). Reste le contre-pouvoir syndical. Mais, là encore, Renault n'est plus la "citadelle ouvrière" cogérée par les syndicats qu'elle était naguère. Comme ailleurs dans le secteur privé, le poids des syndicats est particulièrement faible parmi les cols blancs du Technocentre. Un phénomène qui tend même à s'accroître au fur et à mesure que les salariés les plus âgés, qui avaient encore connu l'époque de la cogestion, laissent la place à des jeunes loups élevés dans une culture plus individualiste et compétitive. Les syndicats eux-mêmes tendent à se concentrer sur la compétition électorale pour gérer l'énorme manne financière du comité d'entreprise, ce qui ne favorise guère la constitution d'un front uni. Et la hiérarchie ne se prive évidemment pas de jeter de l'huile sur le feu des divisions syndicales.

Ce surinvestissement est directement lié à la mise en œuvre du "contrat Renault 2009", lancé par le PDG Carlos Ghosn en février 2006. Ce plan fixe la barre très haut: augmenter la marge opérationnelle (*) jusqu'à 6%, vendre 800 000 véhicules supplémentaires et lancer 26 nouveaux modèles d'ici à 2009. Mais cela implique de concevoir deux fois plus de modèles qu'avant, en moins de temps et avec le même personnel...

Pour résoudre cette équation, la direction a misé sur le management par objectifs, que certains n'hésitent pas à rebaptiser *"management par le stress"*. Car chaque salarié est lié par un contrat individuel et évalué à l'aide d'une batterie d'indicateurs. Et le niveau de rémunération de l'encadrement est fonction de la réalisation de ces objectifs. *"Pendant leurs entretiens annuels, les salariés sont mis devant des contraintes qu'ils ne peuvent pas atteindre. Privés de marge de manoeuvre, ils accumulent les contradictions et reportent ce stress sur leurs subordonnés. Résultat: la pression dégringole les étages hiérarchiques en s'amplifiant"*, analyse Annie Thébaud-Mony, directrice de recherche à l'Insem.

Les salariés ne disposent en effet que d'une très faible autonomie pour jongler avec ces impératifs. Le processus de décision reste très centralisé: *"Ce sont des objectifs caricaturaux, uniquement parachutés d'en haut"*, estime Pierre Alanche, ancien représentant CFDT des salariés actionnaires au conseil d'administration. *Persomne ne dit non à Carlos Ghosn. Avant, on avait coutume de dire qu'une décision de la direction était une base de discussion. Ce temps est bien fini."* Obnubilés par les indicateurs sur lesquels ils vont être jugés, les salariés se sont repliés sur eux-mêmes. *"Depuis que je suis arrivé chez Renault, j'ai vu les égoïsmes se développer. Aujourd'hui, quand quelqu'un est confronté à des difficultés, il se retrouve tout seul"*, ajoute-t-il.

Logique matricielle

Au-delà du style de management, l'organisation du travail est aussi en cause. C'est une organisation dite "matricielle", où les salariés sont à la fois rattachés à une hiérarchie directe, liée à leur métier, et détachés dans une équipe projet, transversale, qui mobilise plusieurs services dans la réalisation des nouveaux modèles. Pris en tenaille entre des objectifs parfois contradictoires et des arbitrages de priorités acrobatiques, ils ne savent plus à quel chef se vouer. D'autant plus que la hiérarchie de proximité est rarement disponible: les pilotes de projet cumulent eux-mêmes une fonction d'encadrement et d'intervention technique. *"On leur demande d'être des hommes-orchestres"*, résume Pierre Nicolas, de la CGT.

Cette logique matricielle a été inventée en 1988 pour réaliser la Twingo, afin de limiter les coûts et les délais de conception en cassant la logique séquentielle antérieure qui faisait passer un projet de nouveau véhicule de service en service: études puis méthodes... Elle a été généralisée dix ans plus tard avec la création du Technocentre. Les résultats sont au rendez-vous: alors qu'en 1993 il avait fallu cinquante-quatre mois pour concevoir la Laguna 1, ce délai a été réduit à vingt-six mois pour la Laguna 3. Mais les salariés doivent sauter d'un projet à l'autre. Et déménager constamment au sein du Technocentre. En 2006, on a compté pas moins de 7 600 mouvements sur 12 000 postes de travail. *"Il y a une société de déménagement en permanence dans l'entreprise. Les salariés n'ont physiquement plus de lien avec un bureau; ils sont devenus nomades. Avant, on travaillait par service, on connaissait ses collègues. Aujourd'hui, on balade les gens d'un plateau à l'autre; le lien social est cassé"*, souligne Alain Gueguen, délégué syndical Sud. Conséquence de ce va-et-vient incessant et

Pour Michel Auroy, qui a pris sa retraite il y a cinq ans après avoir dirigé les usines de Flins de Cléon, de Billancourt et terminé sa carrière en tant que secrétaire général de Renault, c'est l'internationalisation qui est la source du stress qui mine actuellement l'entreprise. La gestion des ressources est désormais transfrontalière. Et cette évolution ne concerne pas seulement la fabrication ou les achats: les ingénieurs du Technocentre sont de plus en plus sollicités pour participer à la formation des ingénieurs des bureaux d'étude délocalisés en Roumanie, en Corée ou en Inde. *"Nous sommes confrontés à la même problématique que les ouvriers ont connue il y a quelques années. On attend que le couperet tombe"*, lâche un cadre, sous couvert d'anonymat.

Suite aux suicides, un plan d'action a été mis en œuvre depuis novembre dernier. Il prévoit notamment des horaires d'ouverture du site plus restrictifs, une limitation des réunions tard le soir et tôt le matin, le droit à une pause d'une heure pour déjeuner, etc. Mais l'organisation du travail n'avait pas été fondamentalement remise en cause. Depuis, l'expertise de Technologia a servi d'électrochoc. Elle a permis de libérer la parole des salariés, alors que jusqu'ici régnait l'omerta. Après avoir minimisé la portée de ce rapport, la direction s'est finalement résolue à le prendre au sérieux. *"Il y a désormais une réelle prise en compte des dysfonctionnements"*, reconnaît Pierre Nicolas, de la CGT. La direction semble dorénavant prête à abandonner les bureaux partagés, à séparer les structures projets des métiers et à accroître la division du travail pour limiter l'hypersollicitation des salariés.

Article publié en juillet 2008

Thème : QVT et risques psychosociaux chez Renault

LA TRIBUNE

Partie 1

Suicides : un défi pour l'entreprise

Par Emmanuelle Lepine, psychologue clinicien expert (Technologia), et Jean-Claude Delgenes, directeur de Technologia.

Le suicide constitue un problème de santé publique. La journée de prévention nationale du suicide témoigne de la détermination des pouvoirs publics et des acteurs de la prévention. Pour les hommes entre 35 et 55 ans, la France souffre encore d'une mortalité causée par les suicides supérieure à celle des accidents de la circulation. C'est dans cette tranche d'âge que les hommes se suicident le plus.

S'il n'existe, aujourd'hui, aucun moyen de prouver un lien incontestable entre crise suicidaire et vie professionnelle, l'on ne peut écarter la question du suicide en lien avec le monde du travail. En 2008, les suicides dans le monde du travail ont touché particulièrement les grandes entreprises atteintes dans leur image et leur rentabilité. Dans un contexte de récession économique, la baisse de l'activité et celle des effectifs qui l'accompagne laissent redouter une croissance des suicides.

Le risque de suicide peut être influencé par divers facteurs propres à chaque individu. Problèmes de santé mentale, troubles anxieux, syndrome dépressif... sont des facteurs de risques accrus. De même, la facilité d'accès à une arme ou à des produits chimiques accroît le risque de passage à l'acte. L'aspect multifactoriel du suicide rend la prévention difficile. Le monde de l'entreprise a peu de moyens pour agir sur l'histoire propre d'un individu. En revanche, elle peut prévenir les facteurs de risque liés au champ de la cohésion sociale. Plus celle-ci est forte, plus l'intégration dans un groupe est bonne, plus elle est facteur de prévention du suicide. Lutter contre l'isolement s'impose donc comme axe de prévention.

De même il faut agir sur les causes de l'épuisement professionnel, dont on sait qu'il constitue un facteur prédictif du risque suicidaire. Des conditions de travail dégradées, une charge trop soutenue ne permettant plus la récupération physiologique participent à cet épuisement. Un tiers des suicides environ est précédé d'au moins une tentative.

Or, lorsqu'une personne tente de mettre fin à ses jours, elle accomplit un acte intime qui touche l'espace professionnel. Les collègues, la hiérarchie, les acteurs sociaux se trouvent dans une position délicate : comment aborder la question avec la personne concernée ? Ne vaut-il pas mieux faire comme s'il ne s'était rien passé ? Très souvent les enjeux relationnels passent par le désir de respecter l'intimité, le monde professionnel devant être relativement imperméable à la vie privée des individus.

C'est d'ailleurs cette frontière qui donne au monde du travail une capacité de restauration psychique des personnes. Cependant le risque est d'accentuer l'isolement de la personne en banalisant sa tentative de suicide, renforçant en elle l'idée qu'elle

Article publié le 16 février 2009

Thème : Tribune à propos du suicide par Emmanuelle Lepine, psychologue clinicien expert pour Technologia, et Jean-Claude Delgènes, président fondateur de Technologia

LA TRIBUNE

Partie 2

pourrait disparaître dans l'indifférence générale. Il n'appartient évidemment pas aux collègues ou aux non professionnels de porter la dimension suicidaire, mais il est fondamental de ne pas ignorer la tentative de suicide. Enfin, quand un suicide survient dans le monde du travail, il provoque un bouleversement pour chacun en fonction de son lien avec la victime. Ce peut être une relation d'amitié ou de collaboration, mais aussi un lien hiérarchique, un contact avec les représentants syndicaux.

Cette mort interroge chacun, dans une quête de sens et de nécessité à répondre au "pourquoi", mais aussi dans un sentiment éventuel de culpabilité de ne pas avoir vu, ou pire, d'avoir vu et de n'avoir pas su réagir, d'avoir peut-être participé à la souffrance de la personne décédée. Cela interroge aussi chacun sur son propre rapport à la mort et plus particulièrement au suicide : "si lui, ou elle, qui partage les mêmes conditions de travail que moi, voire la même situation familiale, pourquoi ne pourrais-je pas songer à une même issue ?".

Cet effet de contagion est fréquent. Plus les membres d'une organisation partagent des caractéristiques qu'ils considèrent comme communes, plus le risque de contagion est élevé. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de ne pas négliger l'impact d'un geste suicidaire, a fortiori s'il a eu lieu sur le lieu de travail.

Tous les acteurs de l'entreprise doivent se mobiliser pour contrer l'effet de cette contagion. En communiquant sobrement et en respectant l'intimité de la personne décédée : la communication, en particulier celle des médias, a une influence sur le phénomène de contagion. En favorisant les échanges de manière informelle ou formelle par la mise en place d'un groupe de parole. En engageant tous ensemble, au besoin avec un tiers extérieur, une démarche de fond pour prévenir les risques psycho sociaux. Enfin, en restant mobilisés et vigilants ensemble, c'est-à-dire en se préparant à l'avance à une crise suicidaire.

Emmanuelle Lepine, psychologue clinicien expert (Technologia), et Jean-Claude Delgenes, directeur de Technologia

Article publié le 16 février 2009

Thème : Tribune à propos du suicide par Emmanuelle Lepine, psychologue clinicien expert pour Technologia, et Jean-Claude Delgènes, président fondateur de Technologia

MANAGEMENT

Renault tire les leçons de Guyancourt

Le constructeur teste son plan d'amélioration des conditions de vie et de travail de ses équipes d'ingénierie.

Vu les efforts que je fournis, je reçois tout le respect et l'estime que je mérite à mon travail : êtes-vous d'accord ? Pas d'accord mais pas du tout perturbé ? Pas d'accord et perturbé ?

« Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail : êtes-vous d'accord ? Pas du tout d'accord ?

« Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail » ou encore « Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant ». La liste de 184 questions dressée pour le compte de Renault par le cabinet d'évaluation et de prévention des risques Technologia est dense.

Depuis quelques jours, les 13.000 salariés des établissements d'ingénierie du groupe sont invités à y répondre de façon anonyme. La firme au losange a entrepris d'évaluer le bien-être au travail sur ses sites de Guyancourt, d'Aubevoye, de Lardy, de Rueil et de Villiers-Saint-Frédéric, qui abritent sa matière grise. Mais Renault souhaite aussi mesurer le chemin parcouru depuis qu'une vague de suicides, dont trois concernaient des salariés du Technocentre de Guyancourt, a défrayé la chronique entre 2006 et 2008.

Suite à cette série noire, le cabinet d'évaluation et de prévention des risques Technologia avait réalisé une première enquête. A



La firme au losange a entrepris d'évaluer le bien-être au travail sur ses sites de Guyancourt, d'Aubevoye, de Lardy, de Rueil et de Villiers-Saint-Frédéric, qui abritent sa matière grise.

l'époque, 30 % des 6.000 salariés interrogés à Guyancourt présentaient une « forte probabilité de troubles pathologiques dus à leurs conditions de travail », notait l'étude. « Il y a sans doute eu un déficit managérial, avec l'illusion qu'il n'y avait pas besoin d'encadrement, comme c'est souvent le cas dans ces milieux d'experts, passionnés, surengagés dans leur travail », observe Eric Albert, coach et fondateur de l'Institut français d'action sur le stress.

« Une mosaïque d'actions »

Dès 2007, doté d'une enveloppe de 10 millions d'euros, Renault a lancé « une mosaïque d'actions », raconte Bernard Ollivier, à la tête des établissements d'ingénierie France. Sa direction, créée pour l'occasion, a ouvert un vaste chantier, baptisé Pacte ou Plan d'amélioration des conditions de vie et de travail des équipes. Décisions à l'appui. En 2007, deux

salariés sur trois déclaraient travailler « au moins neuf heures par jour ». Désormais, les sites n'ouvrent leurs portes qu'entre 7 heures et 20 h 30, contre 5 h 30 et 22 h 30 auparavant. Et, au sein de chaque direction, des responsables veillent aux variations de la charge de travail.

D'autres mesures ont été prises. « Il fallait revenir aux règles fondamentales du management : la proximité, l'écoute, la fixation d'objectifs clairs et la compréhension », explique Bernard Ollivier. Fraîchement nommés, une quarantaine de « responsables des ressources humaines de proximité » prêtent désormais leur oreille à chaque collaborateur. « Je cadre ensuite avec chacun ce qu'il dira ou non à son supérieur », commente l'un d'eux, Olivier Varteressian, dont le rôle est aussi d'assister les managers. « Nous, managers, avons notre propre vision des salariés,

mais il est important d'avoir quelqu'un qui a d'autres données », confirme Valérie Lavoisier, chef d'un service d'une quinzaine de personnes. Par ailleurs, Renault multiplie les entretiens individuels et les formations à la détection du stress de 3.000 responsables hiérarchiques. Un psychologue se rend sur site tous les quinze jours. Et le constructeur finance jusqu'à six séances chez un praticien extérieur. Résultat : « La parole s'est libérée », résume Agnès Martineau, médecin du travail au Technocentre.

Cela suffira-t-il ? Le groupe emploie 60.000 collaborateurs en France. Et le dernier suicide a touché un salarié du site d'Aubevoye, début juin. « On dénombre 11.000 suicides en France et dix fois plus de tentatives, rappelle Eric Albert. Un tel acte est toujours multifactoriel. Et la marge de manœuvre d'une entreprise n'est pas immense. »

Selon les syndicats, les mesures de la direction vont dans le bon sens, mais elles restent insuffisantes. « Gare aux baisses d'effectifs », prévient Pierre Nicolas, responsable CGT du Technocentre, pour qui les secousses du secteur sont sources de nouvelles inquiétudes. Ainsi, le récent plan de départs volontaires s'est soldé par 1.000 salariés et 1.000 prestataires en moins, provoquant la réorganisation, voire l'arrêt de plusieurs projets, auquel s'ajoutent le spectre du chômage partiel et la crainte des externalisations. « Les situations sont très différentes. En 2007, le stress était individuel, rappelle Pierre Nicolas. Aujourd'hui, il est général, mais il est toujours là. »

LAURANCE N'KAOUA

Article publié le 24 juin 2009

Thème : Modifications managériales apportées par Renault suite à l'affaire du technocentre

Workplace suicides spark French outcry

By Peggy Hollinger and Ben Hall in Paris

Published: September 19 2009 03:00 |

A few minutes before she threw herself out of her fourth floor office window, 32-year-old Stephanie sent her father an e-mail. "I have decided to kill myself tonight. . . . I can't take the new reorganisation. . . . I prefer to die," she wrote.

Stephanie had been with France Telecom nine years and, after a few ups and downs, was last June posted to the client accounts department in a well-heeled Paris neighbourhood. There she hoped for a new start, according to her father, Guy, interviewed in Paris Match magazine this week. But another wave of restructuring meant another change, and on Friday, September 11, the former law student decided she could no longer cope.

Stephanie's death has sent a shockwave through the telecoms group's 104,000 French employees. Hers was the 23rd suicide in 18 months. Others also blamed pressure at work.

Two days before, Yonnel Dervin, a telecoms engineer aged 49, stabbed himself in the stomach at an office meeting in Troyes, eastern France. He survived and said his act had been "premeditated and organised to denounce" working conditions inside the company, which has seen 22,000 job cuts in three years.

Their stories have triggered a national outcry and prompted questions about working practices at France Telecom as it adapts to intense competition. The former monopoly is an institution in France, 65 per cent of its staff still civil servants and its global success a source of pride after flirting with bankruptcy a few years ago.

Didier Lombard, chief executive, was hauled into the labour ministry to explain himself after news of Stephanie's death broke.

The suicide crisis has raised deep concerns over whether companies are driving their employees too hard in their efforts to boost productivity, in a labour market burdened by rigid working practices and high social charges. Renault, Peugeot, Airbus and EDF have all also suffered similar problems in recent years.

Answers will not come easy. Reliable figures for work-related suicide are almost non-existent. Estimates put the number at 300-500 a year out of 10,400 suicides recorded annually in France, which the government believes could be up to 20 per cent higher.

Article publié le 19 septembre 2009

Thème : Crise suicidaire France Telecom vue de l'étranger

Partie 2

Nonetheless, researchers believe the proportion of work-related suicides could be rising. Christophe Dejours, professor at the Conservatoire des Arts and Métiers and author of a book on suicide at work, says workplace suicides were largely limited to the agricultural sector until the 1990s. Today they occur across “very different social sectors from hospitals to school, construction, the electronics industry, banking”. Jean-Claude Delgenes, head of Technologia, a consultancy called in to advise France Telecom and its unions on the suicides, says new technology has contributed to a climate of isolation in today’s companies. “The activities of every employee can be controlled. The methods of evaluation are too individual. The person is isolated from the collective and when you isolate people you make them fragile.”

He also blames France’s elite system of management – where the graduates of an exclusive group of schools are promoted straight into top jobs. “The cult of the elite creates an authoritarian caste. We do not have real managers,” he says.

Employees at France Telecom share Mr Delgenes’ analysis. Christian Pigeon, a technician and representative of the SUD union, says years of restructuring have taken their toll, leaving workers feeling “isolated and worthless”.

Christian Mathorel, a CGT union delegate, blames a clash between a new managerial class and the company’s long-standing tradition of public service.

“The current management don’t know this company. They come in with their own ideas and methods. But this company has a history.”

France Telecom refused to comment. But in interviews in the French press this week in response to the crisis Mr Lombard appeared to reject this analysis. “I was born at France Telecom,” he told Le Figaro newspaper, citing his 42 years at the group. He has suspended all staff transfers and launched measures to support fragile employees while an independent report and action plan is prepared. But Mr Lombard has also stressed that in the face of intense competition, the company cannot stand still. It had, at least, not resorted to mass sackings as have competitors in other countries.

“France Telecom made a radically different choice – to keep everyone. This choice also explains why we meet setbacks. The path we have taken is the most difficult,” he told Le Figaro.

Article publié le 19 septembre 2009

Thème : Crise suicidaire France Telecom vue de l'étranger

The New York Times

Partie 1

Suicides in France Put Focus on Workplace



The day after a France Télécom employee committed suicide this week, five hundred people gathered outside the company's office in Lyon, France

By DAVID JOLLY and MATTHEW SALTMARSH
Publisher: September 29, 2009

PARIS — Media attention to a recent spate of suicides at France Télécom has revealed a paradox at the heart of French society: even with robust labor protection, workers feel profoundly insecure, with many complaining that the pace of economic change is pushing them beyond their limits.

A popular image outside France is of a cosseted work force protected from layoffs by near-hermetic job security and pampered by a 35-hour workweek. But the reality is often different, according to experts, union representatives and the workers themselves.

“When I started as a psychiatrist, 35 years ago, my patients were talking about their personal lives,” said Marie-France Hirigoyen, a French psychiatrist who did pioneering work on bullying and workplace relations. “Now it’s all about their jobs. People are suffering in the workplace. They shouldn’t be, from the logic of management. After all, they have a good job, a nice vacation. But they are suffering.”

In statistical terms, the 24 suicides at France Télécom since February 2008 — including eight since the beginning of summer, with the latest confirmed on Monday — are not extraordinary for a company employing 102,000 people in France.

Article publié le 29 septembre 2009

Thème : suicide sur le lieu du travail, crises suicidaires France Telecom; intervention de Technologia

The New York Times

Partie 2

The World Health Organization put the suicide rate in France at 26.4 per 100,000 for men and 9.2 for women in 2005. That is the highest among large European economies, but still well behind Japan. In the United States, the comparable rates are 17.7 for men and 4.5 for women.

Mental health experts are always extremely cautious about attributing a suicide to any one cause: one often never knows what forces act upon a person. But what has caught the attention of the public and the French government is that many of the suicides, and more than a dozen failed suicides, have been attributed by some experts and labor officials to work-related problems.

Adding to that is what Dr. Hirigoyen described as the spectacular nature of some cases. In one case a man stabbed himself, *hara-kiri* style, in the middle of a meeting (he survived); in another, a woman killed herself by leaping from a fifth-floor office window. On Monday, a 51-year-old employee threw himself from a highway bridge.

“Stress has become a national sport,” said Michel Marchet, the secretary of the banking chapter of France’s General Confederation of Labor, or C.G.T. union. “We need employers to modify the way that they organize work, but we don’t have the impression that anything will happen soon.”

Despite the 35-hour workweek law, European Union data shows that the French last year worked a 41-hour week on average, putting them 13th of the 27 nations in the bloc. (Austria was ranked No. 1 at 44 hours.)

In 2006 and 2007, three technicians working at the automaker Renault’s research and development center, near Paris, committed suicide, according to Benoît Coquille, a company spokesman. At the time, union leaders cited pressures on the job.

In response, Carlos Ghosn, the Renault chief executive, went to the center to talk with workers and managers. Detailed questionnaires were sent to more than 11,000 employees, and face-to-face meetings were held to discuss work conditions. Mr. Coquille said the company decided to go back and explain again basic management rules throughout the chain of command.

It is impossible to say that there have been no additional work-related suicides, Mr. Coquille said, but since then, “there haven’t been any with an obvious connection to the job.”

France Télécom has hired Technologia, the same consulting firm that helped to guide Renault’s response, to assess its situation. It is in an unusual position: despite a partial privatization in 1997, two-thirds of the company’s work force are still classified as public servants and cannot be fired. Yet, even that level of job security can bring stress.

France Télécom is being forced to compete with private companies in a fast-moving global market. From 2006 through 2008, the company cut more than 22,000 jobs through voluntary departures. Nearly half of those were workers who either took early retirement, accepted transfers to civil service positions outside the company or left to start their own businesses with the company’s backing.

Article publié le 29 septembre 2009

Thème : suicide sur le lieu du travail, crises suicidaires France Telecom; intervention de Technologia

Le poids des maux au travail

Par Julie Joly, Richard De Vendeuil, publié le 08/10/2009

Suicides, dépressions, violences, la détresse des salariés est sans précédent. Le phénomène, amplifié par la crise, n'est pas français. Mais il fait des ravages dans un pays où le métier et l'entreprise restent des valeurs phares.

Il est fonctionnaire depuis vingt-cinq ans, respecté pour ses compétences. Si bien vu qu'il a été chargé, il y a deux ans, du plus grand plan informatique de l'histoire de son administration, un budget colossal. Il y travaille d'arrache-pied, avec les 40 agents placés sous ses ordres. Pour rien. Personne n'a osé leur dire que le projet ne verrait jamais le jour, enterré par la direction générale. Un matin, le quinquagénaire fait un malaise. Verdict des spécialistes : Burn out. Le chef de projet fantôme repart sur un brancard. Il vient de passer les six derniers mois allongé.

Ailleurs, c'est un cadre du privé qui retrouve sa veste lacérée au cutter au dossier de sa chaise. Là, un banquier dont les plateaux-repas, systématiquement détournés, n'atteignent jamais son bureau... Des récits de ce genre, Bénédicte Haubold en a plein ses cartons. La fondatrice du cabinet Artélie Conseil est aussi psychologue clinicienne. Elle reçoit chaque samedi des patients de la consultation "souffrance et travail" à l'hôpital de Garches (Hauts-de-Seine) - "six mois d'attente pour obtenir un rendez-vous", prévient-elle. Et elle n'est pas seule à crouler sous les demandes. A travers la France, les neuf centres d'accueil spécialisés ouverts au cours des dix dernières années affichent complet.

Insomnies, dépressions, angoisses, pulsions violentes ou suicidaires: le travail n'a jamais tant rongé les corps et les esprits. Si les 24 suicides de France Télécom depuis février 2008 en témoignent, ils ne sont pourtant que la "partie émergée de l'iceberg", affirme Jean-Claude Delgenes, directeur du cabinet [Technologia](#). Appelé au chevet de l'opérateur, le spécialiste chiffre entre 500 et 600 le nombre de ces passages à l'acte chaque année dans les entreprises françaises. Tous liés au travail? Aucune statistique nationale ne permet de l'affirmer. Mais une chose est sûre: depuis la fin des années 1990, les maux du boulot se répandent telle une pandémie.

Les arrêts de travail explosent par la seule faute du stress

Selon le ministère du Travail, 1 salarié sur 2 trime dans l'urgence, 1 sur 3 reçoit des consignes contradictoires et/ou se plaint d'un climat de tensions. Réorganisations récurrentes, objectifs chaque année plus élevés, réduction d'effectifs et revirements stratégiques sont désormais le lot de chacun. 20% des hommes et 30% des femmes sont "sur-stressés" au travail, estime Eric Albert, à la tête de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas). Est-ce à cause du boulot? Les arrêts maladie, en tout cas, explosent: 3,5 millions de journées sont chaque année perdues par la seule faute du stress- soit plus de 800 millions d'euros, selon l'Institut national de recherche et de sécurité. Privé et public se partagent les trophées. Au tableau des suicides, l'Education nationale et la police remportent la triste palme : plus de 35 pour 100 000 fonctionnaires mettent fin à leur jour chaque année, loin devant la moyenne nationale (20 décès pour 100 000 habitants).

Renault: baisse des tensions?

Je vous aime, vous n'y êtes pour rien, ce boulot, c'est trop pour moi." Griffonnés à la hâte sur un tableau blanc, ces mots seront les derniers de Raymond D., salarié chez Renault, retrouvé pendu le 16 février 2007. Deux ans après la série noire de cinq suicides qui a endeuillé le Technocentre de Renault, à Guyancourt (Yvelines), les drames survenus chez France Télécom ravivent une plaie à peine cicatrisée. Prise en étau entre l'amour du travail bien fait et la nécessité de remplir leurs objectifs, l'armée de cols blancs de Renault était au bord de la crise de nerfs : 31,20% des salariés se disaient "sous tension" (10,30% pour la moyenne nationale).

Les principales mesures prises par la direction n'ont pourtant pas fondamentalement changé la donne. "J'ai l'impression que ça pourrait repartir", s'inquiète un chef de projet. La réduction de l'amplitude horaire du site n'empêche pas les cadres de travailler chez eux jusqu'à minuit. La journée annuelle de l'équipe, sorte de psychanalyse collective, ne fluidifie guère les relations au quotidien. Surtout, la nomination de RHP - traduisez : responsables ressources humaines de proximité - comme celle d'adjoints "charge-ressources" (sic) n'ont pas rempli leur promesse, crise oblige. Ainsi, ces derniers "en sont réduits à constater la surcharge de travail, mais n'ont rien à nous proposer, faute de moyens", s'agace un chef d'unité. Les syndicats déplorent la mise en sommeil de la commission paritaire sur les risques psychosociaux et les "mesurettes", telles que l'organisation de concerts ou de compétitions sportives. La direction, soucieuse de ne pas jouer les donneuses de leçons à l'égard de France Télécom, refuse de communiquer. L'heure de vérité viendra en janvier 2010, avec la publication des résultats de la deuxième édition de l'enquête réalisée par le cabinet indépendant [Technologia](#). La direction du Technocentre s'est donné un objectif ambitieux: baisser de 10 points le taux de stress.

Article publié le 8 octobre 2009

Thème : Crises suicidaire chez Renault et France Telecom

Société

Publié le 09/10/2009 Le Point.fr

APRÈS UNE VAGUE DE SUICIDES

France Télécom donne la parole à ses salariés

Par Ségolène Gros de Larquier



Les 100.000 salariés du groupe France Télécom en France vont être sollicités pour répondre à un questionnaire sur le stress au travail © FREDERICK FLORIN/AFP

Délier les langues, c'est ce que veulent les syndicats et la direction de France Télécom, en proie à une vague de suicides - 24 depuis février 2008. "Quand vous avez pris un choc, il n'y a qu'une seule façon de s'en sortir. Il faut parler, vous exprimer", insiste le PDG du groupe, Didier Lombard. Le cabinet de conseil Technologia - qui a déjà travaillé pour Renault il y a deux ans - a été mandaté pour mener un vaste audit sur le climat social dans l'entreprise. Premier outil pour mesurer le malaise des employés : le questionnaire. Les 100.000 salariés français du groupe pourront y répondre à partir du lundi 19 octobre.

La confidentialité sera garantie, puisque, pendant quatre semaines, les salariés auront accès au questionnaire sur un site Web externe via un mot de passe. "Les salariés doivent s'exprimer en toute liberté. Il faut un questionnaire sans tabou !", souligne Sandrine Le Roy, déléguée syndicale FO.

Le modèle qui sera proposé aux salariés veut dénombrer et décrypter les différentes situations de détresse et de souffrance au travail. Parmi les questions posées : "Quelle est ma charge de travail ?", "Est-ce que je mobilise mes compétences professionnelles ?", "Les suicides, c'est l'arbre qui cache la forêt. Des milliers de salariés sont actuellement en souffrance dans leur tête et dans leur corps", note François Terseur, délégué CFTD, qui travaille à l'élaboration du questionnaire avec Technologia.

Des entretiens en face à face

Les réponses permettront d'établir le niveau de tension des salariés. Si la quantité de travail est très forte ou, au contraire, très faible et que la personne dispose d'une faible autonomie, de peu de soutien ou d'un manque de reconnaissance dans son équipe, elle peut être en situation de "job strain" ou de tension au travail. "Ce salarié fait alors partie des populations à risque. Il pourrait être victime de maladies cardio-vasculaires ou sujet à des tendances suicidaires", analyse Jean-Claude Delgenes, directeur général de Technologia.

Pour mieux déceler les facteurs de risque psychosociaux, le cabinet de conseil mènera aussi une centaine d'entretiens en face à face avec des salariés. Il s'agira également d'analyser les affaires de suicides survenus depuis février 2008 et d'étudier la littérature grise déjà produite sur le sujet. Une quinzaine de spécialistes - psychiatres, ergonomes et sociologues - sont mobilisés et rendront leurs conclusions dans un rapport à paraître la première semaine de décembre, soit moins d'un mois avant la fin des négociations sur le stress au travail engagées en septembre. À terme, le diagnostic de Technologia devrait donc servir de base de travail pour revoir les méthodes de management et l'organisation du travail dans l'entreprise.

Article publié le 9 octobre 2009

Thème : Affaire France Telecom, entretiens avec les 100 000 salariés

Tous droits réservés - Les Echos 2009

Les Echos

15/10/2009
P.11
L'ES

INTERVIEW

JEAN-CLAUDE DELGENES EXPERT EN PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

« *Lorsqu'il y a médiatisation, il y a risque de passage à l'acte* »

Expert et spécialiste de la question des suicides chez Technologia, cabinet spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels et de l'environnement, Jean-Claude Delgenes a traité avec son équipe une cinquantaine de dossiers, notamment ceux liés aux drames intervenus au technocentre de Renault à Guyancourt, chez EDF ou encore chez Total. Il vient d'être missionné à France Télécom et travaille actuellement sur un audit, commandé à Technologia.

Vous avez travaillé sur les trois suicides intervenus sur le technocentre de Renault entre octobre 2006 et février 2007. Vous effectuez actuellement un audit chez France Télécom. Quelle analyse en tirez-vous ?
Il est impossible pour moi d'évoquer sur le fond dès maintenant le cas de France Télécom. Le travail



Jean-Claude Delgenes.

amorcé est récent, puisque Technologia a remporté l'appel d'offres le 18 septembre. En revanche, en ce qui concerne le technocentre de Renault, où nous avons mené un audit pendant sept mois, il est clair que la fragilisation des salariés était liée, entre autres, à une mauvaise

répartition de la charge de travail, certains salariés ayant beaucoup trop et d'autres, eux aussi en souffrance, pas assez, à une organisation matricielle de l'entreprise difficile à décrypter. Certains travailleurs dépendaient de plusieurs responsables et étaient tenus de répondre parfois à des injonctions contradictoires, une situation psychologiquement très éprouvante. Au final, avec 31,2 % des salariés (cadres et ingénieurs) sous tension, le niveau des risques psychosociaux y était alors élevé.

Quelles recommandations avez-vous émises chez Renault ?
A l'issue de notre audit, une commission mixte paritaire associant membres de la direction, du service de santé au travail et des syndicats a été mise en place et nous-mêmes avons avancé près de 50 propositions très concrètes, en

particulier le fait que les DRH soient plus proches du terrain, que l'organisation de la gestion des parcours professionnels soit revue, etc. En ce qui concerne France Télécom, nous effectuons le bilan des études déployées depuis 2008. En matière de communication interne, nous allons donner la parole aux 102.000 salariés avec un questionnaire qui sera lancé le 19 octobre. Ils doivent se faire entendre.

Y a-t-il des points communs entre les deux entreprises ?
Le « background » des salariés y est très différent. Cela fait longtemps que n'existe plus chez Renault la culture historique de la règle. Alors que, chez France Télécom, on dénombre encore un grand nombre de fonctionnaires. Cela posé, il est clair que des points communs existent : nous sommes dans une économie

mondialisée où, pour les managers, un des moyens pour se maintenir dans la compétition est de faire parfois appel au surinvestissement des salariés. Ils s'installent pour finir dans une logique de réactivité permanente.

La direction de France Télécom a justifié à plusieurs reprises son silence, lorsque a démarré la vague de suicides, par la crainte de susciter une contagion. Le risque est-il réel ?
Bien sûr. On sait que lorsqu'il y a médiatisation, il existe un risque réel de passage à l'acte : les salariés plongés en pleine détresse psychologique voient s'ouvrir une porte à laquelle ils n'auraient pas pensé, discernant dans cet acte une solution pour eux-mêmes.

Comment analysez-vous l'attitude des médias face

à la crise traversée par France Télécom ?
Les médias ont rendu compte d'une situation très difficile. Fallait-il parler des suicides au travail ou les taire ? C'est une véritable question. Car, si on n'en parle pas, ils risquent de se poursuivre. Mais, à un moment donné, il faut savoir lever le tabou et en parler, car cela permet de faire progresser la prise de conscience collective et de mettre en œuvre des solutions constructives. Mais sans pour autant jeter en pâture la vie des victimes et donner à des personnes en profonde souffrance psychique de quoi élaborer des scénarios morbides. Ce qui suppose une certaine retenue.

Certains ont pourtant évoqué un acharnement médiatique.
Il y a eu quelques maladresses. Mais c'est tout.

PROPOS RECUEILLIS PAR V. R.

Article publié le 15 octobre 2009

Thème : Entretien avec Jean-Claude Delgènes, question du suicide lié au travail, du temps de l'expertise chez France Telecom. Impact de la médiatisation de l'affaire sur la potentielle augmentation des passages à l'acte

Le Monde

MAGAZINE

Partie 1



ENTRETIEN

SOUFFRANCE AU TRAVAIL COMMENT REDONNER LE GOÛT DE VIVRE CHEZ FRANCE TÉLÉCOM

« Remettre la santé et la sécurité des salariés au cœur des décisions stratégiques. » C'est le pari de Jean-Claude Delgenes, dont le cabinet a été mandaté par France Télécom pour prévenir les suicides dans l'entreprise.

PROPOS RECUEILLIS PAR PASCALE KRÉMER

C'est à eux que revient la tâche délicate de comprendre ce qui pousse les salariés de France Télécom-Orange au suicide. Puis de proposer un plan de prévention pour que s'interrompe enfin cette succession de drames humains – depuis le début 2008, vingt-quatre employés de l'opérateur de télécommunications se sont donné la mort. Et enfin de faire évoluer la culture d'une des plus grosses entreprises de France.

D'un commun accord, le 10 septembre, la direction du groupe France Télécom, ses syndicats et sa médecine du travail ont appelé à la rescousse le cabinet Technologia. Des spécialistes de la prévention des risques liés au travail ayant déjà analysé une quarantaine de crises suicidaires en entreprise. Ceux-là mêmes qui sont intervenus au Technocentre de Renault à Guyancourt, traumatisé par trois suicides consécutifs en quatre mois, en 2007-2008. Jean-Claude Delgenes dirige ce cabinet d'experts. Economiste

de formation, spécialiste des systèmes d'organisation, enseignant à l'université Paris-Dauphine, il a réuni une équipe de 120 personnes, dont beaucoup de chercheurs, susceptibles d'intervenir en urgence : des psychiatres, psychologues cliniciens, médecins du travail, sociologues, experts en organisation du travail, ergonomes, architectes...

Une vingtaine d'entre eux est déjà à pied d'œuvre chez France Télécom. Jean-Claude Delgenes a accepté d'évoquer avec nous le lancement de cette mission.

30 LE MONDE MAGAZINE — 17 OCTOBRE 2009

Article publié le 17 octobre 2009

Article concernant l'expertise Technologia au sein de France Telecom

Le Monde

MAGAZINE

Partie 2



EN GRÈVE A Strasbourg, le 7 octobre, les salariés de France Télécom, dans le cadre d'une manifestation internationale en faveur du « travail décent ».

Votre cabinet est au travail depuis un petit mois chez France Télécom. Vous êtes en phase d'analyse de la situation ?

Il ne s'agit pas de mener un audit pour mener un audit. Cette mission devra faire bouger les choses. D'abord, il s'agit de donner la parole aux 102 000 salariés. Qu'ils puissent s'exprimer librement sur les problèmes rencontrés au travail. Le 19 octobre, chacun recevra un questionnaire. Nous espérons qu'un salarié sur deux y répondra. Nous garantissons la confidentialité et surtout l'utilité de cette expression. Dans le même temps, nous étudions tous les rapports des comités d'hygiène, de sé-



« NOUS CONNAISSONS DANS NOTRE PAYS UN PIC SUICIDAIRE ÉLEVÉ LIÉ

AU TRAVAIL. À MES YEUX, LE CHIFFRE DE 500 SUICIDES ANNUELS EST SOUS-ÉVALUÉ. »

Jean-Claude Delgenes,
DG de Technologia

curité et des conditions de travail (CHSCT) et de la médecine du travail afin d'identifier les problématiques récurrentes. Nous nous préparons aussi à mener plusieurs centaines d'entretiens individuels, et créons pour cela un important échantillon représentatif de l'entreprise, de ses métiers, de ses spécificités territoriales, au sein duquel des personnes seront tirées au sort. Ces tête-à-tête doivent permettre de rendre compte des bonnes et des mauvaises pratiques. Enfin, nos psychiatres, nos psychologues cliniciens iront sur le terrain étudier de près chaque crise suicidaire. Nous pourrions en dégager des éléments de

17 OCTOBRE 2009 — LE MONDE MAGAZINE 31

Article publié le 17 octobre 2009

Article concernant l'expertise Technologia au sein de France Telecom

Le Monde

MAGAZINE

Partie 3

ENTRETIEN

JEAN-CLAUDE DELGENES

❶ prévention ultérieurs. Nous remettrons trois rapports avant la fin de l'année et, début avril 2010, nous produirons un rapport de synthèse qui mettra en évidence l'ensemble des facteurs de risque, et dont découlera un plan d'action ambitieux que nous accompagnerons sans doute un peu, comme nous l'avons fait chez Renault. Un système cohérent remettant la santé et la sécurité des salariés au cœur des décisions stratégiques.

Quelles sont vos premières constatations ?

Je suis frappé par la gravité de la crise. Pas besoin d'être grand clerc pour voir que ces suicides révèlent un malaise profond. Les salariés semblent enfermés dans leur désespoir, d'où l'importance de leur donner la parole, de faire reculer le sentiment de fatalité. Nous avons installé à notre siège social une cellule d'écoute. Et nous avons déjà reçu plusieurs dizaines d'appels au secours...

Quelle stratégie comptez-vous mettre en œuvre pour redonner le moral à plus de 100 000 salariés ?

Il est trop tôt pour le dire, à ce stade. Nous faisons du sur-mesure dans chaque entreprise. Tout dépendra de ce que nous diront les salariés. Je peux en revanche vous énoncer quelques grands principes opérationnels en tous lieux. Car rien ne peut justifier que l'on meure au travail. Bien sûr, comme toujours, nous travaillerons sur l'organisation du travail, sur la politique de régulation ou de promotion, sur les questions de mobilité et de reconnaissance ou encore de déclassement, mais avant tout nous commencerons par rendre visibles les problèmes pour que le diagnostic soit le plus objectif possible, donc partagé par tous les acteurs de l'entreprise. « Voilà ce que vivent les salariés », dirons-nous pour que progresse une prise de conscience de la gravité de la situation. C'est le préalable à la cicatrisation sociale. Les questionnaires feront remonter le souvenir de choses enfouies et non traitées : des violences, des grèves de la faim, peut-être d'autres drames. Nous donnerons ainsi un signe fort de soutien aux salariés. Certains se sentent-ils en situation d'isolement ?

Dans toutes les crises que nous avons traitées, nous avons en urgence redonné la parole

aux salariés, et cela de façon régulière. Renforcé la cohésion des équipes, ressoudé le collectif, afin que celui qui éprouve des difficultés se sente moins seul. Car si un collectif de travail peut s'abîmer très vite, il peut aussi se régénérer très vite. Autre règle qui s'impose habituellement : bien réguler la charge de travail pour qu'elle soit adaptée en quantité et en capacité à l'individu. Ce qui permet d'éviter les mises en situation d'échec. Ce qui veut dire que les managers doivent être chargés d'unités opérationnelles à taille humaine. Il faut aussi que ces managers apprennent à douter... Et surtout qu'il y ait de bons régulateurs : la médecine du travail, le CHSCT doivent bien fonctionner. La gestion des ressources humaines doit se faire au plus près, sur le terrain.

« LES SALARIÉS
SEMBLENT ENFERMÉS
DANS LEUR DÉSESPOIR,
D'OÙ L'IMPORTANCE
DE LEUR DONNER LA
PAROLE, DE FAIRE RECULER
LE SENTIMENT DE
FATALITÉ. »

Vous avez fondé votre cabinet il y a vingt ans. Avez-vous constaté une augmentation des suicides liés au travail ?

Nettement, depuis dix, douze ans, même si aucune étude précise n'existe sur le sujet. Chez Renault, par exemple, la première série de suicides remonte en fait à 1998... Et beaucoup d'entreprises sont, selon moi, confrontées à davantage de suicides que France Télécom. Comme les SSII (sociétés de services en ingénierie informatique), où la situation est très tendue. On ne le sait pas parce que, contrairement à France Télécom, il n'y a pas de syndicats puissants, de gens qui peuvent s'exprimer. Dans une PME de 100 personnes, le dirigeant peut se permettre d'être dans le déni. En fait, j'ai l'impression que nous vivons la levée d'un tabou en France. La mise en évidence d'un problème national. Les vingt-quatre suicides de France Télécom nous

LE SUICIDE, UN ACCIDENT

28 suicides ont été reconnus comme accidents du travail par l'assurance-maladie entre janvier 2008 et juin 2009. Durant ces dix-huit mois, 72 demandes de reconnaissance ont été adressées, dont cinq sont encore en cours d'examen. Dans 85 % des cas, les victimes étaient des hommes, âgés de 40 à 57 ans. Ces suicides ont concerné tout autant des personnes très qualifiées (dirigeants ou professions intellectuelles supérieures) que des professions intermédiaires et des salariés peu qualifiés (ouvriers, conducteurs, manoeuvres...).

marquent par leur nombre, bien sûr, mais aussi du fait de l'identification des salariés de France Télécom, et des Français en général, à ces personnes qui passent à l'acte. Tout le monde se dit : « Cette souffrance, moi aussi, je la ressens un peu. » C'est pour cela, d'ailleurs, qu'il peut y avoir un phénomène de contagion. Nous connaissons actuellement dans notre pays un pic suicidaire élevé lié au travail. A mes yeux, d'ailleurs, le chiffre de 500 suicides annuels (sur les quelque 12 000 suicides dénombrés en France) est sous-évalué. Bien des accidents du travail sont en fait des suicides déguisés, et bien des suicides en liaison avec le travail ont lieu hors de l'entreprise. Et puis, il y a tous ces suicides liés à la précarité, à la crise, aux plans sociaux, dont on ne parle pas. Ils interviennent parfois six mois, un an après un licenciement, le lien n'est pas fait.

Y a-t-il des secteurs économiques plus exposés que d'autres au suicide des salariés ?

Cela concerne toutes les grandes entreprises plongées dans une concurrence internationale effrénée. Pour faire baisser les coûts de production, la stratégie consiste parfois à faire partir les plus anciens, en les placardisant par exemple. Trop de travail tue, mais pas assez également. Les salariés des associations se suicident aussi beaucoup (on leur demande énormément en les confondant avec des militants bénévoles), ainsi que les fonctionnaires qui ont, en cas de problème, un sentiment d'enfermement. Plus généralement, les études montrent qu'on est plus heureux dans les petites entreprises que dans les moyennes et grandes, où le travail s'est intensifié, notamment sous l'influence des 35 heures. Il n'y a plus aucune tolérance pour les moins productifs. Elle a disparu, la documentaliste à cinq ans de la retraite qui ne faisait pas grand-chose... On ne tolère plus l'échec, non plus. Chaque individu tend à devenir un centre de profit à lui tout seul. Pourquoi l'entreprise est-elle devenue un tel lieu de souffrance ?

Les financiers ont pris le pas sur les industriels, imposant leurs exigences de rentabilité à court terme. Du coup ont été instaurées

LES MESURES DU MINISTÈRE DU TRAVAIL

Une politique de prévention « des risques psychosociaux longtemps sous-estimés » a été lancée le 3 octobre par Xavier Darcos, ministre du travail, qui a décidé de créer une cellule dédiée à cette question au sein de son ministère.

Les entreprises de plus de 1 000 salariés devront ouvrir et faire avancer avant février 2010 des négociations sur la prévention du stress au travail. Dans les petites et moyennes entreprises, des actions d'information et

des outils de diagnostic devront être mis en place. Par ailleurs, les directions départementales du travail devront veiller à la prise en compte des risques psychosociaux dans les entreprises en restructuration.

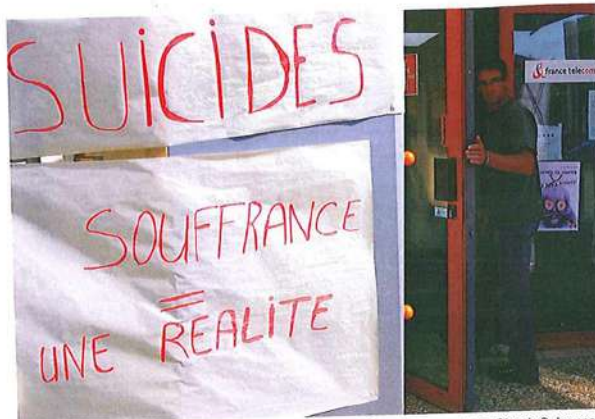
Article publié le 17 octobre 2009

Article concernant l'expertise Technologia au sein de France Telecom

Le Monde

MAGAZINE

Partie 4



FIN DU DÉNI ? « J'ai l'impression que la parole se libère en France », assure Jean-Claude Delgenes.

des procédures de contrôle permanent de l'efficacité des individus, qui s'en trouvent étonnés. C'est la numérisation de la société qui a permis tout cela. On a mis un fil à la patte du salarié. Avec l'outil informatique, chacun peut être contrôlé individuellement en permanence (on parle de « direction par objectif individualisé »), chacun est censé se conformer à une programmation quasi mathématique. Cela met sous pression sur le plan psychique. Cela asservit. Nos rythmes biologiques font qu'on ne peut pas être à 100 % de nos moyens en permanence. Au départ, la productivité augmente. Il faut tenir, il y a les crédits, les enfants... Mais au bout de deux ou trois ans, le corps se révolte, somatise : épuisement professionnel, troubles psychiques, dépression, arrêts cardiaques, addictions... L'instinct vital s'amenuise, et une petite difficulté peut amener à passer à l'acte suicidaire.

C'est donc une stratégie à courte vue ?

Oui, parce que même ceux qui tiennent n'ont plus le temps d'échanger, de coopérer. Ils s'isoient. Le collectif se désagrège. Et la compétence collective régresse, alors qu'elle est de plus en plus précieuse du fait de la complexité croissante des processus de fabrication... L'autre revers de la numérisation, c'est la porosité entre vie professionnelle et vie privée. Notez que ce ne sont pas les hauts managers qui se suicident, ce sont ceux qui n'ont pas le choix de dire non. Les individus sont toujours sous tension. Or le cerveau a besoin de phases de reconstitution psychique. Impossible quand vous travaillez avec des directeurs de projets partout dans le monde, qui vous envoient des courriels à contretemps, même pendant les vacances... Dernier facteur d'aggravation de la situation, selon moi : la dictature du client-roi. Les Français sont devenus « électriques » dans les grandes villes. Avec des exigences très fortes, immédiates, ce qui est très pénible pour les salariés qui les re-

çoivent. Par ailleurs, on travaille toujours à flux tendu, dans l'urgence, les entreprises n'anticipant pas suffisamment la charge de travail. C'est aux salariés de s'adapter. Notre rapport au travail a-t-il évolué également ?

Tous les « psys » que je côtoie me disent qu'avant, dans leur cabinet, on parlait de sa maîtresse, de son amant, voire de ses enfants, et qu'aujourd'hui on ne parle plus que de boulot. L'entreprise vous permet d'exister socialement, d'être reconnu, intégré. Les autres lieux de socialisation sont en recul.

Y a-t-il des spécificités françaises sur ce sujet du suicide au travail ?

Nous avons dix ans de retard en matière de prévention des risques psychosociaux en entreprise, par rapport au Canada, aux pays scandinaves et même à la Grande-Bretagne. Le suicide d'un salarié en France était perçu jusqu'à il y a peu comme un phénomène purement individuel, dû à la fragilité du sujet. Et, dans la presse économique, certains psychiatres continuaient d'écrire que « le stress [pouvait] être positif », et qu'il était possible de n'en traiter que les conséquences personnelles... Dans les entreprises, pas plus d'ailleurs que chez les pouvoirs publics, on ne se posait de question sur l'organisation du travail, sur les facteurs de risque au niveau relationnel, sur la perte de sens.

D'autre part, nous sommes un pays où les gens s'investissent énormément dans le travail. Aux États-Unis par exemple, quand cela ne va pas, on lève le pied. Ce qui explique que le niveau de productivité horaire y est moindre. En France, on peut être en conflit, en plein mal-être, le travail demeure sacré. Enfin, il faut sans doute évoquer la formation des dirigeants. En Allemagne, les élites sont sélectionnées vers 26 ou 27 ans après avoir

« TOUS LES "PSYS" QUE JE CÔTOIE ME DISENT QU'AVANT, DANS LEUR CABINET, ON PARLAIT DE SA MAÎTRESSE, DE SON AMANT, VOIRE DE SES ENFANTS, ET QU'AUJOURD'HUI ON NE PARLE PLUS QUE DE BOULOT. »

mené une activité de recherche, ce qui amène à se questionner, ensuite elles montent les échelons dans l'entreprise, expérimentent divers métiers. En France, elles le sont à 18 ans, sur la base de notes en maths qui permettent d'intégrer les grandes écoles, passeport « sécurité » pour la vie. Ils ne possèdent ni l'expérience sociale ni le recul pour prendre conscience de l'impact de leurs décisions. Quelles mesures précises avez-vous mises en œuvre au Technocentre Renault ?

Nous avons proposé un plan global et cohérent de prévention. Avancé l'idée des « journées de dialogue » pour que les salariés puissent évoquer les problèmes sans être censurés, et que soient collectivement cherchées des solutions. Nous nous sommes fortement mobilisés pour faire bouger les fondamentaux de l'organisation du travail afin que cessent les multiples injonctions aux temporalités différentes. Pour réduire la surcharge de travail, pour que des postes soient dédoublés. De nouvelles fonctions ont été créées, comme celles d'« adjoint charges ressources » veillant à équilibrer les tâches. Les horaires d'ouverture du site ont été réduits pour limiter le temps de

présence des salariés les plus impliqués. Nous avons proposé de former 2 700 managers à la prévention et à la gestion du stress. Mis en place des chargés des relations humaines de proximité. Lancé une réflexion sur les mobilités professionnelles génératrices de crises identitaires. Les

salariés peuvent désormais consulter un psychologue à l'extérieur. Leurs collègues inquiets peuvent aussi s'y rendre, et récolter de précieux conseils susceptibles de les aider. Aujourd'hui, le climat du Technocentre semble être meilleur, même si nous nous bagarrons encore contre les résistances du management. Et même si rien n'est acquis définitivement, comme le montre ce nouveau drame survenu le 7 octobre – le premier suicide depuis un an et demi, parmi 12 000 salariés. On voit bien que c'est une tâche de longue haleine, qu'il n'y a pas de recette magique. □

À LIRE

Travailler à en mourir, de Paul Moreira et d'Hubert Prolongeau, Flammarion, 236 p., 20 €.

17 OCTOBRE 2009 - LE MONDE MAGAZINE 33

Article publié le 17 octobre 2009

Article concernant l'expertise Technologia au sein de France Telecom

Souffrance au travail**"Les conditions d'intervention des psychiatres en entreprise sont insuffisamment balisées"**

Par Anne Vidalie, publié le 17/112009 à 12:34 - mis à jour le 17/112009 à 12:49

Technologia: c'est cette entreprise qui est chargée de mettre fin à la vague de suicides chez France Télécom. Son nom est apparu devant le Tribunal des affaires de sécurité sociales de Nanterre, chargé de se prononcer sur une affaire de suicides, à Renault cette fois. Les explications de l'une des psychiatres du cabinet, Stéphanie Palazzi.

Le 19 octobre dernier, le Tribunal des affaires de sécurité sociale de Nanterre (Hauts-de-Seine) devait se prononcer sur "la faute inexcusable de Renault" dans le cas du suicide, trois ans plus tôt, d'Antonio B., ingénieur au Technocentre de Guyancourt (Yvelines) - un "accident du travail", avait déjà tranché la Caisse primaire d'assurance maladie. Surprise à l'audience: l'analyse des circonstances de ce suicide, réalisée par le cabinet Technologia, chargé aujourd'hui d'auditer le climat social chez France Télécom, a été longuement citée par l'avocate du constructeur automobile pour le dédouaner de ses responsabilités. Un document qui n'aurait jamais dû atterrir entre les mains de la défense. Les explications de Stéphanie Palazzi, médecin psychiatre et expert agréé auprès des CHSCT (comités hygiène, sécurité et conditions de travail), qui a réalisé l'étude de Technologia.

Dans quelles conditions les résultats de votre travail ont-ils été communiqués à Renault?

J'avais insisté pour que les analyses des trois cas de suicides que j'ai menées, axées sur conditions de travail, le parcours des personnes et leur environnement professionnel, ne figurent pas dans le rapport remis au CHSCT de Renault. Dans le climat de forte émotion qui entourait alors ce sujet, je redoutais les risques de divulgation et de médiatisation. De plus, nous avions insisté pour qu'il n'y ait pas de prise de notes lors de la restitution de notre travail devant le CHSCT. Mais l'inspectrice du travail, qui y assistait, a dû penser que notre étude étayait sa thèse de "harcèlement institutionnel". Elle nous a demandé nos notes, que nous avons refusé de lui communiquer. Alerté, le procureur a sommé à plusieurs reprises Technologia de s'exécuter et nous avons été dans l'obligation d'obtempérer.

Craignez-vous de faire l'objet d'une plainte du Conseil national de l'Ordre des médecins pour violation du secret médical?

On me reproche un début de caractérisation parce que j'évoque, dans le cas de Monsieur B., un "syndrome anxio-dépressif". A mon sens, ce n'est pas le diagnostic d'une maladie psychiatrique, mais la simple constatation d'un symptôme qui, au même titre que la fièvre, ne préjuge pas des causes.

Par ailleurs, je tiens à préciser deux choses. Premièrement, je n'ai jamais eu accès au dossier médical de Monsieur B. En conséquence, les éléments transmis à la justice par Technologia ne sont qu'un texte d'expertise. Deuxièmement, j'avais sollicité l'avis du Conseil de l'ordre avant d'entamer cette mission: en tant que médecin clinicien, pouvais-je mener une expertise CHSCT? Oui, m'avait-on répondu, dans le cadre d'un cabinet agréé auprès du ministère du Travail, ce qui est le cas de Technologia. Je n'ai pas, c'est vrai, demandé l'autorisation d'analyser les conditions de travail, car cela ne relève pas d'un acte médical.

Faut-il purement et simplement cesser de mener ce genre d'analyse des suicides?

L'intérêt de ce travail est de cerner les éléments qui font basculer l'individu. Il permet d'identifier les facteurs de risque professionnels qui précipitent le passage à l'acte, quelle que soit la fragilité du sujet.

Les conditions d'intervention des psychiatres en entreprise sont-elles suffisamment balisées?

Elles ne le sont pas, et c'est un problème! Il est indispensable d'y réfléchir, d'autant que la loi de modernisation sociale oblige désormais les employeurs à se préoccuper de la santé mentale de leurs salariés. Aujourd'hui, le psychiatre doit se faire appeler consultant, psychologue, enseignant ou expert pour intervenir dans l'entreprise. Sauf à dire que les psychiatres ne sont pas concernés par la santé mentale au travail, il est urgent de préciser leur place et leur cadre d'intervention.

Article publié le 17 octobre 2009**Article concernant l'expertise Technologia au sein de France Telecom**

FRANCE TÉLÉCOM, RENAULT, PÔLE EMPLOI... LE CABINET CUMULE LES DOSSIERS SENSIBLES

Technologia, l'expert qui dérange

Le cabinet spécialisé dans les risques au travail doit remettre aujourd'hui ses premières conclusions sur le stress chez France Télécom. Un exercice lourd d'enjeux, pour l'opérateur comme pour Technologia. Car la société fondée par Jean-Claude Delgenes, qui s'est positionnée très tôt sur ce type de dossiers brûlants, fait beaucoup parler. Et certains l'attendent au tournant.

Salariés, syndicats et dirigeants retiennent leur souffle. C'est aujourd'hui, à huis clos, que Technologia dévoilera son premier compte-rendu sur le stress chez France Télécom. Un grand oral devant un comité de pilotage constitué de représentants du personnel et de la direction de l'entreprise, alimenté par un déferlement de témoignages : 80.088 questionnaires et 20.798 mails, auxquels le cabinet d'expertise assure avoir répondu individuellement. Mais aussi par le décryptage de milliers de pages de rapports et de procès-verbaux émis, au fil du temps, par les 242 comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de l'opérateur. Autant de documents susceptibles d'ébaucher des pistes pour l'avenir et de retracer l'origine du mal-être dans ce groupe, ébranlé par le suicide de 34 salariés en deux ans.

Sous l'œil vigilant de l'Etat actionnaire et sous la haute surveillance de l'Inspection du travail, les conclusions de Technologia pourraient se révéler à haut risque pour les dirigeants actuels de France Télécom. A haut risque, aussi, pour le cabinet d'expertise : vis-à-vis des 102.000 collaborateurs du groupe, de ses organisations syndicales ou de l'équipe de Stéphane Richard, amené à succéder à Didier Lombard, Technologia n'a pas droit à l'erreur. « *Tout le monde les attend au tournant* », commente un salarié. Y compris leurs concurrents, face à ce qui passe pour le contrat de l'année pour un cabinet de cette taille : la mission coûtera la bagatelle de plus de 1 million d'euros à la direction de l'opérateur, un huitième du chiffre d'affaires de Technologia. « *C'est un exercice politique de haute volée* », renchérit Denis Andrieu, directeur associé du cabinet d'avocats Fidal, qui côtoie souvent Jean-Claude Delgenes, fondateur de Technologia.

Une liste de clients impressionnante

C'est également un travail de titan, dans un domaine où les réponses sont loin d'être tracées. D'autant que les tabous demeurent dans le monde des entreprises comme dans l'univers syndical. De fait, les conclusions dévoilées ce matin ne sont qu'une ébauche, en prélude à 1.000 entretiens individuels de collaborateurs volontaires, auxquels s'ajoutera, peut-être, l'analyse des cas de ceux qui ont perdu la vie. « *Nous ne sommes pas dans notre tour d'ivoire, mais sur le terrain, les pieds dans la glaise* », raconte Jean-Claude Delgenes, un patron impulsif et passionné, que ses proches décrivent comme « *un fou de travail* ».

Dans des locaux perchés au quatrième étage d'un vieil immeuble parisien, ses 45 salariés ont le sourire fatigué. Des dossiers en bataille s'empilent sur des bureaux en désordre. « *Les gens de Technologia ne sont pas du tout dans le parallèle* », commente une observatrice. Dans le hall, un diplôme sous un cadre de verre gît sur un fauteuil : daté de 2006 et signé Renaud Dutreil, il sacre Technologia parmi les « *futurs champions de l'économie française* ». Car le nom de cette PME, qui a fêté ses vingt ans le 11 mars dernier, est associé aux dossiers les plus brûlants. Ses experts ont analysé l'impact de l'affaire Kerviel sur les équipes de la Société Générale, alerté sur les dangers d'une fusion à Pôle emploi ou encore révélé l'ampleur du malaise au technocentre de Renault. Thales. La Poste, l'Assemblée nationale... la liste de ses clients impressionne.

C'est sans doute à son fondateur, économiste au parcours atypique, doté d'un sens politique aigu, d'une verve de lobbyiste et d'une soif de reconnaissance héritée d'une enfance modeste, que l'entreprise doit, en partie, sa notoriété. Lors de ses premières années professionnelles, passées sous les ordres du ministère de l'Industrie, cet homme de réseau a étoffé son carnet d'adresses. De son expérience sui-



Jean-Claude Delgenes (ici, dans son bureau) a fondé Technologia il y a vingt ans. Avec France Télécom, il a décroché un contrat de plus de 1 million d'euros. De quoi attirer les regards...

L'entreprise, un monde de roman

Prix. Lundi dernier, dans les locaux du ministère du Travail, Xavier Darcos a décerné le « Prix du roman d'entreprise », première trophée à couronner un ouvrage racontant le vécu des salariés. A l'origine de l'initiative, Marie-José Gava, à la tête du réseau d'experts en risques psychosociaux Place de la Médiation, et Jean-Claude Delgenes, patron de Technologia, souhaitaient ouvrir le dialogue sur le monde du travail. Pour son premier cru, c'est « Les Heures souterraines », de Delphine de Vigan (éditions France-Claude Latès, également sur la première liste du Goncourt), qui a été primé. Au fil des pages, le lecteur s'imprègne de la journée d'une jeune femme victime de harcèlement moral, Mathilde, et d'un médecin urgentiste au bout du rouleau, Thibault. Les deux autres ouvrages en lice étaient « Jeune professionnel », de Guillaume Noyelle (éditions Bartillat), et « Notre part des ténébres », de Gérard Montillat (Calmann-Lévy).

Le jury rassemblait des personnalités diverses, comme Daniel Lebeque, président de l'Institut français des administrateurs et de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (Orse), le secrétaire général de FO, Jean-Claude Mailly, ou Grégoire Lejeune, président du Centre des jeunes dirigeants.

vante, aux commandes d'levar, une association dédiée à promouvoir les travaux de chercheurs, dans le giron de l'université de Dauphine, où il enseigne aujourd'hui, Jean-Claude Delgenes a tissé ses premiers contacts scientifiques et a gardé un goût prononcé pour l'innovation. D'ailleurs, Technologia vient de décrocher une subvention d'Oseo destinée à financer un outil pour évaluer les troubles musculo-squelettiques. « *Jean-Claude a les idées, moi, c'est l'organisation* », résume Marc Chesnais, président de Technologia depuis 1993. C'est lui qui gère cette entreprise, dans un holding qui coiffe sous son ombrelle quelques sociétés sœurs, dont un cabinet d'experts-comptables basé à Montbéliard.

Une longueur d'avance

Le duo est complémentaire. Marc Chesnais est actuel de son côté. De son côté, Jean-Claude Delgenes « *connaît le monde du travail, mais il n'a pas une vision austère et mathématique de l'entreprise* ». Et il perçoit les limites de l'économie », témoigne Gérard Rimbart, docteur en sociologie et salarié de la PME. Il est sur tous les fronts. Sans cesse à l'affût. C'est sans doute ce qui a permis à Technologia de prendre un temps d'avance en s'emparant très tôt des risques professionnels liés aux organisations du travail, à l'heure où ses concurrents s'attachaient aux plans sociaux. « *Dans les années 1990, de nouveaux modèles d'entreprise ont émergé, faisant voler en éclats les équilibres qui tissaient le lien social dans les organisations du travail* », raconte Jean-Claude Delgenes. A l'époque, l'apparition des nouvelles technologies, les dilemmes du harcèlement moral et le passage aux 35 heures ont donné son essor à l'entreprise. A présent, le voile se lève sur les drames humains dont les sociétés de viennent les théâtres. Et Technologia capitalise sur sa longueur d'avance. « *Il est temps de parler différemment de la souffrance au travail* », estime Jean-Claude Delgenes. Remuer le pathos n'arrange rien. La perte de sens au travail est une gangrène qui ronge les entreprises. Le travail doit devenir un lieu d'épanouissement. »

Matière grise

Un des secrets de Technologia est aussi le soin que son fondateur a mis à s'entourer. « *Il a su repérer des profils exceptionnels et variés. Il a le don de les fidéliser et sait utiliser leurs savoirs* », commente Denis Andrieu. Dans les couloirs de Technologia se croisent de jeunes chercheurs et des cadres chevronnés, issus de grands groupes tels Bull, Alstom ou Saint-Gobain. Un brassage auquel s'ajoute un réseau d'experts indépendants d'horizons éparpillés : psychiatres, statisticiens, sociologues, juristes, ingénieurs, architectes chimistes... se penchent sur l'organisation du travail. De quoi porter un regard novateur sur le monde de l'entreprise. Un regard qui séduit, mais qui dérange aussi.

En octobre dernier, Technologia a remporté la mise chez France Télécom, face à Stimulus, le spécialiste du stress, piloté par Patrick Légaron, et à Secafi (groupe Alpha), souvent intervenu chez l'opérateur. Passée soudain de l'ombre à la lumière, l'entreprise est du coup la cible de plusieurs attaques. « *Technologia est au cœur de forces adverses dans des contextes où il y a beaucoup d'agressif et d'angoisse. Il y a donc beaucoup de rumeurs et de calomnies* », analyse Stéphanie Palazzi, médecin psychiatre et collaboratrice de Technologia.

Car, sur le champ encore inexploré des suicides au travail, les écoles s'affrontent. Ainsi, Christophe Dejourn, professeur au CNAM, a décréto qu'un questionnaire posé à des centaines de milliers de salariés « *ne servait à rien* ». D'autres s'interrogent sur la fiabilité des outils utilisés par Technologia. D'autres, encore, jugent le calendrier chez France Télécom précipité. Tandis que le médiatique Jean-Claude Del-

genes est critiqué pour ses positions trop « *prosyndicalistes* » par les uns, pour son attitude « *propatrimoniale* » par les autres. « *L'heure est aux règlements de comptes* », commente un syndicaliste. Enfin, il y a ceux qui s'indignent de voir une entreprise étouffer son chiffre d'affaires sur le « *marché* » de la souffrance. « *On disait déjà cela des médecins au XVIII^e siècle* », rétorque Gérard Rimbart.

Risques de dérapages

Dans ce domaine plein d'émotions, les messages se brouillent. Et les dérapages ne sont pas exclus. Comme le mois dernier, lorsqu'un tribunal l'avocat de Renault a utilisé au profit du constructeur des notes rédigées par la psychiatre Stéphanie Palazzi, dans le cadre d'une expertise effectuée pour Technologia. Ses détracteurs accusent le cabinet d'avoir émis un avis médical sans autorisation. Faux procès, répliquent les intéressés, sommés par la justice de remettre ces documents, qui n'avaient rien, selon eux, d'un diagnostic médical. L'histoire a fait grand bruit. Pour l'heure, chez France Télécom, une analyse analogue a été suspendue. « *Nous avons pris des coups de toutes parts* », regrette Jean-Claude Delgenes.

Bons ou mauvais procès ? Seul l'avenir le dira. En attendant, « *nous avons face à nous un savoir-faire, des méthodes et des interlocuteurs sérieux, qui répondent à nos questions et prennent le temps d'aller au fond des choses en mettant cartes sur table* », tempère Carole Froucht, cadre dirigeante et présidente du comité de pilotage sur le stress et les conditions de travail chez France Télécom, l'instance devant laquelle Technologia doit s'exprimer aujourd'hui. Ses conclusions sont attendues avec passion.

LAURANCE N'KAOUA

➤ Retrouvez le questionnaire Technologia sur le stress et les conditions de travail à France Télécom sur lesechos.fr/documents

Article publié le 14 décembre 2009

Thème : 1ères conclusions sur le stress chez France Télécom, position sensible de Technologia

Suicides : lettre ouverte à Xavier Bertrand

Le 19 avril, le ministre du Travail et de la Santé dressera un bilan des actions de lutte contre le stress en entreprise. Jean-Claude Delgènes, patron de Technologia, qui a conduit les missions de conseil à la suite des suicides chez Renault et à France Télécom, suggère la création d'un observatoire des crises suicidaires.

LA FRANCE A CONNU CES DERNIÈRES années plusieurs vagues importantes de suicides dans le monde professionnel. Des décès très médiatisés : à France Télécom en 2009, dans le secteur automobile il y a trois ans ; à La Poste aujourd'hui, ou encore dans certaines institutions comme la police. Même le monde agricole connaît de nombreux drames. Tous révèlent une profonde souffrance sociale. Celle de populations confrontées à des univers désenchantés où les logiques financières altèrent parfois jusqu'au sens du travail.

La France a le triste privilège de se classer parmi les pays qui affichent la plus forte mortalité par suicide. Quoique stabilisé, aux alentours de 11 000 à 12 000 décès par an depuis 1993, le chiffre reste élevé : il est supérieur au nombre des victimes du sida ou de la circulation routière. Fait aggravant, une vic-

time sur deux a moins de 50 ans. Fait troublant, les catégories professionnelles les moins touchées – taux de suicide inférieur à 20 pour 100 000 – sont toujours les mêmes depuis 1945 : les cadres, les professions libérales et intellectuelles.

Mais les statistiques disponibles sont largement insuffisantes. On ne sait toujours pas évaluer avec rigueur le nombre de suicides liés au travail. Le Conseil économique, social et environnemental l'estime à 300 ou 400 par an. Les indicateurs retenus traduisent toutefois mal la réalité. Et l'on sait que bon nombre de suicides liés au travail sont attribués à d'autres traumatismes : accidents de la route, empoisonnements ou tout simplement « cause inconnue ». Cependant, le travail revêt toujours une fonction protectrice : les hommes inactifs entre 25 et 59 ans se suicident deux fois plus que les actifs. C'est rassurant. Il faut toutefois



PAR JEAN-CLAUDE DELGÈNES,
directeur général
du cabinet
Technologia.

**« La France
a le triste
privilège
de se classer
parmi les pays
qui affichent
la plus forte
mortalité
par suicide »**

aller plus loin et caractériser avec certitude, et à partir d'indicateurs fiables issus d'analyses comparées, quels sont les univers professionnels susceptibles d'accroître les risques de suicides. Par ailleurs, 35 % des personnes qui se suicident ont accompli précédemment une ou plusieurs tentatives. Travailler sur les tentatives constituerait une piste intéressante. Encore faudrait-il pouvoir les quantifier et les repérer.

C'est pourquoi, Monsieur le Ministre, à l'heure où vous vous apprêtez à présenter un bilan des accords d'entreprise sur le stress au travail, je vous propose la création d'un observatoire des crises suicidaires. Il favoriserait la connaissance, la transversalité des approches et l'élaboration de statistiques dignes d'une grande nation. Il ne s'agit pas de mettre en visibilité la souffrance au travail ou de renforcer la victimisation, mais bien de traiter de manière professionnelle ces questions. Cette initiative aiderait aussi à lever les tabous persistants liés aux morts volontaires et à clarifier les débats. A terme, j'en suis sûr, elle contribuerait à la réduction du nombre de drames.

Le suicide demeure un problème majeur de santé publique dans notre pays et la France peut difficilement se permettre une nouvelle crise. C'est donc au ministre du Travail et de la Santé que je m'adresse. Si l'association, rue de Grenelle, de ces deux compétences a un sens, c'est aussi en matière de suicides en entreprise qu'elle peut le prouver. Voilà à mes yeux une grande cause nationale, comme ont pu l'être la lutte contre la violence routière ou le cancer. ●



IMAGES/CONCORDE

N° 3119 L'EXPRESS | 13 AVRIL 2011 | 93

Article publié le 13 avril 2011

Thème : Lettre ouverte de Jean-Claude Delgènes, président fondateur du Groupe Technologia, à Xavier Bertrand, alors ministre de la santé et du travail, concernant la création d'un observatoire des crises suicidaires

Le Monde

Créons un observatoire des suicides Imposer la transparence des données

En 1897, Emile Durkheim publiait *Le Suicide*, une des œuvres fondatrices de la méthode sociologique consistant à reconnaître l'existence de faits sociaux derrière les conduites individuelles et à traiter ces faits « *comme des choses* ». Plus d'un siècle après, force est de constater qu'au pays de Durkheim le suicide n'est toujours pas considéré comme un fait social.

Récemment, Jean-Claude Delgènes, le directeur du cabinet Technologia, interpellait le ministre du travail et de la santé en lui proposant la création d'un observatoire des suicides en France. Le 19 avril, Xavier Bertrand lui répondait en rappelant tout ce qu'il avait mis en œuvre en matière de prévention des suicides... dans les entreprises ! Se référant ainsi à sa responsabilité de ministre du travail, M. Bertrand a oublié, au passage, qu'il possède aussi celle de la santé.

Pourtant la prévention des suicides impose d'intervenir simultanément sur l'ensemble des champs. Voudrait-on prévenir les seuls suicides au travail qu'il faudrait au moins pouvoir les comparer avec ce qu'il se passe dans la population en général.

Les certificats de décès nous renseignent seulement sur quelques variables : le sexe, l'âge, le domicile ainsi que le mode suicidaire. Rien de plus ! Les hommes dans la force de l'âge se suicident plus que les jeunes femmes ? Fort bien. Mais ces personnes sont-elles mariées ou divorcées ? Au travail ou au chôma-

Collectif

Norbert Alter, sociologue ; Michel Debout, psychiatre ; Brigitte Font Le Bret, psychiatre ; Vincent de Gaulejac, sociologue ; Christian Larose, syndicaliste, membre du Conseil économique et social ; Marcel Lourel, psychologue du travail

ge ? Et quelle était leur situation financière au moment de leur mort ou tout simplement leurs pathologies ? En cas de suicide, les certificats de décès ne sont pas remplis par le médecin traitant du défunt ; les seuls renseignements sont rassemblés par la police.

Politique de prévention

Dans ces conditions, comment construire une véritable politique de prévention adaptée à ceux qui sont les plus exposés aux risques de mourir de suicide ?

La constitution d'un observatoire du suicide est une revendication constante et ancienne de tous ceux qui sont engagés à titre professionnel ou associatif dans la prévention du suicide. C'est pourquoi nous souhaitons poursuivre ce débat, clos trop rapidement, car confondu avec la pratique des autopsies psychologiques des suicides dans l'entreprise qui relève d'une démarche tout à fait différente.

Avec l'un des taux de suicide les plus élevés des pays développés et des crises suicidaires frappant certaines entreprises, la France a plus

que jamais besoin d'une structure d'observation indépendante, pluridisciplinaire et dotée de moyens propres afin de mener par elle-même des enquêtes à partir des données disponibles. Trois exemples suffisent à s'en convaincre.

Les derniers chiffres connus remontent à l'année 2008. Ils ne permettent donc pas de savoir si la crise a eu un effet sur le nombre de suicides et quelles sont les catégories concernées. Par ailleurs, il n'existe aucun rapprochement anonyme entre les suicidés et les données médicales détenues à leur sujet par l'assurance-maladie. On apprendrait pourtant beaucoup sur les corrélations possibles entre suicides, pathologies, hospitalisations et traitements médicaux.

Enfin, prévenir les suicides, c'est aussi se préoccuper de la réalité des tentatives de suicide. On sait qu'une personne ayant fait une tentative de suicide au cours de son existence a 45 fois plus de risques de mourir par suicide dans les années qui suivent.

L'hospitalisation après une tentative est ainsi une source de connaissance importante. Pourtant, il n'existe aucun registre harmonisé permettant un recueil fiable de ces données.

La secrétaire d'Etat à la santé et le ministre promettent, depuis quelques mois, un second plan de prévention du suicide. Nous l'attendons depuis 2005. Nous demandons donc que celui-ci intègre la création d'un tel observatoire, car relier les connaissances et les intelligences est devenu impératif. ■

Article publié le 29 avril 2011

Thème : Réaction du ministre du travail et de la santé Xavier Bertrand à la proposition faite dans l'Express de Jean-Claude Delgènes, président fondateur du Groupe Technologia, de créer un observatoire des crises suicidaires

Libération

Partie 1

12 FRANCE

LIBÉRATION LUNDI 23 MAI 2011



Alors que les plans de prévention se font toujours attendre, 44 spécialistes (médecins, chercheurs...) lancent un appel pour la création d'un observatoire.

Le suicide en France, un fléau qui reste trop flou

Par ÉRIC FAVEREAU
dessin MICHEL GALVIN

C'était en février 2010. Alors ministre de la Santé, Roselyne Bachelot rappelait, lors des journées nationales sur le suicide, que «du préventif du suicide, cause de décès évitable, est devenue un enjeu majeur de santé publique». Malgré une baisse de 20 % en vingt-cinq ans, la mortalité par suicide reste très élevée en France, avec plus de 10 000 décès par an. Et elle annonçait le lancement d'un plan. En février 2011, rebelle. Lors de la journée nationale de prévention du suicide, Nora Berra, secrétaire d'État chargée de la Santé, évoquait un nouveau plan de prévention du suicide. L'UNPS (Union nationale pour la prévention du suicide) s'en félicitait gentiment, rappelant que ce plan était attendu «par les acteurs depuis près de deux ans, après la remise du rapport de David Le Breton». Ce sociologue et anthropologue, spécialiste des conduites à risques, recommandait vingt mesures déclinées en cinquante-deux actions. Avec des axes prioritaires d'intervention, comme le développement des études et de la recherche, l'information et la communication autour de la santé mentale et de la prévention du suicide, la formation des professionnels, le développement de la prévention, et enfin l'amélioration de la prise en charge des suicidants et de leur entourage.

CRITIQUES. En mai 2011, rien. On attend toujours. Un petit groupe d'experts, autour de Technologia, un cabinet spécialisé dans la prévention des risques professionnels, a décidé de s'énervier un peu. D'abord dans une tribune publiée en avril dans le Monde pour demander au plus vite la création d'un observatoire des suicides en France. Une initiative très vite appuyée par tout le milieu, comme

en témoigne «l'appel des 44» relayé aujourd'hui par Libération. Et pour cause... En dépit des annonces publiques, la France reste toujours aussi ignorante de sa propre situation. Qui se suicide? Comment? Où? Quels sont les critères de vulnérabilité, etc... Peu de réponses. Selon une étude, datant déjà d'il y a cinq ans, initiée par le ministère de la Santé, on peut noter qu'en Ile-de-France, en Midi-Pyrénées, en Corse les taux de sui-

UN APPEL POUR «OFFRIR LA POSSIBILITÉ D'ANALYSES CROISÉES»

Les psychiatres Boris Cyrulnik et Sylvie Angel, le généticien Axel Kahn, la sociologue Danièle Linhart, le professeur de médecine légale Michel Debout, le philosophe Vincent Cespedes ont signé l'appel des 44 fédérant professionnels de santé, spécialistes des sciences sociales et représentants du monde du travail. Ils réclament la création d'un observatoire des suicides pluridisciplinaire, associant des praticiens hospitaliers en psychiatrie et médecine légale, des généralistes, des médecins du travail, des psychologues, des chercheurs en sciences sociales. Doté de moyens propres, il mènera des études épidémiologiques et cliniques afin d'élucider la connaissance des populations les plus exposées. Il offrira «la possibilité d'analyses croisées et anonymes» du contenu des dossiers de police, ceux de médecine légale ainsi que les antécédents médicaux conservés par la Sécurité sociale. Pour les tentatives de suicide, il s'agira aussi de bien connaître les facteurs de risques et d'analyser la prise en charge pour mieux prévenir la répétition des passages à l'acte.

Article publié le 23 mai 2011

Thème : Appel à la création d'un observatoire du suicide fait par 44 spécialistes de la question, avec l'impulsion de Technologia et Jean-Claude Delgènes - partie 1

Libération

Partie 2

LIBÉRATION LUNDI 23 MAI 2011

FRANCE 13



cide sont inférieurs à la moyenne nationale, mais la Bretagne et le Nord-Pas-de-Calais se distinguent par des résultats très élevés. Pourquoi ? Autre constat : le nombre de tentatives de suicide donnant lieu à une hospitalisation est estimé à 195 000 par an et 60% des personnes qui tentent de se suicider répèteront leur geste, une proportion très élevée. Les décès par suicide touchent particulièrement la classe d'âge comprise entre 35 et 55 ans, mais le suicide reste également l'une des premières causes de mortalité des adolescents : 600 suicides par an. Et la France détient l'un des plus forts pourcentages de décès par suicide chez les plus de 60 ans (33,9% du total des suicides). Enfin, quel est de ce qui se passe dans le monde de l'entreprise ?

REFLET. Les spécialistes avancent à l'aveuglette, avec des données éparpillées. Il y a plus de cent ans, le père de la sociologie moderne, Émile Durkheim, démontrait le lien existant entre le taux de mortalité par suicide et la qualité du lien social caractérisant une société donnée à un moment de son histoire. D'où l'importance de cet observatoire. Comme un reflet de l'état des relations sociales, aujourd'hui en France. ➔

REPÈRES

Au moins 10 000 morts par an par suicide et près de 200 000 hospitalisations pour tentative en France, qui détient le 7^e rang en Europe. Si le taux de suicide a baissé de 20% en vingt-cinq ans, la France reste très touchée par ce phénomène.

Les suicides sont aux trois quarts masculins. Pour les 25-34 ans, ils constituent la première cause de mortalité chez les hommes et la deuxième chez les femmes. Le taux de suicide croît avec l'âge, atteint un pic pour les 45-54 ans, puis diminue.

 **SUR LIBÉRATION.FR**
Lire l'intégralité de l'appel des 44 sur notre site web.

Philippe Courtet, professeur de psychiatrie à Montpellier, mène des recherches sur les terrains qui peuvent conduire au suicide.

«La combinaison d'une vulnérabilité spécifique et du stress»

Philippe Courtet est professeur de psychiatrie au CHU de Montpellier. Chef de service, il dirige une unité de recherche de l'Inserm sur «la vulnérabilité au suicide».



Y a-t-il vraiment besoin d'un observatoire du suicide en France ? La situation française est doublement paradoxale. D'abord il y a une méconnaissance profonde dans la population de ce phénomène. La France est à peu près au 7^e rang en Europe quant à l'importance du suicide, c'est-à-dire juste derrière des pays où, traditionnellement, le taux de suicide est élevé, comme les pays scandinaves ou les pays baltes. C'est donc une situation médiocre, et il y a évidemment plein de choses à faire. Et déjà mieux connaître l'ampleur de ce phénomène. Il nous manque des données, des bases épidémiologiques, des analyses croisées, géographiques, par âge, et au final il nous manque une analyse plus fine de ce phénomène. Un observatoire du suicide, s'il est bien conçu, ne peut qu'être très profitable.

Une analyse plus fine... A quel cela renvoie-t-il ? Je suis médecin, psychiatre, et je regarde, donc, cette question d'un point de vue médical. Cela n'enlève rien à l'importance des déterminants sociologiques et culturels dans le suicide. Mais notre approche se veut différente et complémentaire. Sur le plan médical, qu'est-ce qu'on voit ? Nos travaux montrent que, très souvent, le suicide est associé à une maladie psychiatrique : la dépression, l'angoisse, l'anxiété, et d'autres pathologies plus graves. La personne est toujours en proie à des excitations existentielles. On le voit, on le note. Or d'une certaine façon, on a trop tendance à assimiler et à réduire le suicide à un stress, qu'il soit professionnel ou social.

Qu'en déduisez-vous ? Notre hypothèse de travail est la suivante : parmi les personnes qui sont en proie à un facteur de stress, seuls ceux qui portent une vulnérabilité spécifique vont se suicider. C'est la combinaison du stress et de cette vulnérabilité qui

peut conduire à se tuer. Et c'est sur cela que nous travaillons depuis quinze ans. Comment des problèmes sociaux vont se traduire en problèmes individuels qui, pour certains, se terminent par un suicide ?

Et vous avez donc pointé des facteurs de vulnérabilité ?

Oui. Il y a des critères psychologiques, comme l'impulsivité. Mais il y a aussi des facteurs génétiques qui peuvent entrer en ligne de compte. Nous voyons ainsi des familles qui sont beaucoup plus touchées que d'autres. D'autres facteurs peuvent intervenir, comme la maltraitance dans l'enfance. Enfin, on travaille également sur les apports des neurosciences et de l'imagerie médicale. En réponse à un facteur de stress, on aura des métabolismes différents selon les personnes. Bref, une foule de facteurs cliniques et de types de personnalités peuvent se révéler comme des vulnérabilités pour la personne. Mais je le répète, cela ne remet pas en cause les fragilités sociales comme facteur déclenchant, la solitude par exemple. Mais pour qu'il y ait passage à l'acte suicidaire, il faut qu'il y ait un terrain. Et c'est ce terrain qu'on essaye d'appréhender. Sur tous ces sujets, en France, on ne peut pas dire que l'on est moteur. Et qu'en est-il de l'attitude des pouvoirs publics ?

On a le sentiment, qu'il y a eu beaucoup de déclarations, beaucoup d'effets d'annonce, mais peu de politiques de santé publique cohérentes sur cette question. Il y a quelques années, il y avait eu une politique de formation à destination des intervenants en première ligne, comme les éducateurs, les surveillants de prison. C'étaient des formations pour les aider à détecter des personnes vulnérables, et à pointer des facteurs de risques. Cela a été très utile. Mais depuis ? Rien, ou pas grand-chose. Il y a eu des annonces de plan, non suivies d'effets. Les pouvoirs publics paraissent velléitaires sur le sujet : les programmes d'action sont plutôt à long terme, ce qui correspond mal au court terme des politiques.

Recueilli par É.F.

LE DUC DES LOMBARDIES présente en partenariat avec les organisateurs

02 JUILLET 2011 A L'OLYMPIA BRUNO COQUATRIX

AHMAD JAMAL

«HAPPY BIRTHDAY NIGHT»

OLYMPIA • 28 BD DES CAPUCINES • 75009 PARIS • M° OPÉRA • INFOS & RÉSERVATIONS : 01 82 68 33 68 • WWW.OLYMPIABALL.COM • POINTS DE VENTE HABITUELS

Article publié le 23 mai 2011

Thème : Appel à la création d'un observatoire du suicide fait par 44 spécialistes de la question, avec l'impulsion de Technologia et Jean-Claude Delgènes - partie 2

Les Echos

18

IDÉES MARDI 14 JUIN 2011 LES ECHOS

Le suicide au travail, l'affaire de tous



ÉDITORIAL

PAR JEAN-FRANCIS PÉCRÉSSE

Ce n'est plus une option, c'est une obligation : les entreprises qui font encore peu de cas de la souffrance au travail ont tout intérêt à s'en préoccuper. C'est un triple impératif. Juridique, d'abord, puisque la responsabilité de l'employeur devient la règle. Comme le montrent deux arrêts récents, une jurisprudence s'élabore, qui tend à qualifier le suicide en entreprise en accident du travail, quelle que soit la part des fragilités personnelles. Prévenir le passage à l'acte – ou la simple souffrance des salariés – est, aussi, une nécessité morale, tant est insupportable l'idée même que le travail, source d'émancipation, puisse tuer. Le bien-être en entreprise doit être un objectif primordial, pas subsidiaire. Chaque dirigeant est comptable de la valeur universelle que chaque individu, au travers de son expérience, accorde au travail. Il y va de la représentation qu'une société s'en fait et, partant, de sa capacité à aller de l'avant. Accessoirement, l'impératif est économique, tant il est vrai que les organisations oppressantes ne restent jamais longtemps performantes.

Le gouvernement a donc bien fait, voici dix-huit mois, de demander aux entrepri-

ses non seulement d'évaluer les dangers psychosociaux, mais d'agir pour les réduire. Mais il doit lui-même aller plus loin. L'Etat ne doit pas laisser les entreprises, fussent-elles aussi grandes que Renault, PSA, France Télécom ou La Poste, seules face au risque de crises suicidaires. Ce serait une manière trop commode de distinguer le suicide professionnel du suicide en général. Le suicide est, en soi, un fléau national, qui, avec ses 11.000 à 12.000 victimes par an, fait plus de dégâts humains et sociaux que les accidents de la route. Imagine-t-on que l'Etat se défasse de la sécurité routière sur les seules sociétés d'autoroutes ? Sans doute les managers doivent-ils mettre en question la culture

L'Etat ne peut pas laisser les entreprises seules face aux crises suicidaires.

obsessionnelle du résultat et de l'évaluation individuelle pour remettre au goût du jour la coopération et la délégation. Mais un cadre d'entreprise n'est pas un psychiatre. Prévenir la tentative de suicide et, plus encore, sa récurrence est une responsabilité collective associant famille, employeur, médecin et service hospitalier. Avec l'aide, aussi, de structures privées comme The Samaritans, les Britanniques ont réussi à faire diminuer nettement le taux de récurrence. Il est vrai

que le suicide n'y est pas un tel tabou qu'en France, où il reste mal suivi à l'hôpital et pas du tout dans les statistiques. Pour donner l'exemple, l'Etat devrait commencer par créer un Observatoire du suicide et des crises suicidaires. Ce serait déjà traiter le sujet comme une question de santé publique, pas seulement de travail privé.

 Lire nos informations page 4

Article publié le 14 juin 2011

Thème : Souffrance au travail, risques psychosociaux, responsabilité des dirigeants, crises suicidaires, arguments pour la création d'un observatoire du suicide et des crises suicidaires

Le Canard enchaîné

Le plan antisuicide ne tient pas la corde

Il ne repose que sur des données obsolètes et des statistiques douteuses.

LE « Canard » a glissé son bec dans la dernière version (mars 2011) du Programme national d'action face au suicide, qui n'est encore qu'un « document de travail ». Ce document, censé définir la politique du gouvernement, et dont Nora Berra, secrétaire d'État à la Santé, annonçait, voilà seize mois, la publication « prochaine », ne repose en fait que sur l'exploitation de données dont les plus fraîches affichent six ans d'âge.

Il s'agit d'abord du « Baromètre 2005 » de l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé, consacré au nombre de tentatives de suicide selon la catégorie socioprofessionnelle. Repris dans un numéro de la « Revue d'épidémiologie et de santé publique » sur « le suicide et l'activité professionnelle en France » (2009), ces résultats sont analysés à la lumière de travaux encore plus anciens. Et qu'il a fallu débusquer dans diverses contrées lointaines. Ainsi, l'importance de la charge de travail dans le facteur suicidaire renvoie à une étude... japonaise, qui remonte, elle aussi, à 2005. Quant aux différences socio-économiques des candidats à la mort volontaire et aux données statistiques par sexe, elles s'appuient sur des observations effectuées en Finlande de 1971 à 2000.

Autre étude qui sera d'un grand secours pour guider le gouvernement dans ses réflexions, une analyse de 1998 sur la corrélation entre utilisation de pesticides et tendances suicidaires chez les fermiers canadiens... Autant de recherches éminentes, citées par l'Institut national de veille sanitaire (INVS), et qui n'ont qu'un défaut : elles ne tiennent, et pour cause, aucun compte d'événements récents, tels que la récession de 2008, la vague de suicides à France Telecom ou, plus récemment, la sécheresse. Pas grave : la brutalité du ma-

nagement, les conséquences de la crise ou l'abattage contraint d'un cheptel n'ont évidemment aucune incidence sur la dépression humaine.

Statistiques à se flinguer

Faute d'outils appropriés, les priorités du plan interministériel (« améliorer, développer, renforcer, prévenir ») se déclinent alors au doigt mouillé. Ainsi, selon les chiffres de la Direction de la recherche des études de l'évaluation et des statistiques publiés en 2006 (il n'y a rien de plus récent !), « environ

19 500 personnes » ont été répertoriées comme ayant tenté de mettre fin à leurs jours « au début des années 2000 ». Tant de précision laisse pantois. Et, parmi elles, entre 11 000 et 12 000 y seraient parvenues. Une approximation qui sert aujourd'hui de socle au futur Programme national.

Ces données négligent bizarrement le phénomène de sous-déclaration du suicide. Il faudrait, selon plusieurs chercheurs, gonfler les chiffres de 20 à 25 % pour approcher de la vérité. « A la campagne, on détache le paysan de sa poule pour le fourrer sous son tracteur et faire croire à un accident », explique crûment un agriculteur du Morbihan.

Au poids conjugué de la religion, de la morale et de la famille, qui conduisent souvent à dissimuler un suicide, il faut ajouter ce que certains appellent la « logique assurantielle ». Le suicide étant exclu des risques couverts par les compagnies d'assurances lors de la première année du contrat, de nombreuses familles s'arrangent pour ne pas ajouter au deuil de l'être aimé la perte d'une prime. Une réalité que le Programme national d'action ignore pudiquement.

Aucune étude moldo-valaque de 1918 pour l'étayer ?

Sorj Chalandon

«Priorité nationale» restée en plan

PERSUADÉS qu'il est possible d'étudier sérieusement le rapport entre travail et suicide, 44 professionnels de santé ont appelé, dans « Libération » (22/5), à la création d'un « observatoire des suicides » indépendant et pluridisciplinaire. Car, s'il est difficile d'établir le lien entre l'intention de mourir – drame « multifactoriel » – et l'activité professionnelle, cela devient mission impossible lorsque les capteurs ou les réseaux d'alerte font défaut.

Dans ce texte, les signataires rappellent ainsi que, contrairement à la Suède ou à la

Grande-Bretagne, la France ne dispose pas d'un « instrument de connaissance et d'aide à la décision des pouvoirs publics » permettant une « politique de prévention efficace » contre le suicide, déclarée « priorité nationale de santé publique » en 1997. Elle ne dispose, en tout cas, d'aucun moyen de collecter des informations objectives, notamment sur les risques psychosociaux, et de les traiter en temps réel.

Dans le pays du « travailler plus pour gagner plus », penser que le travail puisse être destructurant serait suicidaire...

Article publié le 13 juillet 2011

Thème : Programme national d'action face au suicide, impact de la charge de travail, appel à la création d'un "observatoire des suicides" dans "Libération" en mai 2011

Suicides à La Poste: «Un syndrome France Télécom est très improbable»

INTERVIEW Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels, analyse la crise que traverse l'entreprise...

Propos recueillis par Claire Planchard | ⌚ Publié le 13/03/12 à 00h00 — Mis à jour le 13/03/12 à 17h14



Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels. — BERNARD BISSON/JDD/SIPA



Ecouter cet article Suicides à La Poste: «Un syndrome France Télécom est très improbable» 00:00

La série noire se poursuit à La Poste: dimanche, un cadre a été retrouvé pendu dans un centre de courrier du Finistère. Dix jours plus tôt, un autre cadre de 28 ans avait sauté du dernier étage de la poste où il travaillait, en plein centre-ville de Rennes, après avoir évoqué dans une lettre son «anxiété professionnelle». Six mois auparavant, une employée s'était défenestrée à Paris.

Après ce nouveau drame, les syndicats tirent la sonnette d'alarme sur la dégradation des conditions de travail dans l'entreprise. La direction fera une première série de propositions après des discussions cette semaine.

20 Minutes décrypte la situation avec Jean-Claude Delgenes, directeur général du cabinet Technologia, qui a conduit les missions de conseil à la suite des suicides chez Renault et France Télécom.

Article publié le 13 mars 2012

Thème : <https://www.20minutes.fr/economie/897239-20120313-suicides-poste-un-syndrome-france-telecom-tres-improbable>



Suicide : «Un plan social multiplie les risques par quatre ou cinq»

Par Edouard de Mareschal

Publié le 31/01/2014 à 19:27

INTERVIEW - En deux jours, deux salariés se sont suicidés sur leurs lieux de travail : une cadre de La Poste à Noisy-le-Grand, et un ouvrier de Renault-Cléon. Jean-Claude Delgènes, fondateur de Technologia, fait le point sur le mal-être au travail en France.

Le Particulier Partenaire

Assurance-vie et succession

JE M'INFORME

Deux suicides en deux jours. Mercredi, un ouvrier d'un atelier d'usinage du site de Renault Cléon s'est donné la mort sur le site où il travaillait depuis plusieurs années. «C'est le deuxième suicide en neuf mois sur ce site», a déclaré un délégué syndical CGT de ce site. Jeudi, c'est une cadre de la Poste d'une cinquantaine d'années qui s'est suicidée par pendaison sur son lieu de travail à Noisy-le-Grand (Seine-Saint-Denis). Ces actes isolés rappellent la vague de suicides qui avait ébranlé France Télécom entre 2008 et 2011. Jean-Claude Delgènes, fondateur et directeur général de Technologia, l'entreprise mandatée en 2009 par France Télécom pour réaliser un rapport sur les conditions de travail dans l'entreprise, explique pourquoi aujourd'hui le travail n'est plus un rempart contre le mal-être social.

Article publié dans Le Figaro le 31 janvier 2014

Thème : Risques psychosociaux, risques de suicide

<https://www.lefigaro.fr/social/2014/01/31/09010-20140131ARTFIG00347-suicide-un-plan-social-multiplie-les-risques-par-quatre-ou-cinq.php>

**Jean-Claude Delgènes**

Fondateur et directeur général du cabinet Technologia

Prise de parole

Le suicide ne doit pas faire exception au traitement de l'information

Parler du suicide c'est prendre un risque ; celui de se tenir sur une ligne de crête entre le silence impuissant et l'expression maladroite. Mais c'est la seule certitude de pouvoir ainsi mener des actes de prévention.

10/09/2016 11:11

En 1984 à Berlin-Est, le capitaine de la Stasi Gerd Wiesler, matricule HGW XX/7, espionne le dramaturge Georg Dreyman, une figure de la dissidence est-allemande. A la suite du suicide d'un de ses amis metteur en scène dont la carrière a été détruite, Dreyman rédige, pour le magazine ouest-allemand Der Spiegel, un article destiné à révéler une vérité dérangeante pour le régime... On aura reconnu la trame du film "La vie des autres" qui a connu un immense succès en 2006. Mais quel était le secret explosif que Dreyman cherchait à faire connaître à l'ouest ? Il s'agissait d'un chiffre ; un chiffre simple mais qui dit presque tout de la vérité d'une société : le taux de suicide anormalement élevé en RDA...

Tribune publiée dans le Huffington Post le 10 septembre 2016

Thème :

Suicide, omerta, expression comme préalable à la prévention

Lien de l'article :

https://www.huffingtonpost.fr/life/article/le-suicide-ne-doit-pas-faire-exception-au-traitement-de-l-information_84460.html

Récit

France Télécom : le procès d'une «logique d'éradication»

Une décennie après la vague de suicides chez l'opérateur, sept anciens dirigeants de l'entreprise sont jugés depuis trois semaines pour «harcèlement moral». Retour sur un système destiné à faire craquer le personnel.



Didier Lombard, ex-PDG de France Télécom à l'origine du plan «Next», à son arrivée au tribunal correctionnel de Paris le 6 mai.
(Photo Marc Chaumeil)

Article publié le 22 mai 2019

Thème : Affaire France Telecom, crise suicidaire, harcèlement moral

Lien de l'article :

https://www.liberation.fr/france/2019/05/22/france-telecom-le-proces-d-une-logique-d-eradication_1728916/

Les Echos

Au-delà du procès accablant de France Télécom

Une entreprise où les salariés deviennent des cibles à abattre ne peut pas réussir. Une entreprise qui n'a aucune souplesse pour gérer ses salariés non plus. Mais rien n'excuse les pratiques des dirigeants de France Télécom.

[Lire plus tard](#)[Commenter](#)[Partager](#)[Emploi et travail](#)[Télécom](#)

Didier Lombard, ancien PDG de France Télécom, à son arrivée au tribunal le 7 mai 2019. (Nicolas TAVERNIER/REA)

Par **Jean-Marc Vittori**

Publié le 28 mai 2019 à 7:31 | Mis à jour le 2 juin 2019 à 21:34



Annonces Google

Article publié le 28 mai 2019

Thème : Affaire France Telecom, crise suicidaire, harcèlement moral

Lien de l'article :

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/au-dela-du-proces-accablant-de-france-telecom-1024554>

Une entreprise condamnée après le suicide d'un salarié : "Un jugement qui va faire date dans les années qui viennent", selon un spécialiste

"Il faudrait renchérir les coûts du harcèlement moral et de l'épuisement professionnel", estime sur franceinfo l'économiste Jean-Claude Delgènes.



Publié le 29/04/2021 17:22

Temps de lecture : 1 min.



Le palais de justice de Roanne (Loire). Photo d'illustration. (YVES SALVAT / MAXPPP)

Article publié le 29 avril 2021

Thème : violences conjugales, prévention, communication

Lien de l'article :

https://www.francetvinfo.fr/faits-divers/justice-proces/une-entreprise-condamnee-apres-le-suicide-dun-salarie-un-jugement-qui-va-faire-date-dans-les-annees-qui-viennent-selon-un-specialiste_4604473.html

Organisation du travail

63



LesEchosIMMOBILIER

DÉMÉNAGEMENT Des économies, mais à quel prix ?

Les entreprises déménagent de plus en plus souvent. En général pour diminuer leur coût immobilier. Chaque fois, c'est l'occasion d'un grand chambardement dont les salariés, souvent, font les frais.

S'il faut un plan pour expliquer l'itinéraire, c'est mauvais signe. Absence de transports en commun et accès compliqué en voiture ne sont pourtant pas une exception. A Vélizy ou à Meudon dans les Hauts-de-Seine, le tramway existe sur le papier, mais il n'arrivera que dans deux ans. Pour l'instant, les salariés de Dassault Systèmes ou de Steria ont encore besoin de leurs voitures. Pour se rendre dans les locaux de Prisma Presse à Gennevilliers, il y a bien la ligne 13, mais l'entreprise a dû affréter des navettes jusqu'au RER C, à Bécon-les-Bruyères, plus utilisé. À la sortie de la ligne A, à Nanterre-Préfecture, des groupes d'employés attendent leur bus privé pour finir le trajet. Le temps de transport aurait augmenté en moyenne de 22 minutes pour les 4.500 salariés d'Atos Origin, transférés depuis 9 sites sur 54.000 mètres carrés à

22%

des chefs d'entreprise refusent de quitter Paris pour ne pas imposer trop de transport à leurs salariés.

Bezons dans un immeuble loin du métro et du RER... L'accessibilité, essentielle pour les salariés, n'est pas toujours considérée à sa juste valeur par les décideurs, même s'ils déclarent à 98 % y accorder toute leur attention dans une étude réalisée en 2010 par AOS Studley, un conseil en aménagement, et la Foncière des Régions. Quelques paragraphes plus bas, les chefs d'entreprise qui ne souhaitent pas quitter Paris justifient pourtant un peu différemment leur décision : 45 % d'entre eux se soucient de l'image ; 30 % affirment ne pas vouloir séduire de leurs clients ou de leurs fournisseurs, 22 % seulement prennent en considération le bassin de vie de leurs salariés. « Il est très facile pourtant de dresser une carte des itinéraires de chacun, les nouveaux et les anciens, mais ce résultat ne compte pas forcément dans le choix final », explique Stéphanie Gemmi,

consultante du cabinet Technologia, souvent missionné par les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) pour auditer les projets de délocalisation.

La vraie raison du déménagement est presque toujours la même : l'approche de la fin d'un bail et le souhait de payer moins cher ailleurs. Sous couvert de réorganisation ou de regroupement des troupes, c'est bien d'économies qu'il s'agit. Resserrement des postes de travail, mutualisation des coûts sur un seul site et consolidation de l'entreprise, loyers souvent inversement proportionnels à la distance des centres d'affaires... la réduction des coûts immobiliers est citée comme la première raison d'un transfert par 44 % des dirigeants interrogés dans l'étude AOS-FDR. L'observation des mouvements des utilisateurs réalisée au second trimestre 2011 par le conseil Jones Lang LaSalle confirme d'ailleurs que le sens Paris-périphérie ne s'inverse pas. Quelque 47 transactions de plus de 5.000 mètres carrés représentant 800.000 mètres carrés ont correspondu à des transferts vers la première ou la seconde périphérie depuis 2008 ; 13 seulement, (200.000 mètres carrés) ont fait le chemin dans l'autre sens. Motif principal : le niveau des loyers. De 490 à 750 euros par mètre carré par an dans les quartiers d'affaires parisiens, il chute à 320 dans les plus beaux immeubles de première couronne à l'est, au nord et au sud, à moins de 200 aux environs de Roissy.

Un moyen : l'« open space »
La réduction de surface est la règle, l'« open space », le moyen. La norme Afnor impose théoriquement 9,78 mètres carrés par poste de travail, beaucoup de salariés sont pourtant plus serrés. « Lorsque la direction présente les chiffres, elle y inclut les couloirs, les salles de réunion, les cafétérias... en réalité il est assez courant de ne disposer que de 5 mètres carrés pour travailler », poursuit Stéphanie Gemmi.

Travailler... Reste à savoir ce que recouvre ce mot : être assis, concentré devant son ordinateur ou bien assister à une réunion, se ren-

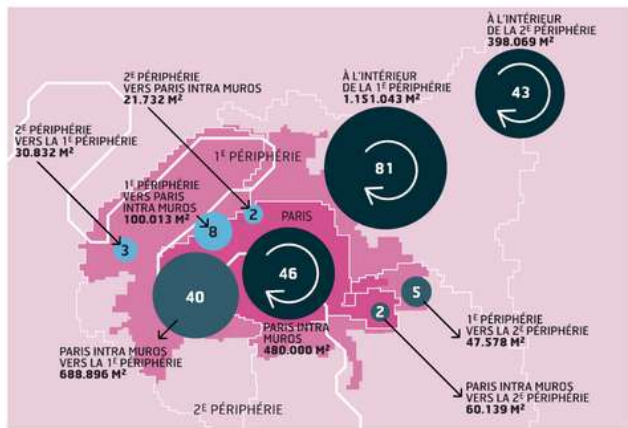
ÎLE-DE-FRANCE : LES DÉMÉNAGEMENTS DE PLUS DE 5.000 M²

NOMBRE DE TRANSACTIONS DEPUIS 2008 :

MOUVEMENTS ENDOGÈNES

RAPPROCHEMENTS DE PARIS

ÉLOIGNEMENTS DE PARIS



RE / SOURCE : JONES LANG LASALLE



La norme Afnor impose en théorie 9,78 mètres carrés par poste de travail, mais, dans les faits, le recours à l'« open space » permet de grignoter de l'espace.

dre à un rendez-vous, s'isoler pour téléphoner, envoyer des e-mails depuis son « smartphone » ? « Même dans les entreprises réputées sédentaires, à la Sécurité sociale belge par exemple, où une étude a été menée, les espaces de travail ne sont pas occupés plus de 50 % du temps », explique Han Paemen, consultante chez AOS Studley. Dès lors, y a-t-il vraiment besoin d'autant de postes ? Ne serait-il pas plus simple de les mutualiser grâce au « desk sharing » ? Les 4.500 salariés d'Atos Origin l'expérimentent depuis quelques mois, contraints de se partager 3.550 bureaux qu'ils n'ont pas besoin de réserver mais doivent impérativement laisser immaculés à la fin de la journée. En parallèle ont été négociés des accords de télétravail ouverts à tous les métiers. « La « business class » pour tous », disait le projet. Le management affirme que nombre de postes demeurent inoccupés. Les salariés ne sont pas de cet avis. Ils se plaignent du bruit des pla-

teaux de plus de 80 personnes et de ne pas forcément trouver une place auprès de collègues ou de membres de leur équipe. « C'est la raison d'être des espaces collaboratifs : des petites salles, des grandes, des endroits dont on peut fermer la porte. Chacun a besoin de dix espaces différents pour travailler ; ici, il les trouve », poursuit Ahn Pahmen. « C'est une catastrophe d'après les retours que nous avons, réplique un consultant, le télétravail est pratiqué car les gens préfèrent rester chez eux de peur de ne pas trouver de bureau. »

Points de vue opposés

« Le changement est toujours vécu comme un grand progrès pour les managers, qui en font un enjeu d'organisation et de performance, au contraire, les salariés le perçoivent souvent comme un traumatisme », explique Alain d'Iribarne, responsable scientifique d'Acti-néo, l'observatoire des conditions de vie au bureau. Une erreur peut

pourtant coûter très cher : l'éloignement pèse dans la balance des négociations salariales. La grève de mars 2011 dans le groupe Prisma Presse était en partie motivée par ce sujet. Sur le plan du recrutement aussi : « Quatre générations cohabitent dans l'entreprise et la fameuse « Y » n'a pas envie de se couler dans un monde rigide, pense Gilles Bethauser, le patron d'AOS Studley. Les jeunes hissent leurs conditions de travail au même rang désormais que la rémunération et l'intérêt de leur job. Ils ne sont pas prêts à tout accepter. » Pour l'instant, ces jeunes réagissent surtout en travaillant sous MP3 pour s'isoler du bruit ambiant. Et leurs aînés développent des stratégies de contournement. « Lorsque l'on a une demi-heure de transport en plus, on compte ses heures et on ne fait plus de rab », explique une secrétaire d'édition de Prisma Presse. « On arrive plus tôt le matin pour travailler au calme, on mange sur place, car, de toute façon, il n'y a rien autour », ajoute une autre.

Le « desk sharing » économise aussi le coût et le temps des déménagements internes. Une demi à une journée de travail par an, dans les grands groupes. Plus besoin d'abattre les cloisons, ni de réaffecter les bureaux.

« Tant que les managers se cachent derrière le bien-être des salariés pour faire passer les économies, cela se passera mal, estime Alexandre des Isnards, consultant en ressources humaines et coauteur de « L'Open space » m'a tué ». Ils devraient au contraire justifier leurs choix par leur objectif premier : la productivité, et prouver qu'en « open space » on travaille mieux. Pour l'instant, personne ne l'a encore démontré. »

CATHERINE SABBAGH

LA SEMAINE PROCHAINE

LA MAISON INDIVIDUELLE, RÉPONSE INATTENDUE À L'ÉTALEMENT URBAIN ?

Article publié le 13 juillet 2011

Thème : Considération de l'accessibilité aux salariés lors de déménagement d'entreprises, conditions de travail, risques psychosociaux



Drame du TGV Est : un rapport accable la filiale de la SNCF

Les conclusions de l'enquête menée par le cabinet Technologia, après l'accident qui a fait onze morts le 14 novembre 2015, sont sans appel. L'organisation des essais, menés par Systra, était défailante.

Manque de rigueur, chaîne de commandement imprécise ou encore mauvaises pratiques : dans un rapport confidentiel commandé par le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) de Systra sur [le déraillement du TGV d'essais le 14 novembre 2015](#), le cabinet Technologia, expert en prévention des risques professionnels, dresse un constat cinglant de l'organisation de ces essais par cette filiale de la SNCF et de la RATP, spécialisée dans le conseil et l'ingénierie sur les transports. « Les documents précisant les conditions de mise en œuvre de ces essais sont imparfaits », écrivent les experts. Le drame avait fait onze morts, dont cinq travaillaient pour Systra. Dans ce rapport que nous avons pu consulter, quatre éléments sont pointés du doigt.

Article publié dans Le Monde le 26 août 2016

Thème : Rapport Technologia, accident mortel SNCF

<https://www.leparisien.fr/economie/drame-du-tgv-est-un-rapport-accable-la-filiale-de-la-sncf-26-08-2016-6069837.php>

Capital

Jean-Paul Delevoye accusé de graves gaspillages d'argent public quand il était président du Cese

Les langues se délient concernant le passage de l'ancien haut-commissaire aux Retraites à la tête du Conseil économique, social et environnemental entre 2010 et 2015.

Par **Frédéric Sergeur**

Publié le 20/12/2019 à 5h57 & mis à jour le 20/12/2019 à 13h29

Les révélations embarrassantes s'accumulent pour Jean-Paul Delevoye. Quelques jours après sa démission, **Le Parisien** en remet une couche. Le journal s'est appuyé sur un rapport concernant son passage à la tête du Conseil économique, social et environnemental (Cese) entre 2010 et 2015 pour mener son enquête. Demandé en 2013 au cabinet Technologia pour "évaluer les risques psychosociaux parmi les agents depuis l'arrivée de Jean-Paul Delevoye à la tête de cette assemblée en 2010", ce rapport a été soigneusement passé sous silence. Il pointait "un certain malaise quant à la confusion des missions et des moyens due à la détention en parallèle d'un mandat électif par le Président", sans donner plus de détails.

Le Parisien détaille certaines pratiques polémiques de l'ancien sénateur. Jean-Paul Delevoye aurait ainsi profité de ses chauffeurs pour multiplier les allers-retours entre Paris, où se situait le Cese, et Bapaume, ville dans le Pas-de-Calais dont il était maire jusqu'en 2014 et où se trouve sa maison familiale. "Souvent, le président partait le jeudi soir ou le vendredi et revenait le lundi. Et le chauffeur restait à Bapaume, nourri, logé", accuse un responsable de l'époque, selon qui ces pratiques interrogeaient dans les couloirs du Cese.

Article publié le 20 décembre 2019

Thème : Jean-Paul Delevoye, détournement d'argent, rapport Technologia

Lien de l'article :

<https://www.capital.fr/economie-politique/les-pratiques-de-jean-paul-delevoye-a-la-tete-du-cese-pointees-du-doigt-1358205>



Replay publié le 11 août 2020

Thème : Canicule, conséquences sur le rythme de travail,
risques pour la santé des salariés

Lien de l'article :

<https://www.youtube.com/watch?v=bXvq6Mw3AnY&t=37s>



DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

Cartographiez vos risques !

Selon le secrétariat d'État chargé de la santé au travail, en 2020 quelques 540 000 personnes en France ont été victimes d'accidents du travail, dont 550 accidents mortels. Environ 20 % d'entre eux sont des accidents de la route.

Jean-Claude Delgènes

Un mal pour un bien... Le confinement a permis de faire baisser le nombre d'accidents liés à l'activité professionnelle de 17,7 %. Cependant depuis 10 ans, après des années de réduction continue, le nombre d'accidents du travail ne baisse plus. Pour relancer la résorption de ce fléau, les pouvoirs publics ont lancé un quatrième Plan santé au travail qui court de 2021 à 2025, et concerne aussi les risques liés aux déplacements professionnels.

UNE NÉCESSAIRE PRISE DE CONSCIENCE

Pour les entreprises et les services publics, les enjeux liés au risque routier sont considérables, tant sur le plan humain que financier. Étant donné l'importance des préjudices, il est indispensable de prévoir une série d'actions pour limiter l'exposition aux risques.

Une des premières conditions passe par la conscience du chef d'entreprise ou du manager. Cette introspection peut être alimentée par des actions d'analyse à la suite d'accidents survenus par le passé.

Pour nourrir cette réflexion, les représentants du personnel et la médecine du travail peuvent rappeler au dirigeant qu'il doit garantir la santé et la sécurité des agents au travail en mobilisant des moyens renforcés dans ce but. Bien sûr, les chefs d'entreprise doivent prendre les mesures pour former leur personnel. Ces informations,

formations, analyses et mises à disposition de matériel font l'objet d'une présentation régulière dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

DES DÉPLACEMENTS À PENSER ET ANALYSER

La réalisation d'une cartographie précise des déplacements, l'identification des véhicules concernés, des durées envisagées et des conditions de trajets sont au cœur de l'analyse qui favorise l'affectation des moyens et des salariés en cohérence. Ainsi, pour un parcours de longue durée, on évite de mobiliser

un conducteur ayant déclaré des douleurs dorsales.

De même l'analyse et la programmation de l'activité doivent tenir compte des embouteillages, des nécessités de repos, des aléas multiples... Une planification trop tendue et une évaluation des phases de travail trop rigide génèrent en aval un stress chronique et une prise de risque dans la conduite souvent éreintante et dangereuse. En cela, il serait utile que les retours du terrain soient réalisés régulièrement. L'analyse des incidents et presque accidents apportera alors matière à la direction et aux représentants du personnel pour corriger les situations délétères de travail.

La nécessité du respect du code de la



JEAN-CLAUDE DELGÈNES

Economiste de formation, ancien chargé de mission au ministère de l'Industrie, Jean-Claude Delgènes a fondé en 1989 Technologia, cabinet spécialisé en évaluation et en prévention des risques professionnels. Il a notamment conduit ces dernières années

plusieurs grandes missions sur les crises suicidaires survenues chez France Télécom/Orange et auparavant au technocentre de Renault à Guyancourt. Il est intervenu également sur d'autres missions à Jussieu dans le cadre du dossier amiante, au Conseil d'Etat, au CESE, à Sciences Po, au journal Le Monde, à la Société Générale suite à l'Affaire Kerviel, ou lors de la crise Canal Plus ITEL. Outre les quelques 400 études auxquelles il a participé directement en 30 ans, il a collaboré à plusieurs ouvrages, et est l'auteur de « Idées reçues sur le suicide » paru en 2019, et « Idées reçues sur le Burn Out » publié en 2017.

Article publié en mars 2022

Thème : Les accidents du travail



Couples à double carrière : comment font-ils pour tenir et durer ?

Publié le 08 mars 2022 • Sylvie Laidet et Sylvia Di Pasquale

EMISSION JOB DILEMME #2 - Deux carrières au sein d'un couple, sans exploser en vol, est-ce possible ? Deux ambitions côte à côte, est-ce jouable dans cette communauté d'amour, de projets, de convictions mais aussi de logistique quotidienne qu'est le couple ? Sur le plateau de "Job dilemme", trois invités ont débattu des pièges à déjouer, des freins à lever, mais aussi des solutions adoptées par les couples qui durent. Anne-Cécile Sarfati, auteure d'un livre sur les couples à double carrière, Jean-Claude Delgènes, expert en risques psycho-sociaux et Pierre-Yves Grangier, recruteur de cadres (souvent en couple), ont apporté chacun leur grain de sel au débat. Nous avons hâte de lire vos réactions et n'hésitez pas à témoigner à votre tour si vous êtes en couple, quel que soit votre sexe.



Emission publiée le 8 mars 2022

Thème : cadre, vie de couple

Lien de l'article :

<https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/job-dilemme-couple-a-double-carriere-est-ce-possible-sans-exploser-en-vol>

ECONOMIE ET POLITIQUE ENTREPRISES ET MARCHÉS VOTRE ARGENT MANAGEMENT IMMOBILIER CRYPTO VOTRE RETRAITE AUTO CONSO



Comment 3M innove

Vér
Pré

Accueil > Votre carrière

Audio

75% des managers manquent de temps !

MANAGEMENT [SUIVRE CE SUJET](#)



L'essentiel de Management
75% des managers disent qu'ils manquent ...

S'abonner Description Partager

11:14 / 11:14

[SAUVEGARDER](#) [PARTAGER](#)

Le magazine Management a réalisé, avec l'aide de l'institut YouGov, un sondage exclusif sur le rapport des salariés français au temps. Principal enseignement : le temps est une denrée rare... et précieuse. Notamment pour les managers.

Par Sylvie Laidet
Publié le 15/04/2022 à 8h50 & mis à jour le 15/04/2022 à 10h20

Trois managers sur quatre (75%) disent qu'ils manquent de temps quand ils travaillent en présentiel. Au premier rang des accusés : le manque d'effectifs, une charge de travail trop lourde et des objectifs démesurés par rapport au temps disponible. Mais ce ressenti s'explique

LES + LUS : VOTRE CARRIÈRE

- 1 Il déménagement à plus de 400 km de son lieu de travail : un salarié débouté par la justice
- 2 Reconversion : 12 formations aux métiers qui recrutent le plus de salariés avec peu (voire pas) d'expérience
- 3 Ségur de la santé : le gouvernement lève le voile sur les métiers concernés par les dernières revalorisations
- 4 Fonction publique : comment Emmanuel Macron veut réformer le mode de rémunération des agents
- 5 Smic : vers une revalorisation (automatique) plus forte que prévu au 1er mai

[VOIR LES + LUS](#)

Article publié le 15 avril 2022

Thème : Le manque de temps des managers

Lien de l'article :

<https://www.capital.fr/votre-carriere/75-des-managers-manquent-de-temps-1434007>



SOCIÉTÉ

Le travail tue-t-il le couple ?

sexualité



Suivre ce sujet



Sauvegarder l'article

Écrit par **Bénédicte Lutaud** | Le 06/06/2022 à 10h00.

Partager



Écouter cet article

Le travail tue-t-il le couple ?

00:00

Une étude rendue publique par France Info et Le Parisien révèle que le travail nuit fortement à la vie de couple, et particulièrement chez les cadres.

Article publié le 6 juin 2022

Thème : Travail et vie de couple, déconnexion, vie privée

Lien de l'article : <https://www.caminteresse.fr/societe/le-travail-tue-t-il-le-couple-28725/>

Harcèlement moral et sexuel

72





MARSACTU

journal local d'investigation

Soupçons de harcèlement à la Chrysalide, un rapport évoque une “crise sociale aiguë”

À LA UNE par Nina Hubinet le 9 Fév 2016 0

Le cabinet Technologia a enquêté au sein de l'association la Chrysalide Marseille. L'ancien directeur général de cette structure qui accueille 1250 personnes handicapées dans la région est accusé de "harcèlement" par certains de ses collaborateurs. Ces derniers se disent victimes d'une chasse aux sorcières depuis qu'ils l'ont mis en cause.

La Chrysalide Marseille est une grande famille. De [cette institution de prise en charge](#) des enfants et des adultes handicapés, on connaît les brioches, vendues chaque année pour aider au financement de ses 39 centres d'hébergement et établissements d'aide et services par le travail (ESAT). On sait moins que cette association fondée en 1958 par un groupe de parents accueille aujourd'hui 1250 personnes handicapées à Marseille et dans la région, et emploie plus de 900 salariés. Une institution de l'économie sociale et solidaire, qui traverse actuellement une crise violente dont rien n'a filtré jusqu'ici.

Mais la tension est telle que le couvercle commence à se soulever, à la faveur d'un rapport rédigé par [Technologia](#), cabinet d'expertise spécialisé dans les risques professionnels et agréé par le ministère du Travail. Il est notamment intervenu en 2010 [après la vague de suicides à France Télécom](#). Ce rapport a été remis fin novembre à la direction de l'association. Il expose le résultat d'une enquête conduite après des accusations de harcèlement moral et sexuel contre M. V*, à la tête de la Chrysalide pendant 15 ans avant son départ en août dernier. Ses conclusions sévères ont provoqué un coup de tonnerre au sein de l'association.

Article publié le 9 février 2016

Thème : Enquête Technologia au sujet d'harcèlement moral à Marseille

Lien de l'article : <https://marsactu.fr/un-rapport-fait-etat-dune-crise-sociale-aigue-a-la-chrysalide/>

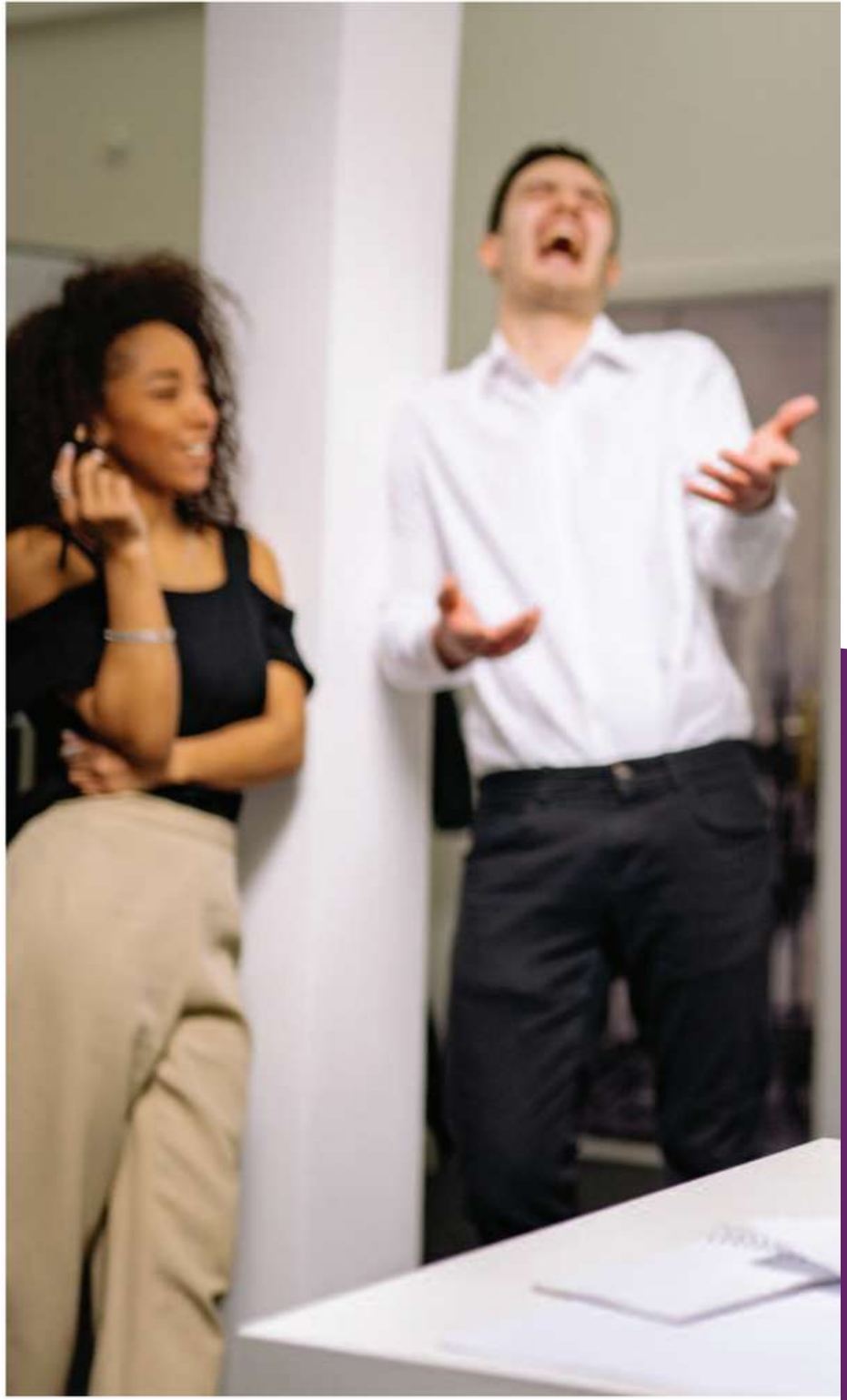
PAGE 1

ANALYSE

VIOLENCES AU TRAVAIL

Les violences au travail recouvrent de multiples réalités qui parfois s'entremêlent entre discrimination, harcèlement moral, harcèlement sexuel, agressions... En matière de harcèlement moral, des avancées récentes sont à relever dans la réponse judiciaire suite à « l'affaire France Telecom ». Si aujourd'hui le harcèlement managérial est reconnu, de nombreux progrès restent à accomplir dans le domaine de la prévention afin que les entreprises mettent en place les dispositifs adaptés.

Jean-Claude Delgenes



Article publié dans le SST Mag de juin-juillet-août 2021
Thème : harcèlement au travail

PAGE 2

ANALYSE

VIOLENCES AU TRAVAIL

Multiples et plus ou moins sophistiquées ou brutales, les violences au travail évoluent selon les périodes et les capacités d'endurance ou de rejet des victimes. Ce qui était toléré hier ne l'est plus aujourd'hui. Ce qui relevait d'un simple commentaire ou d'une action en défense, il y a encore quelques années, peut désormais conduire sur les réseaux sociaux, voire dans les tribunaux, à la ruine des meilleures réputations.

Dresser un inventaire exhaustif de la diversité des manifestations de violences en milieu de travail serait faire insulte à l'intelligence des dirigeants maltraitants, des pervers, et autres désaxés. Ceux-ci en effet gardent un génie imaginatif qui renouvelle sans cesse les formes d'expression de ces maux relationnels où les questions de pouvoir et de soumission demeurent centrales.

Les principales violences au travail n'en restent pas moins, outre le harcèlement sexuel et les agressions sexuelles, le harcèlement moral. Cette forme de harcèlement qui peut d'ailleurs se combiner avec le harcèlement sexuel reste malheureusement une infraction trop fréquente en milieu professionnel.

UNE AVANCÉE AVANT LA PANDÉMIE

Sur le plan du harcèlement moral, un grand progrès a été accompli, même s'il est passé relativement inaperçu pour le plus grand nombre. En effet peu avant la survenance de l'ère pré-pandémique a été rendu, en décembre 2019, le jugement du tribunal correctionnel de Paris dans l'affaire dite « des suicides de France Télécom ». Ce jugement occulté par la crise constitue un jalon important dans les démarches de prévention des risques professionnels.

Petit rappel rapide des faits : France Telecom est mise en cause en raison d'une vague suicidaire au sein de

Une charge de travail démesurée représente aussi une forme de violence.

l'entreprise. Technologia est l'expert qui a été retenu pour traiter cette crise : ses rapports, comme le témoignage des victimes, ont été au centre du procès qui s'est tenu à l'été 2019. Mis en examen avec son équipe dirigeante le 4 avril 2012, Didier Lombard, les autres prévenus et l'entreprise en tant que personne morale, ont été condamnés pour harcèlement moral. Les trois principaux dirigeants ont écopé d'un an de prison (peine maximale prévue par la loi à l'époque) dont huit mois avec sursis. Les prévenus condamnés ont relevé appel de ce jugement, mais

la nouvelle direction de France Telecom/Orange en la personne de Stéphane Richard l'a accepté. Ce jugement est donc définitif et fera référence dans la jurisprudence à venir sur cette problématique.

HARCÈLEMENT MORAL : QUE DIT LE CODE DU TRAVAIL ?

Le harcèlement moral au travail est mentionné par le code du travail (art L 1152-1) et par le code pénal (art L 222-33-2) car est un délit « le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet, ou pour effet, une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à



© Cottonbro / Pixels

PAGE 3

***“Ce qui était toléré hier
ne l’est plus aujourd’hui.
Ce qui relevait d’un simple
commentaire ou d’une action
en défense, il y a encore
quelques années,
peut désormais conduire
sur les réseaux sociaux,
voire dans les tribunaux,
à la ruine
des meilleures réputations.”***

ses droits et à sa dignité, d’altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel ». Le harcèlement moral est réprimé sévèrement, à la condition bien entendu d’en administrer la preuve. La personne physique qui en est jugée coupable peut être punie de deux ans de prison et de 30 000 euros d’amende. S’ensuivent très souvent par ailleurs d’autres sanctions, tel le licenciement pour faute grave.

LE HARCELEMENT MORAL MANAGÉRIAL

En quoi le jugement de France Télécom est-il essentiel et novateur ? Il convient de comprendre que les juges ont considéré que l’impératif de proximité n’était pas nécessaire pour caractériser le délit de harcèlement moral. Autrement dit, on peut être harcelé et victime de violence morale ou psychique, même sans être en lien direct avec la personne à l’origine de ce tourment. Un lien hiérarchique ou de proximité devait exister auparavant entre un persécuteur putatif et une victime potentielle. L’existence de ce lien facilitait la mise à plat de faits objectifs censés démontrer l’émergence d’une pratique de harcèlement. Cette évolution jurisprudentielle permet

donc de retenir cette nouvelle caractérisation de harcèlement moral « managérial ».

Désormais, « le harcèlement managérial ou systémique » permet de qualifier les situations délétères de travail et les comportements pathogènes résultant d’exigences professionnelles démesurées (objectifs inatteignables, mobilités forcées, pressions managériales exagérées, autoritarisme excessif, etc.) conduisant au déploiement d’une violence intrinsèque et à des tensions récurrentes. Ces pratiques exposent par ailleurs à un risque élevé d’épuisement professionnel en raison du sur-engagement suscité chez les employés, voire à des passages à l’acte suicidaire par perte de sens ou surmenage. En résumé, la direction d’une entreprise peut fixer librement sa stratégie, mais l’application de celle-ci doit respecter les conditions de travail de ses employés.

Ce jugement couronne en quelque sorte une évolution sur une période de dix années, car depuis la survenance des grandes crises psycho-sociales au tournant des années 2007 qui ont frappé les multinationales en France, de larges évolutions ont été impulsées à la fois par les pouvoirs publics, par les juges et par les partenaires sociaux

pour assurer un traitement des violences au travail.

Il est désormais généralement admis que toute plainte doit être suivie d’une enquête et traitée sans retard. La Cour de cassation confirme régulièrement qu’un employeur doit diligenter une enquête dès lors qu’un salarié se plaint d’agissements de harcèlement moral. D’une manière générale, l’employeur manquerait à son obligation de protection de la santé des salariés s’il ne justifiait pas avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par le code du travail, et toutes les mesures immédiates propres à faire cesser le harcèlement dès qu’il a été informé de l’existence de tels faits. Cette approche peut être généralisée à l’ensemble des violences au travail : discrimination, agressions, harcèlement sexuel, etc.

CARACTÉRISER LE HARCELEMENT MORAL

Néanmoins toute la difficulté réside dans les répercussions néfastes que certaines dénonciations seraient susceptibles d’avoir sur les personnes impliquées, et sur le milieu de travail en général. En effet, certaines dénonciations peuvent être non fondées ou même intéressées. Les juges prud’hommaux ont souvent critiqué les salariés désireux de quitter leur employeur et qui constituaient un dossier de harcèlement moral pour obtenir une meilleure indemnité dans le cadre de la rupture de leur contrat de travail. Le barème de Monsieur Macron qui avait pour but d’apporter de la prévisibilité en matière d’indemnisation a, lui aussi, fait couler beaucoup d’encre et contribué à l’envol de ces procédures artificielles où les employeurs sont accusés de harcèlement moral ou de discrimination, y compris sur le plan religieux, pour réunir les conditions de sortie de ce barème restrictif, aujourd’hui fortement contesté par les juges eux-mêmes. Il convient donc de préciser : les erreurs ou insuffisances de management à la

PAGE 4

source d'irritations relationnelles ne doivent pas être considérées sur le même plan que le harcèlement moral. Cette caractérisation doit être réservée pour les véritables victimes qui, hélas, demeurent légion et peuvent d'ailleurs être desservies par la banalisation des termes, car comme disait Albert Camus « mal nommer les choses c'est ajouter au malheur du monde ».

LE PLAN D' ACTIONS

Réagir à un cas de harcèlement moral constitue donc une tâche délicate. Le dirigeant doit faire preuve d'un savoir-faire et d'un savoir-être avérés. Plus généralement, on retiendra les grands axes suivants pour retrouver les conditions d'un travail sain.

Élaborer et mettre en œuvre un plan d'actions en association avec les représentants du personnel, ce d'autant que le plus souvent, ce sont les élus qui traduisent le malaise relationnel. Pour établir ce plan d'actions, il convient de réaliser un diagnostic quantitatif / qualitatif, notamment par la collecte d'indicateurs sur le fonctionnement du service concerné. Ce diagnostic s'avère plus riche quand il est partagé avec les élus du CSE, comme le recommande le ministère du travail. Ce diagnostic peut faire appel à un tiers préventeur : médecine du travail, expert habilité par la DGT, l'inspection du travail, ou les services de contrôle de sécurité de la Sécurité sociale. Tout en sachant que ces acteurs ne disposent pas toujours du temps nécessaire pour mener à bien ces investigations indispensables consommatrices de temps et de compétences, en particulier pour les services publics parfois débordés...

LE PROCESSUS D'ENQUÊTE

Le questionnement des situations de travail doit être précédé par une information de la démarche et de son avancement à destination de l'ensemble des acteurs concernés du service. Le processus d'enquête suppose la

réalisation des entrevues en tête à tête, mais ces dernières ne sauraient être obligatoires. Les entretiens doivent reposer sur la liberté d'expression des employés et sur l'entière confidentialité des propos tenus. Ce qui est parfois impossible quand l'enquête est menée en interne, les personnes étant en interrelation. Ces trois conditions devront être rappelées au lancement du processus d'enquête pour éviter une auto-censure. En effet, si le salarié qui participe à la manifestation de la vérité dans le cadre de l'enquête, redoute des conséquences sur son travail en raison de son témoignage, il ne sera pas libre d'exposer « honnêtement » les faits vécus et les ressentis. En clair des biais importants en résulteront : travestissement, euphémisation, stigmatisation, mutisme, censure qui fausseront le diagnostic et ses conclusions, et entraveront le bon traitement de la crise. En général, les actions à entreprendre découlent aisément d'un bon diagnostic. L'erreur à éviter est de

d'une iniquité ressentie, voire d'un défaut d'exemplarité. L'iniquité de traitement est une violence qui a souvent été démontrée en matière de rémunération salariale, mais elle joue aussi en matière de sanction. Celle-ci contribue à la dislocation des processus de coopération au sein des collectifs.

DES RETARDS À COMBLER

Ainsi, les dirigeants doivent prendre conscience du risque et ne pas verser dans le déni, l'indifférence ou l'insouciance car c'est encore le cas en dépit des progrès constatés. En effet, de nombreux secteurs professionnels sont en grand retard en matière de prévention de ces violences au travail. Les milieux de la cuisine gastronomique, de la création artistique, de la publicité pour ne citer que ceux-là mais cette liste est loin d'être close, ont laissé longtemps la part belle à des agissements répréhensibles de la part de leur « créateur fécond » mais

Quand il est actionné suffisamment tôt, le dispositif de médiation permet aux deux parties concernées, par le rétablissement du dialogue entre elles, de tenter de régler les difficultés rencontrées.

se précipiter vers des solutions « évidentes » au risque d'exposer le manager à des méprises de fond et de plus, de rompre la justice organisationnelle qui ordonne les agissements de chacun au sein des collectifs. Cette justice organisationnelle impose un traitement équitable. Déplacer par exemple une personne harcelée et laisser en place la personne susceptible d'être à l'origine du harcèlement sera jugé durement par les autres salariés et cadres en raison

souvent caractériel. Dans ces univers, les employés étaient appelés à faire le gros dos, à supporter les dérives relationnelles en raison de la nécessité de préserver le génie créatif. Il nous est arrivé souvent d'entendre dans nos interventions en entreprise des expressions telles « C'est notre culture, dans notre métier cela a toujours été ainsi, ce sont des petits écarts mais il y a l'œuvre créée et au fond il n'est pas méchant ! On ne peut pas faire autre-

PAGE 5



Le harcèlement moral fait partie des principales violences subies dans un environnement professionnel.

dans cette médiation par son avocat, la victime n'est pas désavantagée par ce processus amiable, beaucoup plus rapide et sans doute aussi efficace que le processus judiciaire.

INDEMNISATIONS MODIQUES...

Il convient de rappeler ici que les sommes allouées par les tribunaux en réparation des préjudices subis pour harcèlement moral restent modiques et suscitent de l'amertume chez les victimes qui, après avoir bataillé des années, se retrouvent avec des indemnités qui ne couvrent parfois même pas les frais de justice engagés. Il y a certes des différences dans les jugements rendus par les Cours d'appel mais les justiciables, habitués sans doute aux films américains où le million de dollars est la norme, se trouvent désabusés après avoir mis tant d'énergie dans ces batailles judiciaires pour obtenir réparation et reconnaissance de ce qu'ils ont subi.

VERS UNE ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION ET DES SANCTIONS ?

Par ailleurs, au-delà des processus internes au milieu professionnel en vue du traitement des cas de harcèlement moral et autres violences, il paraît évident aujourd'hui que la loi pénale doit évoluer pour jouer tout son rôle. Au cours de nos interventions, nous avons très souvent constaté des récidives de la part de personnes pourtant déjà qualifiées par la justice d'harcéleuses. Force est de constater que les sanctions prévues en la matière par le Code pénal restent inadaptées. En l'état de la législation qu'il convient de compléter sur ce point, les peines encourues par les auteurs du délit de harcèlement moral ne permettent pas la prévention de la

ment que de supporter ces travers ! Sans lui il n'y aurait rien ». Ainsi, certains « démiurges caractériels » ont souvent été protégés par le passé. Désormais, même la plus grande intelligence et le génie avéré ne permettent de justifier de comportements trop agressifs pour la santé des salariés. Le renforcement des collectifs de travail, la convivialité des équipes, tout simplement l'évolution des mœurs, n'autorisent plus ces tolérances.

Pour traiter les problèmes qui subsistent, outre la prévention et le traitement des cas de violence et de harcèlement, les victimes peuvent également déposer plainte auprès de la police. Des dirigeants se croyant intouchables parce

qu'ils contrôlaient parfaitement les rouages du pouvoir au sein de leur structure se sont ainsi retrouvés brutalement en garde à vue à la suite de plusieurs plaintes.

LE DISPOSITIF DE MÉDIATION

Avant d'en arriver à cette extrémité, les personnes qui s'estiment victimes peuvent aussi se saisir du dispositif de médiation prévu par la loi en matière de harcèlement moral. Quand il est actionné suffisamment tôt dans le processus, ce dispositif permet aux deux parties concernées, par le rétablissement du dialogue entre elles, de tenter de régler les difficultés rencontrées. Pouvant se faire assister

PAGE 6



© Vlada Karpovich / Pexels

Les managers reconnus coupables de harcèlement devraient avoir l'obligation de se former à la prévention des risques.

des sanctions financières plus lourdes, comme en matière de crimes et délits financiers. En bref, il est évident que la condamnation en la matière n'est pas suffisante et qu'elle devrait être assortie de mesures complémentaires, par exemple l'obligation de se former à la prévention des risques avant de reprendre des activités d'encadrement.

récidive. Ainsi un manager dument condamné pour harcèlement peut aisément poursuivre son activité d'encadrement et tomber à nouveau sous le coup de la loi du fait d'un comportement à nouveau inapproprié. La justice pénale, dans son rôle préventif, n'a de sens que si elle autorise le ministère public, par des mécanismes alternatifs aux poursuites, à proposer des conventions judiciaires d'intérêts publics, comme en ce qui concerne la corruption. Il pourrait ainsi être prévu de soumettre les auteurs de l'infraction à des obligations complémentaires dans le cadre d'un sursis de mise à l'épreuve. Par exemple, il pourrait être prévu, pour les

“La condamnation n'est pas suffisante et devrait être assortie de mesures complémentaires, par exemple l'obligation de se former à la prévention des risques avant de reprendre des activités d'encadrement.”

dirigeants reconnus coupable, des interdictions de diriger des équipes, ou encore des restrictions pour l'accès à des marchés publics pour les entreprises défaillantes, ou pour finir

Par ailleurs les textes ne prévoient pas expressément en matière de harcèlement moral, les hypothèses aggravantes de la réunion, de la préméditation, voire de la bande organisée, concepts pourtant connus du droit pénal qui ne peuvent pas être retenus. Cette carence est bien regrettable car souvent est formé et mis en œuvre un dessein « de casser les gens » afin « qu'ils se cassent » de l'entreprise ou du service public. Enrayer ces dispositifs d'éviction douloureux, où la victime se retrouve telle une boule dans un flipper, suppose d'étendre les sanctions à toutes les personnes qui contribuent à ce « mal ordinaire ». Les élections présidentielles qui viennent et les débats citoyens qui l'accompagnent ouvrent la possibilité de parfaire le dispositif légal afin de pacifier les univers professionnels et de parachever les progrès accomplis depuis dix ans. ■



© DR

JEAN-CLAUDE DELGÈNES

Economiste de formation, ancien chargé de mission au ministère de l'Industrie, Jean-Claude Delgènes a fondé en 1989 Technologia, l'un des premiers cabinets spécialisés en évaluation et en prévention des risques professionnels. Il a notamment conduit ces

dernières années plusieurs grandes missions sur les crises suicidaires survenues chez France Télécom/Orange et auparavant au technocentre de Renault à Guyancourt. Il est intervenu également sur d'autres missions à Jussieu dans le cadre du dossier amiante, au Conseil d'Etat, au CESE, à Sciences Po, au journal Le Monde, ou encore à la Société Générale suite à l'Affaire Kerviel, ou lors de la crise Canal Plus ITELE. Outre les quelques 400 études auxquelles il a participé directement en 30 ans, il a collaboré à plusieurs ouvrages, et est l'auteur de « Idées reçues sur le suicide » paru en 2019, et « Idées reçues sur le Burn Out » publié en 2017.



CONTRETEMPS

REVUE DE CRITIQUE COMMUNISTE

Rendre visible la violence managériale. Les cas de France Telecom et de la Poste

Eric Beynel et Nicolas Jounin 30 septembre 2022 Enquête, Théorie



Lire hors-ligne :

C'est aujourd'hui qu'est prévu le verdict du procès en appel de France Télécom (on peut en lire la chronique collective, organisée par l'Union syndicale Solidaires, [en ligne](#)). Il fait suite à la procédure en première instance à l'issue de laquelle, en décembre 2019, le tribunal correctionnel avait reconnu coupable les anciens dirigeants de France Télécom (devenue Orange), ainsi que l'entreprise elle-même en tant que personne morale, de harcèlement moral institutionnalisé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Ce procès a été accompagné par un important travail académique et militant d'analyse de la dégradation de la qualité du travail et des souffrances (pouvant conduire comme dans le cas de France Télécom à une série de suicides) causées par le management capitaliste, notamment dans les entreprises anciennement publiques ayant connu de profondes réorganisation structurelles et des bouleversements violents des activités des salarié.e.s.

Dans ce grand entretien, paru en juin 2022 dans [le n° 28 de revue Les Mondes du travail](#) et que nous republions en même temps que l'introduction qui le présente, Eric Beynel et Nicolas Jounin examinent les politiques managériales mises en œuvre à France Télécom et à La Poste, et questionnent la portée politique de leur critique, notamment en ce qui concerne les luttes syndicales.

Eric Beynel est ancien dirigeant syndical de Solidaires, SUD, auteur de *La Raison des plus forts* (2020). Nicolas Jounin est sociologue, auteur de l'ouvrage *Le Caché de La Poste* (2021). Sophie Bérout est Professeure des universités en sciences politiques à l'Université Lyon 2, membre du laboratoire Triangle. David Gaborieau est maître de conférences en sociologie à l'université de Paris, membre du CERLIS.

Article publié le 30 septembre 2022

Thème : Risques psychosociaux, expertises menées par Technologia

Lien de l'article : <https://www.contretemps.eu/violence-manageriale-capitalisme-france-telecom-orange-poste/>

Le Monde

SOCIÉTÉ • #METOO



#metoo : dans les entreprises, une lutte difficile contre les actes sexistes et le harcèlement sexuel

L'accompagnement législatif a été renforcé, les référents en entreprise tentent de créer des communautés de salariées et le nombre de signalements augmente.

Par Anne Rodier et Jules Thomas

Publié le 11 octobre 2022 à 05h30 • Mis à jour le 11 octobre 2022 à 14h57 • 🕒 Lecture 7 min.

Article réservé aux abonnés



« La Fille sans peur », sculpture en bronze de Kristen Visbal, à New York, en décembre 2021. EREN ABDULLAHOGULLARI / ANADOLU AGENCY VIA AFP

Le monde du travail semble découvrir le sexisme ordinaire. « *T'es enceinte ? ENCORE ??* », « *T'es passée sous le bureau pour avoir le poste ?* » Ces deux SMS reçus par des salariées et recueillis par l'avocate Elise Fabing en disent long sur l'ampleur du problème de harcèlement auquel les employeurs doivent faire face.

PUBLICITÉ

Article publié le 11 octobre 2022

Thème : Colloque bilan du rôle du référent harcèlement sexuel

Lien de l'article :

https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/10/11/metoo-dans-les-entreprises-plus-d-enquetes-mais-des-victimes-trop-peu-protegees_6145250_3224.html



VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES ENQUÊTE

Violences sexuelles, management : chez l'assureur des militaires, deux rapports accablent la direction

Deux audits, menés par deux cabinets distincts, mettent en cause le patron de l'AGPM, général à la retraite, accusé de « propos et comportements inappropriés à connotation sexuelle ». La direction serait aussi responsable d'une grande souffrance au travail. Elle dément en bloc.

Lénaïg Bredoux

22 novembre 2022 à 13h06



La lecture des articles est réservée aux abonné-es.

[Se connecter](#)

Dossier spécial



Ce que deviennent cent affaires #MeToo
Qu'est devenue l'avalanche de révélations dans les médias français depuis #MeToo ? Ont-elles été judiciairisées ?

C'est une entreprise privée inconnue du grand public, mais cruciale pour les

Article publié le 22 novembre 2022

Thème : violences sexuelles

Lien de l'article :

<https://www.mediapart.fr/journal/economie-et-social/221122/violences-sexuelles-management-chez-l-assureur-des-militaires-deux-rapports-accablent-la-direc>



EXCLU - À Toulon, l'AGPM dans le viseur de la justice après des soupçons de harcèlement moral et sexuel

Selon les **informations de France Bleu Provence**, la justice ouvre une enquête sur des soupçons de harcèlement moral et sexuel au siège toulonnais de l'AGPM (Association générale de prévoyance militaire - 715.000 clients dont 80% de militaires et d'anciens militaires). Deux audits sur les conditions de travail accablent le PDG et la direction de la mutuelle des militaires. La direction réfute ces accusations et parle de *"rumeurs infondées et de tentative de déstabilisation"*.

Après le dépôt d'un dossier en dénonciation auprès du parquet de Toulon mi-novembre et les révélations de Mediapart le 22 novembre dernier sur des soupçons de harcèlement moral et sexuel visant le PDG et la direction du groupe AGPM, le parquet de Toulon a ouvert une **enquête préliminaire en début de semaine** pour *"vérifier le bien-fondé des informations reçues et lues"*.

France Bleu Provence a pu, comme Mediapart, consulter **deux audits** publiés en avril et octobre 2022 par les cabinets Technologia et Nayan sur les conditions de travail au sein du groupe AGPM, spécialisé dans la prévoyance militaire et qui emploie 850 personnes quartier Sainte-Musse à Toulon. Ces audits ont été lancés après la tentative de suicide d'un salarié en février 2021, reconnue comme accident du travail par la CPAM.

Article publié le 1er décembre 2022

Thème : Harcèlement moral et sexuel

Lien de l'article :

<https://www.francebleu.fr/infos/societe/exclu-a-toulon-l-agpm-dans-le-viseur-de-la-justice-apres-des-soupcons-de-harcelement-moral-et-sexuel-8044957>



MANAGEMENT Quand les violences conjugales franchissent le seuil de l'entreprise

Un nombre croissant d'employeurs met l'accent sur des actions de communication

Vous pouvez mentir à votre maman au téléphone, vous ne pouvez pas mentir à votre collègue quand il voit le nombre de nuits blanches que vous passez ou le nombre de textos que vous recevez. Longtemps, trop longtemps, le quotidien au travail de Sarah Barukh, autrice à la tête de l'ouvrage collectif *125 et des milliers* (HarperCollins, 544 pages, 20 euros), a été regretté à distance par le harcèlement et les menaces commises à son encontre par son ex-compagnon.

Intervenue lors d'une conférence sur les violences conjugales au travail, organisée par le cabinet Technologia le 28 février, Sarah Barukh a raconté comment son agresseur l'obligeait à « quitter des réunions capitales pour répondre au téléphone », lui interdisait de porter certaines tenues, ou encore d'assister à des réunions avec des hommes. Face à son amie qu'elle voyait sombrer sans réagir, son ancienne collègue a témoigné son désarroi : « J'avais face à moi une force qui n'était pas rationnelle. »

Au-delà des bonnes intentions, comment les employeurs et les collègues peuvent-ils aider les victimes à s'extraire de cette mécanique de la violence ? « L'entreprise est bien souvent le seul endroit où la personne est physiquement loin de son conjoint », fait valoir Béatrice Lestic, secrétaire nationale à la CFDT en charge des questions d'égalité femmes-hommes.

Soucieux de présenter l'entreprise comme un « refuge », les employeurs sont de plus en plus

nombreux à afficher leur engagement contre les violences conjugales. A l'instar de L'Oréal, Korian, EDF ou encore BNP Paribas, une dizaine de grands groupes ont rejoint le réseau OneInThreeWomen, cofondé avec la Fondation Kering en 2018 afin de sensibiliser sur la question au sein des entreprises.

Un engagement qui n'a pas manqué de susciter des réserves du côté des élus syndicaux et des responsables associatifs, estimant que les employeurs devaient d'abord balayer devant leur porte avant de se poser en chevaliers blancs. « Aux yeux de l'employeur, il est parfois plus facile de s'occuper de la violence faite aux femmes à l'extérieur de l'entreprise que de ce qui se passe au sein de son entreprise », souligne Béatrice Lestic.

Partenaire d'ONU Femmes France depuis 2013, Carrefour Market a réalisé un guide contre les violences faites aux femmes pour sensibiliser ses collaborateurs. Comptant 83 % de femmes dans ses effectifs, Korian a mis en place des modules d'e-learning sur les violences de tout type, suivis par près de 1400 collaborateurs. Surtout, « nous sommes une des rares entreprises à posséder un service d'assistance sociale », souligne la société. Sur 51 salariés

suivis en 2022, 21 % des cas portaient sur l'accompagnement des violences intrafamiliales.

Chez EDF, les victimes sont aidées au cas par cas : « Cela peut être sur des questions administratives, comme le fait d'orienter rapidement le versement de la paie

vers un autre compte, de logement, ou des questions très diverses, comme cette collègue à qui on a prêté un véhicule », fait valoir Jean-Baptiste Obéniche, responsable du pôle diversité et inclusion chez EDF. Le groupe a aussi mis en place une formation sur l'accompagnement des salariés en situation de violences conjugales, déployée auprès des managers, des responsables RH, des équipes médico-sociales et des représentants du personnel.

« Double discours »

Si les employeurs mettent généralement l'accent sur des actions de communication et de sensibilisation, rares sont encore ceux à avoir institutionnalisé dans des accords collectifs la mise en place de mesures opérationnelles. Pionnière en la matière, La Poste s'est engagée à favoriser la mobilité géographique des victimes et accorde trois jours d'autorisation spéciale d'absence pour réaliser les démarches administratives, en plus de son service d'assistance sociale.

Surtout, le droit du travail ne prévoit rien pour protéger les victimes de violences conjugales

et qui se retrouvent parfois contraintes de quitter leur emploi, regrette Sophie Binet, membre de la commission exécutive confédérale de la CGT en charge de l'égalité femmes-hommes : « On a eu le cas d'une femme dans la fonction publique territoriale, que l'employeur a refusé de muter alors qu'elle avait porté plainte contre son conjoint. »

Article publié le 9 mars 2023

Thème : violences conjugales, prévention, communication

Lien de l'article :

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/03/08/quand-les-violences-conjugales-franchissent-le-seuil-de-l-entreprise_6164583_1698637.html

Pandémie et travail



85

Coronavirus : la gestion de crise dans les entreprises laisse un goût amer aux élus du personnel

EXCLUSIF - Pourtant fortement mobilisés pendant le confinement, les élus du personnel ont l'impression d'être mis sur la touche par leurs directions, révèle une enquête exclusive Technologia-*Challenges*-France info-France 2, publiée ce jeudi. Mais ils ne comptent pas en rester là à l'heure de la reprise.



Article publié le 14 mai 2020

Thème : COVID19 et élus du personnel

Lien de l'article :

https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/coronavirus-la-gestion-de-crise-dans-les-entreprises-laisse-un-gout-amer-aux-elus-du-personnel_709863



Replay publié le 18 mai 2020

Thème : COVID19 et télétravail

Lien de l'article :

<https://www.youtube.com/watch?v=vE5aNzSXZBU&t=20s>

**BFM
BUSINESS**

🏠 > ECONOMIE > ÉMISSIONS > LE GRAND JOURNAL DE L'ECO



Jean-Claude Delgenes (Technologia): Le télétravail illimité est-il l'avenir ? - 26/05

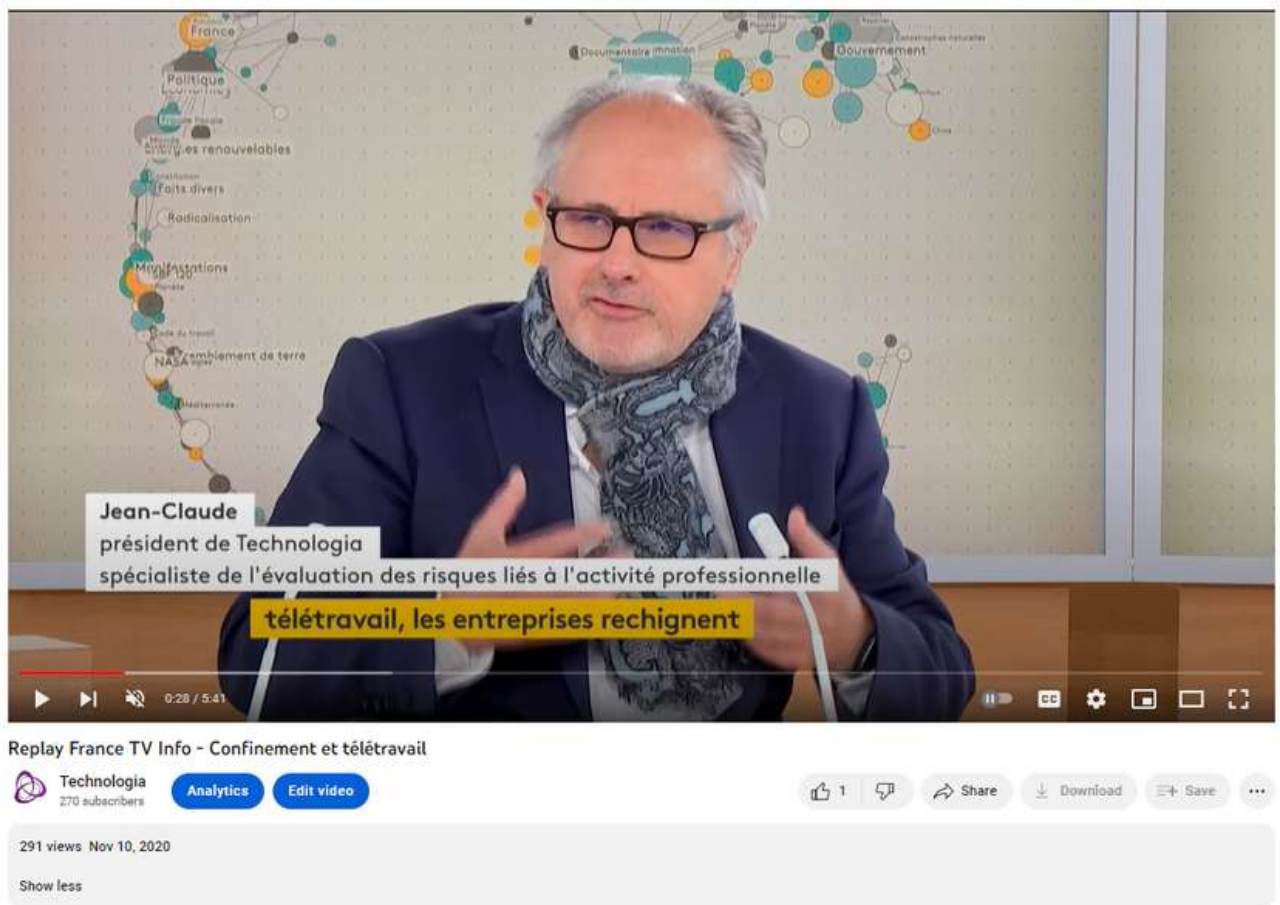
Article publié le 26 mai 2020

Thème : Télétravail, changement de paradigme,

Lien de l'article :

https://www.bfmtv.com/economie/replay-emissions/le-grand-journal-de-l-eco/jean-claude-delgenes-technologia-le-teletravail-illimite-est-il-l-avenir-26-05_VN-202005260319.html

francetv info



Replay publié le 10 novembre 2020

Thème : Télétravail, confinement

Lien de l'article :

<https://www.youtube.com/watch?v=KZo2MEvj8VQ>

Télétravail : les pièges à éviter pour les employeurs et les salariés

Le télétravail s'est largement démocratisé avec la crise du coronavirus. Mais il comporte plusieurs inconvénients, qu'il est possible d'éviter en adoptant des règles simples. Jean-Claude Delgènes, expert en santé et sécurité au travail, a livré ses conseils à destination des salariés et des entreprises, mercredi sur Europe 1.

Des millions de salariés continuent de télétravailler, près d'un an après le début de [la pandémie](#). La crise du coronavirus a en effet [largement démocratisé cette pratique](#), qui ne concernait que 3% des employés avant le mois de mars 2020. Aujourd'hui, environ 15% d'entre eux continuent de télétravailler, selon les derniers chiffres disponibles. Si le télétravail convient à une large partie des Français, il comporte tout de même des écueils et des inconvénients. Jean-Claude Delgènes, président fondateur de Technologia et expert en santé et sécurité au travail, a donné ses conseils pour les éviter, mercredi dans l'émission *La France Bouge* sur Europe 1.

Article publié le 22 mars 2021

Thème : pandémie, COVI19, télétravail

Lien de l'article :

<https://www.europe1.fr/economie/comment-salaries-et-entreprises-peuvent-optimiser-le-teletravail-4032123>

Jean-Claude Delgènes (Technologia) : "Si on peut comprendre la nécessité du télétravail pour éviter la contamination, il faut aussi prendre en compte la lassitude des salariés"

Publié le 25/03/2021 08:21 Mis à jour le 01/04/2021 16:02

🕒 Temps de lecture : 2 min.



Article publié le 01 avril 2021

Thème : pandémie, COVI19, télétravail

Lien de l'article :

https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/franceinfo/l-eco/l-eco-du-jeudi-25-mars-2021_4346653.html

Covid-19 : pourquoi il faut tirer profit du développement du télétravail

Depuis lundi, les salariés qui le peuvent doivent effectuer trois jours de télétravail par semaine pour freiner la progression d'Omicron. Une tendance qui s'accroît depuis le début de la pandémie et qui a changé les mentalités. Une bonne nouvelle pour notre éditorialiste Emmanuel Duteil, qui appelle à en tirer profit.

EDITO

La crise sanitaire du [Covid-19](#) nous a fait gagner dix ans sur la mise en place du [télétravail](#) en France. Jean-Claude Delgènes, grand spécialiste du monde du travail, l'a dit [dans l'émission La France bouge lundi 3 décembre](#). En fait, la crise a fait gagner sûrement beaucoup plus que dix ans parce qu'elle a fait sauter des verrous qui semblaient jusque-là incassables. Pour beaucoup d'entreprises, télétravail voulait dire glandouille. Et sans la pire crise depuis la fin de la guerre, on n'aurait pas réussi à battre en brèche cet a priori.

En mars 2001, seulement 5 à 7% des salariés avaient expérimenté le télétravail. On est aujourd'hui à près de 40%. Ça va dans le bon sens, car toutes les études montrent qu'il y a une aspiration très forte de la part d'une majorité de salariés à pouvoir de temps en temps télétravailler.

Article publié le 4 janvier 2022

Thème : pandémie, COVI19, télétravail

Lien de l'article :

<https://www.europe1.fr/economie/covid-la-crise-a-fait-gagner-dix-ans-au-teletravail-en-france-et-cest-tant-mieux-4085985>

Evolution du travail et hybridation

93



DEMAIN TV



Emission de mars 2021

Thème : Mission de Technologia, ouverture vers le futur,
métamorphose du secteur de l'expertise

Lien de l'article :

https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/franceinfo/l-eco/l-eco-du-jeudi-25-mars-2021_4346653.html



[Replay LCI] - La Chronique Eco - Emploi : Les patrons veulent embaucher.

Technologia 270 subscribers Analytics Edit video

47 views May 10, 2021 #LCI #emploi

Les entreprises prévoient plus d'embauches cette année qu'en 2019 : on constate environ 30 000 intentions d'embauches supplémentaires en 2021. Ce qui montre que les patrons croient en la reprise puisque les deux tiers des emplois proposés sont des CDI et CDD de plus de six mois.

Jean-Claude Delgenes est intervenu dans « La Chronique Eco » sur LCI pour expliquer cette augmentation.

LCI - La Chronique éco du 23 juillet

Thème : Mission de Technologia, ouverture vers le futur, métamorphose du secteur de l'expertise

Lien de l'article :

<https://www.youtube.com/watch?v=AQACFs7HdRI>



Pourquoi le télétravail fragilise le travail des syndicats dans les entreprises

Tous les indicateurs démontrent une augmentation du mal-être au travail chez les salariés. Dans les entreprises, jamais les représentants du personnel n'ont eu autant de difficulté à joindre les collaborateurs. Le télétravail et le Covid-19 portent un nouveau coup de canif au dialogue social.

Jamais les chiffres du mal-être au travail n'ont été aussi élevés et jamais les représentants du personnel n'ont été aussi éloignés des salariés. Selon le baromètre d'**Empreinte humaine**, cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux, le nombre de cas d'épuisement professionnel a augmenté de 25 % entre juin et octobre 2021. Dans le même temps, 59 % des comités sociaux et économiques (CSE) manquent d'échanges avec les salariés selon le cabinet Technologia, un des leaders de la prévention des risques psychosociaux.

« D'abord, il y a eu les confinements, puis le télétravail, ensuite les obligations de manger devant son ordinateur. Toutes ces directives ont isolé les salariés et complexifié le dialogue social », s'alarme auprès de Marianne Jean-Luc Soutoul délégué du personnel Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) chez VitalAire, une filiale d'Air Liquide. L'homme est également référent national au niveau de la santé au travail et membre de la Commission nationale sécurité et santé au travail (ancien CHSCT).

Publié le 23 février 2022

Thème : Conséquences du télétravail sur le travail des syndicats en entreprise

Lien de l'article :

<https://www.marianne.net/economie/entreprises/pourquoi-le-teletravail-fragilise-le-travail-des-syndicats-dans-les-entreprises>



Focus

CERTIFICATION

Quésaco Qualiopi ?

Depuis le 1^{er} janvier 2022, les organismes de formation souhaitant bénéficier de fonds publics doivent être certifiés Qualiopi. Dans l'univers de la SST, les centres de formation sont nombreux et protéiformes. Quelle incidence ce nouveau label de certification va-t-il avoir sur ces derniers ?

Océane Berson

Le compte à rebours est arrivé à terme depuis peu pour les organismes de formation. Introduite par la loi du 5 septembre 2018, la réforme de la formation professionnelle exige des organismes réalisant des actions de développement des compétences qui souhaitent bénéficier de fonds publics qu'ils soient certifiés Qualiopi avant le 1^{er} janvier 2022. Cette certification remplace celles reconnues par le Conseil national de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle (CNEFOP) pour les organismes de formation et les centres de formation en apprentissage.

UN MAL POUR UN BIEN

La nouvelle certification a pour objectif d'attester la qualité du processus mis en œuvre par les prestataires d'actions de développement des compétences. Si pour les apprenants, la certification est un gage de qualité comme à Technologia, organisme formateur en prévention des risques et amélioration des conditions de travail, certifié en 2021, pour les organismes, le processus Qualiopi est exigeant. « Qualiopi demande du travail et un suivi régulier. Sans cette certification, nous ne pourrions pas répondre à toutes les opportunités, demandes ou appels d'offres. Et pour l'instant, il est trop tôt pour percevoir un changement », confie Mathilde Mercier, responsable de la formation du groupe Technologia. Pour être certifié, le centre de formation doit faire appel à un organisme certificateur accrédité, ou en cours



Le suivi de l'exposition à des risques professionnels est peu courant.

d'accréditation. S'en suivent alors plusieurs mois de préparation afin de passer l'audit qui se base sur un référentiel de sept critères déclinés en 22 indicateurs s'appliquant à l'ensemble des prestataires auxquels s'ajoutent 10 indicateurs spécifiques (aux formations certifiantes, à l'apprentissage...). Le budget moyen, lui, est de 1 200 euros et dépend de la taille de l'organisme et de son chiffre d'affaires (150 000 euros pour la moyenne). Un coût qui en vaut tout de même la peine. « Cela atteste de la qualité de nos formations dispensées dans le domaine de la SST. Pour les formateurs, cette certification amène à une uniformisation et un respect des process que

nous avons inscrits dans le livret formateur. Quant aux apprenants cela amène à un contrôle de connaissance à la fin des sessions », explique Mathilde Mercier.

Mais le temps presse. Organisme certificateur, l'Institut de certification des professionnels de la formation (ICPF) a réalisé plus de 650 audits en décembre et délivré plus de 3 000 certificats depuis l'automne 2019. « Près de 32 000 organismes de formation seront certifiés en janvier et 20 000 demanderont la certification courant 2022. Environ 100 000 organismes n'en feront pas la demande car ils n'ont pas besoin de fonds publics, estime François Gallino, président de l'ICPF. Il n'y a pas de sanctions, hormis la perte du référencement auprès des financeurs sur le fichier national ». ■

Article publié en mars 2022

Thème : Certification Qualiopi



**Retour sur l'enquête diffusé dans la
matinale de France Inter du 21 mars**

***<https://www.franceinter.fr/emissions/le-journal-de-7h>
à partir de 9 minutes 25***



Malgré la prise de conscience, l'inertie des entreprises face aux impératifs environnementaux

par **Claire Chaudière** publié le 21 mars 2022 à 6h21



Six mois après l'entrée en vigueur de la loi Climat, les entreprises sont-elles au rendez-vous de la préservation de l'environnement ? France Inter vous dévoile ce lundi en avant-première les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Technologia auprès de 1900 salariés et managers.

Publicité



Malgré la prise de conscience, l'inertie des entreprises face aux impératifs environnementaux

<https://www.franceinter.fr/economie/malgre-la-prise-de-conscience-l-inertie-des-entreprises-face-aux-imperatifs-environnementaux>

Publié le 21 mars 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail



Environnement

« L'inertie des entreprises est liée au manque d'impulsion du management »

Exclusif – Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia, dévoile en exclusivité les principaux enseignements de sa nouvelle étude sur la préservation de l'environnement au sein des entreprises.

Par **Propos** recueillis par **Claire PLANCHARD** – Hier à 06:00 – Temps de lecture : 4 min

 |  | Vu 198 fois



Malgré la prise de conscience, l'inertie des entreprises face aux impératifs environnementaux

<https://www.ledauphine.com/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

<https://www.dna.fr/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

<https://www.republicain-lorrain.fr/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

<https://www.vosgesmatin.fr/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

<https://www.lejsl.com/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

<https://www.bienpublic.com/economie/2022/03/21/l-inertie-des-entreprises-est-liee-au-manque-d-impulsion-du-management>

Publié le 21 mars 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail

EXCLUSIF

Protéger l'environnement reste encore très théorique en entreprise

Une étude du cabinet Technologie, que votre journal publie en exclusivité ce lundi en association avec France Inter, met en lumière l'écart entre la faiblesse des engagements pris en matière d'écologie et les fortes attentes existantes au sein des entreprises.

E La « responsabilité sociale et environnementale des entreprises » ne se limite-t-elle pas essentiellement aux problèmes de tri des déchets ou aux chartes de bonnes pratiques ?

À l'occasion de l'entrée en vigueur de la « Loi Climat » du 22 août 2021, qui intègre la préservation de l'environnement dans les responsabilités de l'employeur et les prérogatives des représentants du personnel, le cabinet de conseil Technologie a voulu dresser un état des lieux des aspirations et des pratiques à l'heure d'arrêter ce document au sein des entreprises. Dans une « étude » que nous vous dévoilons en exclusivité, le cabinet révèle l'importance du chemin qui reste à parcourir pour passer des intentions aux actes.

Selon cette enquête menée auprès de 1 200 représentants du personnel et de l'employeur, la nouvelle législation met en effet les entreprises par près d'un milliard sur deux. De plus, la préservation de l'environnement arrive en queue de peloton des missions du CSE (comité social et économique) : notamment contre-prioritaires, très loin derrière les conditions de travail et les politiques sociales ou de stratégie et la situation économique et financière. « C'est une mission qui tout le monde entend dans les grandes lignes mais que personne ne met

en fait de la grille », résume le sociologue Gérard Bluchet, co-ordonnateur de l'étude.

Peu d'actions collectives

À l'instar des entreprises, « les gens sont beaucoup plus concernés par le tri (par exemple qu'ils ne le sont à leur professionnel », estime Technologie, et les actions en faveur de l'environnement restent encore bien la chasse des « petits gestes individuels » (68 %) que « d'actions collectives » (34 %). Concrètement, 71 % mais dans un contexte sanitaire apaisé, tri des déchets (69 %), réduction de la consommation de papier (54 %), ou installation de nouveaux modes de transports plus écologiques (49 %) arrivent ainsi largement en tête des pratiques le plus souvent observées.

À l'inverse, l'utilisation de matériaux peints moins dangereux (30 %) ou l'adoption des télétravailleurs (32 %) qui relèvent de démarches sur les modes de production sont beaucoup moins constatés », note Gérard Bluchet. Même observation sur les moyens humains : la majorité des répondants cite le prêt matériel comme les problèmes à résoudre (55 %) ou les chartes d'engagement (48 %)... des moyens pour contrebalancer l'ajout dans leur quotidien : « inefficaces » par les représentants (32 %).

Des attentes plus ambitieuses

Face à ces pratiques encore faibles, les attentes sont pourtant bien réelles : « Là où la subtilité et l'auto-discipline, signalent dans les contacts les gens sont beaucoup plus ambicieux sur ce



Au sein des entreprises, les actions en faveur de l'environnement restent davantage des « petits gestes individuels » que « d'actions collectives », selon l'étude du cabinet Technologie. Photo: Aurélien BOUAFI/ISTAT

qu'ils attendraient en termes d'évolution », analyse Gérard Bluchet. Ainsi, l'adoption des télétravailleurs (93 %), la réduction des emballages (90 %) ou les économies d'énergie (90 %) « qui relèvent de décisions d'entreprise plus que de la bonne action individuelle des personnes en entreprise » font partie des mesures perçues comme les plus pertinentes, note le sociologue.

Un écart qui s'en dégage pour d'autres mesures encore plus radicales comme l'adoption d'un règlement intérieur contraignant un matériel « véritablement en accord avec l'environnement », qui demanderait des incitations financières en cas de bonnes pratiques écologiques.

Ces pratiques encore très rares (respectivement respectivement 2 % et 8 % des répondants) sont largement considérées comme « pertinentes » (respectivement 48 % et 69 %).

« Il y a une inertie importante des salariés qui sont totalement conscients des enjeux et qui se demandent qu'il y ait des résultats », estime Jean-Claude Delgènes, le président de Technologie. Pour lui, la barre est aujourd'hui dans le camp des employeurs : « Il faut aller des dynamiques collectives en faveur de la préservation de l'environnement et cela dépend, pas seulement mais en priorité, des directions ».

Clara PLANCHARD

« Étude réalisée par questionnaire, se base notamment sur l'état de 14 semaines fin 2021 auprès d'un panel de 1 200 représentants du personnel et de l'employeur représentatif du monde du travail ».

« Le comité social et économique, qui, en CSE, est une nouvelle instance représentative du personnel dans une entreprise et favorise les échanges internes et la représentation du personnel (MRP) : le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise, de sécurité et des conditions de travail (CEST) ».

QUESTIONS À

Jean-Claude Delgènes, président fondateur du cabinet Technologie

« L'inertie des entreprises est liée au manque d'impulsion du management »

Quel est le principal enseignement à tirer selon vous de cette enquête ?

On a vu dans comment les actions de l'entreprise s'approprient, aujourd'hui le débat est la protection de l'environnement, à travers une démarche qualitative, écologique, qui donne la parole à la fois aux dirigeants et aux élus du personnel.

Au final, il ressort qu'un bon tiers des salariés aspirent à manière individuelle dans une discipline personnelle en faveur de l'environnement et que la grande majorité des salariés ont une conscience avec un bon niveau de conscience pour agir en faveur de l'environnement. On voit bien qu'il y a une conscience très forte qui dépasse les fonctions, les âges, les sexes, sur la nécessité de se préoccuper de cette problématique. C'est surtout un trait dont les managers sont faibles, qui ne peut à priori en dire et qui connaît sa destination mais qui est en retard parce que les actions ne sont pas mises en œuvre.

Quels sont les freins à l'action des entreprises en faveur de l'environnement ?

Il y a plusieurs phénomènes d'inertie qui sont avant tout liés à un manque d'impulsion du management sur ces enjeux et qui résultent à mon avis en plus haut niveau. Le premier problème vient de double compétence : les gens sont un peu inquiets pour aller vers ces sujets. Les dirigeants nous disent qu'il est compliqué de repenser le système de production et les qualifications et ils du personnel expliquent qu'il leur faut à beaucoup plus d'impulsion vers qu'ils ne soient pas seuls et qu'ils ne veulent pas lâcher le premier livret. Cette double compétence a tendance à se balancer le débat de fond sur l'environnement. Il y a aussi un manque de connaissance sur les réglementations en vigueur. Il est vrai que les lois sont multiples des dernières années, ce qui fait que les gens sont un peu perdus. Mais il n'est pas que même que la législation va s'appliquer et

qu'elle produira des effets. À cela s'ajoute une méconnaissance de la réalité des transformations en cours et à venir en raison des incertitudes de guidage de sens. On n'a pas trouvé de données objectives mais la culture écologique profonde n'est pas très répandue. Enfin, le dernier frein est qu'il n'y a pas encore un cadre institutionnel au sein des entreprises. Il y a une chose qui se passe. Pourtant, 30 % des répondants ont signalé des alertes liées à des sujets d'urgence, donc il y a quelque chose qui se passe.

Comment sortir de cette inertie ?

Pour sortir de cette inertie, il faut d'abord une volonté politique. Certains sont déjà engagés et il faut continuer à les appuyer avec une bonne communication. Il faut par exemple de tri des déchets, des économies de papier ou d'énergie, des transports plus vertueux, etc. Il faut également avoir une formation plus approfondie, notamment sur le plan réglementaire.



Jean-Claude Delgènes, Technologie

maintien car les contraintes sont d'urgence, et aussi sur les bonnes pratiques. Enfin, il faut donner un cadre qui permet de changer les choses : ça peut être par exemple un accord signé sur l'environnement entre les partenaires sociaux faisant des objectifs. Il est enfin absolument indispensable que le management démontre la faisabilité d'actions en faveur de l'environnement avec des actions basées sur la perception, les valeurs et les résultats.

Projet réalisé par Clara PLANCHARD

milibrisreader

Protéger l'environnement reste encore très théorique en entreprise

Publié le 21 mars 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail

101

L'EST RÉPUBLICAIN

QUESTIONS À

Jean-Claude Delgènes, président fondateur du cabinet Technologia

« L'inertie des entreprises est liée au manque d'impulsion du management »

Quel est le principal enseignement à tirer selon vous de cette enquête ?

On a voulu voir comment les acteurs de l'entreprise s'approprient aujourd'hui le débat sur la protection de l'environnement, à travers une démarche équilibrée, bicéphale, qui donne la parole à la fois aux dirigeants et aux élus du personnel. Au final, il ressort qu'un gros tiers des salariés agissent de manière individuelle dans une discipline personnelle en faveur de l'environnement et que la grande masse des salariés est très conscientisée avec un haut niveau de conviction pour agir en faveur de l'environnement. On voit bien qu'il y a une convergence très forte qui dépasse les fonctions, les âges, les sexes, sur la nécessité de se préoccuper de cette problématique. C'est comme un train dont les wagons sont huilés, qui est prêt à partir en gare et qui connaît sa destination mais qui est en retard parce que sa locomotive a du mal à démarrer.

Quels sont les freins à l'action des entreprises en faveur de l'environnement ?

Il y a plusieurs phénomènes d'inertie qui sont avant tout liés à un manque d'impulsion du management sur ces sujets-là et qui remonte à mon avis au plus haut niveau. Le premier problème vient de dualité emploi/écologie : les gens sont un peu empruntés pour aller vers ces sujets. Les dirigeants nous disent qu'il est compliqué de repenser le système de production et les syndicalistes et élus du personnel expliquent qu'on leur a beaucoup promis d'emplois verts qu'ils ne voient pas venir et qu'ils ne veulent pas lâcher la proie pour l'ombre. Cette dimension économique a tendance à cannibaliser le débat de fond sur l'environnement. Il y a aussi un manque de connaissance sur les réglementations en vigueur. Il est vrai que les lois se sont multipliées ces dernières années, ce qui fait que les gens sont un peu perdus. Mais il n'en reste pas moins que la législation va s'appliquer et

qu'elle produit déjà ces effets. À cela s'ajoute une méconnaissance de la réalité des transformations en cours et à venir en raison des émissions de gaz à effets de serre. On n'a pas trouvé de climatosceptiques mais la culture écologique profonde n'est pas très répandue. Enfin, le dernier frein est qu'il n'existe pas encore un cadre mobilisateur au sein des entreprises : il n'y a pas de vrai projet installé. Pourtant, 30 % des répondants ont signalé des alertes liées à des sujets d'environnement, donc il y a quelque chose qui se passe.

Comment sortir de cette inertie ?

Nous avons identifié 14 actions à mobiliser. Certaines sont déjà grandement utilisées, et il faut continuer à les amplifier avec une bonne communication. Il s'agit par exemple du tri des déchets, des économies de papier ou d'énergie, des transports plus vertueux, etc. Il faut également faire une formation plus approfondie, notamment sur le plan réglemen-



Jean-Claude Delgènes.
Photo Technologia

taire car les contraintes vont s'accroître, et aussi sur les bonnes pratiques. Enfin, il faut donner un cadre réel pour permettre de changer les choses : ça peut être par exemple un accord signé sur l'environnement entre les partenaires sociaux fixant des objectifs. Il est enfin absolument indispensable que le management démontre la faisabilité d'actions en faveur de l'environnement avec des actions tout à fait perceptibles, réalistes et réalisables.

Propos recueillis par Claire PLANCHARD

Article publié le 21 mars 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail



okarito
by swile

Blog › Astuces & actualités voyageurs › Comment réduire l'empreinte carbone des déplacements de son entreprise ?



Astuces & actualités voyageurs • 6 min

Comment réduire l'empreinte carbone des déplacements de son entreprise ?



Alexandre Tsydenkov
Publié le 25/5/2022

L'Accord de Paris de 2020 et les différents rapports du Giec nous le rappellent : il est aujourd'hui primordial pour les entreprises de prendre en considération la réduction de leur impact carbone sur la planète.

L'étape que nous devons atteindre est ambitieuse : réduire de moitié d'ici 2030 nos émissions de CO₂.

Vous souhaitez simplifier vos
déplacements professionnels
aujourd'hui ?

Essayer Okarito

Article publié le 25 mai 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail

Lien de l'article :

<https://www.okarito.io/blog/empreinte-carbone-et-deplacements-professionnels>

france inter

Accueil > Émissions > Le Téléphone sonne > Recherche salariés désespérément : comment les entreprises peuvent rendre les postes plus attractifs ?

LE TÉLÉPHONE SONNE



Jeudi 26 mai 2022

Recherche salariés désespérément : comment les entreprises peuvent rendre les postes plus attractifs ?

37 minutes



S'ABONNER

RÉAGIR



Publicité

L'été sera chaud dans les campings dans les restaurants, les saisonniers se font rares, dans l'hôtellerie restauration, beaucoup se demandent comment ils vont pouvoir assurer l'été. Le phénomène est beaucoup plus large et presque tous les secteurs sont touchés, même chez les cadres.



Recherche salariés désespérément : comment les entreprises peuvent rendre les postes plus attractifs ? à Getty / Katheja Seta

D'après les prévisions de pole emploi faites au mois d'avril, 58% des employeurs s'attendent à avoir des difficultés à recruter, du jamais vu depuis 20 ans Et ça monte jusqu'à 70% dans les PME de moins de cinquante salariés. Comment en est on arrivés là ? Notre rapport au travail semble avoir changé, les jeunes, par exemple, choisissent soigneusement leurs employeurs. Comment les entreprises s'adaptent elles ? Est on face à une révolution silencieuse du marché du travail ?

Avec nous pour en parler :

Jean-Claude Delgenes, expert en organisation du travail, dirigeant fondateur du cabinet Technologie



La newsletter d'Inter

Recevez du lundi au vendredi à 12h une sélection toute fraîche à lire ou à écouter.

Votre adresse email

JE M'ABONNE

En cliquant sur « je m'abonne », j'accepte que les données recueillies par Radio France soient utilisées à l'envoi par courrier électronique de contenus et d'informations relatifs aux programmes.

Emission audio, replay publié le 26 mai 2022

Thème : Marque employeur, qualité de vie au travail, transformation des relations recruteur/recruté

Lien du replay de l'émission :

<https://www.franceinter.fr/emissions/le-telephone-sonne/le-telephone-sonne-du-jeudi-26-mai-2022>



La Croix 30.05.2022

Vie au travail

Quand le travail perd son sens

Cahier Economie

Sarah Dupont

Moins connue que l'épuisement professionnel, la perte de sens au travail, qui se traduit par une démotivation, s'est accrue avec la crise du Covid.

Éducatrice spécialisée depuis plus de vingt ans, Isabel s'est toujours sentie investie dans son métier auprès des enfants. Jusqu'à récemment. Depuis quelques mois, son envie d'aller travailler s'est effondrée. Elle « ne trouve plus de sens » dans ce qu'elle fait, dit-elle. Une situation qu'elle explique notamment par des conditions de travail fortement détériorées depuis la pandémie, avec des rythmes trop intenses, des responsabilités accrues et un manque de personnel. Elle voit les résultats de son travail se dégrader au fil des mois : « On met des pansements là où on peut. Puis, on arrive à un point où on se dit que la seule solution, c'est de sauver sa peau. » Cet état de désinvestissement pour son travail est ce qu'on appelle le « brown-out » (démission intérieure). Différent du bore-out (épuisement par l'ennui) ou du burn-out (épuisement professionnel), le brown-out est aussi une situation de détresse psychologique, mais associée à une perte de sens dans la finalité des activités professionnelles.

Pour Jean-Claude Delgènes, fondateur du cabinet Technologia, cette perte de sens est en réalité une étape qui conduit à l'épuisement professionnel. Il s'agit du moment où le travailleur est dans une situation d'instabilité, d'exigences trop importantes. « Les gens se mettent en "mode robot", pour pouvoir tenir toutes les tâches qu'on leur demande. » La mécanisation du travail conduit à lui faire perdre son sens : « Le travailleur se dit : "À quoi bon ?" Il ne sait plus pourquoi il sacrifie ce qui est important, comme sa famille, son temps libre, ses loisirs... » La perte de sens est aussi liée, selon lui, à un manque de repères : « On demande de s'adapter sans cesse, de prendre de nouvelles responsabilités sans y avoir été préparé... Or, pour pouvoir s'approprier son travail, pour pouvoir y donner du sens, il faut de la stabilité. » Pour David Graeber, anthropologue et économiste américain, ce phénomène est intrinsèquement lié à l'existence des « bullshit jobs » (emplois « à la con »), ces métiers qu'il juge « inutiles ou superflus ».

Mais pour Jean-Claude Delgènes et d'autres spécialistes du monde du travail, la perte de sens est un état que l'on peut atteindre dans d'autres types d'emplois ou milieux professionnels, même ceux jugés essentiels. La crise sanitaire a – justement – exacerbé ce phénomène dans les milieux médicaux. « La plupart des professions du monde médical sont "vocationnelles" : ce sont des gens investis, qui aiment leur métier, explique-t-il. Mais l'hôpital est en telle difficulté que cela amène les soignants à être en décalage avec la vision qu'ils ont de leur métier. Débordés, ils bâclent leur travail : c'est très insatisfaisant. » Les confinements ont été aussi une période de remise en question pour beaucoup d'autres individus. « Enfermés chez eux, les gens ont pris plus de recul sur leur métier et sur le contenu de leur travail », explique Céline Marty, docteure en philosophie du travail. « Les confinements ont réveillé des aspirations enfouies sous la routine », ajoute Jean-Claude Delgènes. Or, c'est précisément « cette introspection qui peut sauver les gens ».

Conséquence, mais aussi solution pour sortir de cette perte de sens : la reconversion professionnelle. « Les gens cherchent à se réinvestir ailleurs, avec des modalités plus protectrices : un métier dans un environnement sain, qui leur assure repos et plaisir, les facteurs clés d'une vie professionnelle épanouie. » De son côté, Isabel a déjà réfléchi à faire un bilan de compétences pour se réorienter, peut-être dans le social, peut-être pas. Le plus important : retrouver un cadre de travail plus « bienveillant », sans un « tel risque d'épuisement ».

Article publié le 30 mai 2022

Thème : Brown-out, démotivation, épuisement professionnel

Lien de l'article : <https://acemind.net/burn-out-it-affects-1-in-5-employees-2>



Home » Economia » Quando il lavoro perde il suo significato



ECONOMIA

QUANDO IL LAVORO PERDE IL SUO SIGNIFICATO

Di Isabella Matta - 27 Maggio 2022  25  0



Share



Facebook



Twitter



LinkedIn



Telegram



Article publié le 27 mai 2022

Thème : Conditions de travail, marque employeur

Lien de l'article : <https://oggiurnal.com/quando-il-lavoro-perde-il-suo-significato/>

Moustache Brothers

Ultimate Tech News

Home Categories Social



Team building in virtual reality: a powerful and effective marketing lever

by Nadine Lewis



the **team-building** (for team building in French) is a day during which all employees of the same company will meet to share various activities together. These are mainly collective activities oriented towards personal development, the objective and **strengthen the bonds between colleagues** and nurture team spirit. Did you know that it is now possible to organize Team building in virtual reality? We explain everything to you in our article.

Maintain group cohesion through team buildings

The concept of Team building made its appearance in the 1980s with the aim of keeping the bonds of employees united around a group activity. In addition to emphasizing conviviality, Team building strongly contributes to the **improved communication between employees**. Thus, this concept will make it possible to neutralize any conflict and **promote well-being at work** while stimulating motivation. Team buildings can be organized in different ways: in the form of sports activities, role-playing games, cooking workshops, travel, a relaxing outing such as an escape game or a simple brunch at the restaurant.

Article publié le 6 juin 2022

Thème : Teambuilding, collectif heureux, digital

Lien de l'article : <https://moustachebrothers.com/virtual-reality/team-building-in-virtual-reality-a-powerful-and-effective-marketing-lever/>

STRATÉGIES

MANAGEMENT / Enquête

LES TECHNOS FACE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

PRÉVENTION Avec la généralisation du télétravail, les outils numériques envahissent nos vies professionnelles et personnelles. Facteurs de flexibilité et de compétitivité, ils ne sont pas sans risques pour les salariés.

FERDINAND KERSSENBRÖCK

« L'utilisation du télétravail imposé pendant la pandémie aura

un effet majeur sur les risques psychosociaux, même si on n'arrive encore à le quantifier, faute de recul », alerte Marie Buard, secrétaire générale adjointe de la F3C-CFDT, fédération des métiers de la communication. « On le voit déjà avec la difficulté qu'ont les entreprises à faire revenir des salariés au bureau », argumente-t-elle. « Il y a une hausse très nette de l'épuisement des salariés, liée incontestablement au télétravail forcé », confirme de son côté Astrid Le Fur, experte en prévention et accompagnement du burn-out.

« La généralisation des technologies numériques conduit à un énorme paradoxe », constate Jean-Claude Delgenes, fondateur et président du groupe Technologia, coauteur en 2021 de *Idées reçues sur le burn-out* : « Les salariés bénéficient à la fois de beaucoup plus d'autonomie mais sont soumis, en parallèle, à des injonctions permanentes. » Lesquelles brouillent les repères. « Auparavant, poursuit-il, la vie était articulée autour de trois temps sociaux bien distincts : le travail, la vie perso et la vie sociale. Aujourd'hui, avec les outils numériques, le travail tend à

cannibaliser tous les autres temps de vie. » Un constat que partage Marie Buard : « Avant, la séparation des temps de vie était claire : quand vous quittez l'agence, la journée de travail était finie. Ce n'est plus le cas. » C'est pourquoi la centrale syndicale estime que « le télétravail ne peut être mis en place dans l'entreprise sans se poser la question de la santé au travail », avance-t-elle.

Sa généralisation pendant la pandémie s'est faite dans l'urgence ; les salariés s'adaptant tant bien que mal à cette organisation et aux nouveaux outils (Zoom, Teams, etc.). Toutefois, la maîtrise des technos est variable selon les générations, le niveau d'études, le métier ou le parcours professionnel. « Les plus de 50 ans ont plus de mal que les autres à bien maîtriser

« Les plus de 50 ans ont plus de mal que les autres à bien maîtriser les outils numériques. »

Jean-Claude Delgenes, président du groupe Technologia.

LA DÉCONNEXION EST UN DROIT

Depuis le 1^{er} janvier 2017, la loi impose un « droit à la déconnexion » des salariés. L'article L 2242-17 du Code du travail prévoit que dans les entreprises de plus de 50 salariés, la négociation annuelle obligatoire porte notamment sur « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. » Cette charte doit prévoir « actions de formation et de sensibilisation ».

les outils numériques, et surtout leurs évolutions technologiques permanentes », souligne Jean-Claude Delgenes. « Beaucoup de salariés seniors se sont sentis disqualifiés pendant le télétravail imposé, ce qui a généré un stress supplémentaire. » D'autant, poursuit-il, que « l'isolement accélère cet écart : chez vous, vous devez gérer seul des problèmes techniques qui sont normalement du ressort de la DSI ». Parfois, il faut savoir se faire entendre d'un service informatique débordé ou en sous-traitance, donc peu au fait des problématiques de l'entreprise.

DES RELATIONS APPAUVRIES. Si le télétravail permet de compenser la distance, il appauvrit aussi la relation entre les salariés. « L'entreprise est un lieu social où l'on développe du lien humain, indispensable pour l'équilibre personnel », souligne Astrid Le Fur. « Avec le télétravail, ce lien disparaît peu à peu », constate-t-elle. Or comme « le burn-out est une maladie du déni », poursuit-elle, « ce sont souvent les collègues qui alertent le salarié sur sa situation de stress chronique ».

La prise en charge des risques est un enjeu majeur, non seulement pour la santé des salariés concernés, mais aussi pour celle de leur entreprise, avance Marie Buard : « le burn-out, comme l'ensemble des risques psychosociaux, a un impact non négligeable sur la santé économique de l'entreprise ». Comment alors faire face aux risques liés à la digitalisation ? Astrid Le Fur propose quatre pistes afin d'éviter d'entrer en zone d'alerte :

Article publié le 9 juin 2022

Thème : Lien entre technologie et épuisement professionnel



Les vraies voix de l'été

Par Philippe Rossi avec Caroline Pilastre, Jean Doridot, Pierre Liscia, Jean-Claude Delgènes, Vincent Barteau, Pascal Chanteur, Gilbert Mouden, Olivier Berné

Émission du mardi 12 juillet 2022



Le premier débat : Le travail tient-il une place centrale dans votre vie ? Le grand débat : Faut-il réintégrer les soignants non-vaccinés ?

Toute l'actualité de la journée décryptée par les vraies voix. Politique et faits de société sont décortiqués par les Vraies voix, les invités et les auditeurs. Retrouvez "Les vraies voix" du lundi au vendredi de 17h à 19h25 sur Sud Radio et en podcast.



Rediffusion publiée le 12 juillet 2022

Discussion avec Jean-Claude commençant à partir de 24:00

Thème : Importance du travail dans la vie des français, désynchronisation des rythmes individuels et rythmes sociaux, remontée d'inspirations, changement de la relation au travail

Lien de la rediffusion : <https://www.sudradio.fr/emission/les-vraies-voix-de-lete-47>

Télétravail sur le lieu de vacances : les risques de l'hyperconnexion

Par Sarah Dupont, le 17/7/2022 à 12h34

Une partie des Français envisagent de télétravailler sur leur lieu de vacances cet été. Cette pratique pose question d'un point de vue juridique et psychologique, gommant un peu plus la limite entre vie privée et vie professionnelle.



« *Tracances* », ou encore « *workation* » ou « *bleisure* »... Le monde du management ne manque pas d'imagination pour désigner l'alliance entre « travail » et « vacances ». Après deux ans de pandémie et l'essor du travail à distance, nombreux sont les Français qui envisagent de combiner les deux : 63 % des salariés du secteur tertiaire, privé comme public, prévoient de télétravailler sur leur lieu de vacances cet été, quand seulement 26 % assurent qu'ils feront une vraie « *pause estivale, sans connexion* », indique un sondage du cabinet de conseil Génie des lieux (1).

Article publié le 17 juillet 2022

Thème : Télétravail, vacances, hyperconnexion, risques psychosociaux

Lien de l'article : <https://www.la-croix.com/Economie/Teletravail-lieu-vacances-risques-hyperconnexion-2022-07-17-1201225230>

RTL

INVITÉ RTL - "La grande démission" à la française : "Un tel niveau n'est pas inédit", assure un spécialiste

Depuis la fin de l'année 2021, 520.000 démissions ont été enregistrées en France. Un chiffre historiquement haut, mais qui "n'est pas inédit" pour Jean-Claude Delgenes.



Agences Bonfillon - édité par Baptiste Marin
publié le 19/08/2022 à 17:29



Un vent de changement a traversé l'esprit de nombreux salariés français. À la fin de l'année 2021 et début 2022, les démissions se sont enchaînées. Le ministère du Travail a dévoilé, ce jeudi 18 août, une étude de la Dares révélant que **520.000 démissions** avaient été enregistrées.



Flash Actu



Article publié le 19 août 2022

Thème : Vague de démissions, France, changement

Lien de l'article : <https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/invite-rtl-la-grande-demission-a-la-francaise-un-tel-niveau-n-est-pas-inedit-assure-un-specialiste-7900177862>

RTL

Qu'est-ce que la "démission silencieuse", nouvelle tendance dans le monde du travail ?

Après la "Grande démission", c'est au tour de la "démission silencieuse" d'être virale sur les réseaux sociaux. Elle privilégie le bien-être au travail, sans se faire licencier.



Une réunion de travail (illustration).
Crédit : RTL

Théo Putavy

publié le 28/08/2022 à 07:58 - mis à jour le 30/08/2022 à 08:12



Le Hashtag "Quiet Quitting" vient d'atteindre les 40 millions de vues sur TikTok. Appelée en France "démission silencieuse", cette nouvelle tendance consiste à **travailler le strict minimum dans son entreprise** - mais sans se faire virer - et de le partager sur l'application vidéo.

Publicité
ENCORE PLUS SUR RTL



C'est voté : Pompe à chaleur subventionnée à une seule..
LesNewsEnFrance



Vous n'avez jamais eu envie de changer ? La Carte Gold...
Changez pour American Express

Out

Flash Actu



Article publié le 28 août 2022

Thème : Démission silencieuse, France, changement

Lien de l'article : <https://www.rtl.fr/actu/debats-societe/qu-est-ce-que-la-demission-silencieuse-nouvelle-tendance-dans-le-monde-du-travail-7900179127>



TRAVAIL: FAUT-IL DÉVELOPPER LA SEMAINE DE 36 HEURES SUR 4 JOURS?

Guillaume Dussourt Le 12/09/2022 à 16:12



Chez nos voisins, les initiatives pour développer la semaine de 4 jours se multiplient. Mais en France, malgré quelques expériences locales, dans le privé comme dans le public, on reste pour l'instant frileux.

Article publié le 12 septembre 2022

Thème : Semaine de 4 jours

Lien de l'article :

https://rmc.bfmtv.com/actualites/economie/travail/travail-faut-il-developper-la-semaine-de-36-heures-sur-4-jours_AV-202209120435.html

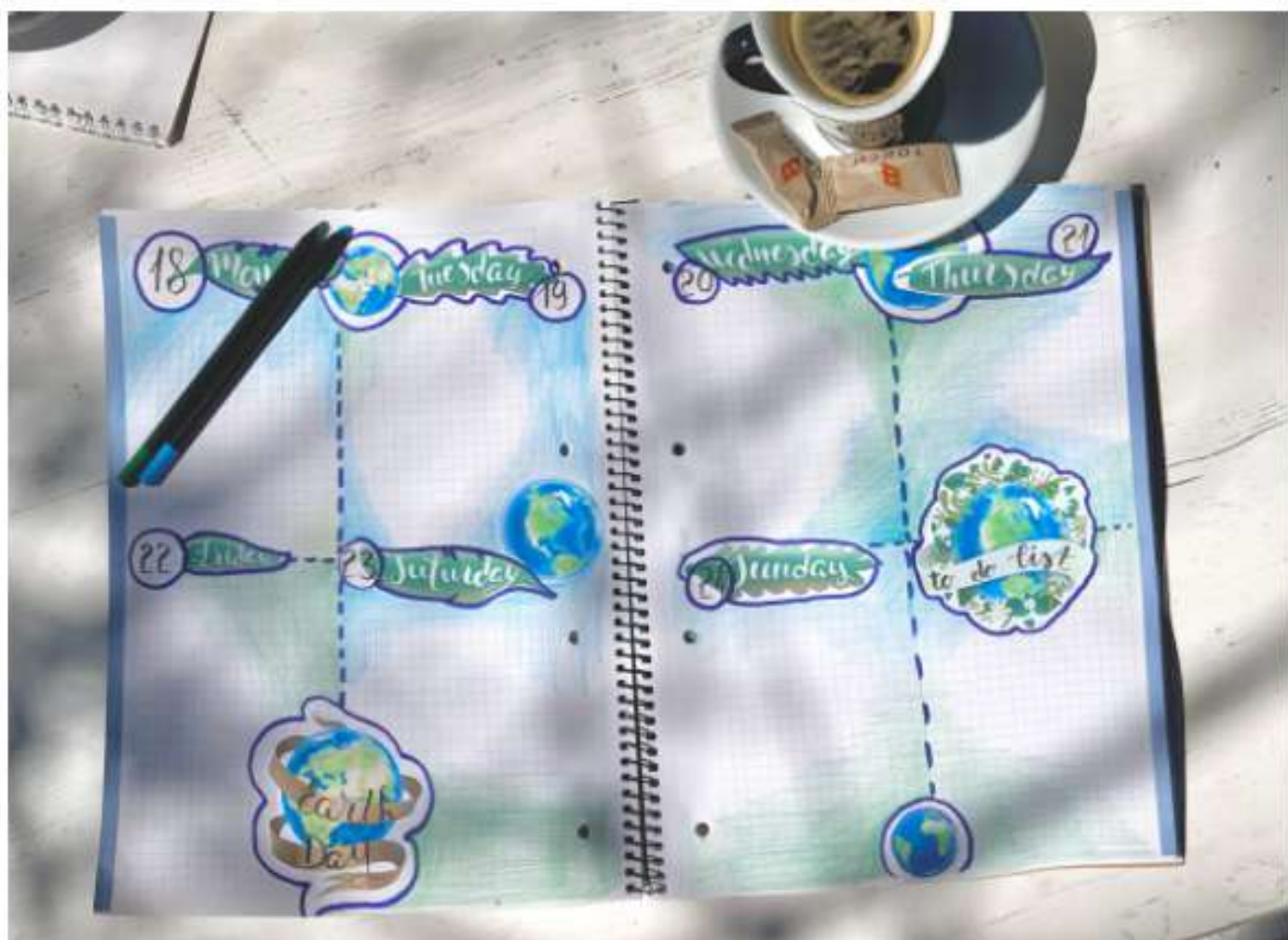
Les entreprises, les salariés et l'environnement : mobilisables, mais peu mobilisés !

Par Jean-Marie Bergère | 17 septembre 2022

7 minutes de lecture

– Jean-Claude Delgenes, propos recueillis par Jean-Marie Bergère –

Fin 2021, avant même que le terme de sobriété ne soit sur toutes les lèvres, Technologia réalisait une étude sur « l'Environnement et le monde du travail ». L'objectif ? « Analyser au plus près du terrain le traitement des problématiques de prévention de l'environnement, de consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre ». Dans un entretien avec Jean-Claude Delgenes, Président-fondateur de Technologia, Metis revient sur les enseignements de cette enquête au regard de la conjoncture actuelle, du plan de sobriété et des objectifs de réduction de consommation d'énergie par les entreprises.



Article publié le 17 septembre 2022

Thème : L'environnement et le monde du travail

Lien de l'article :

<https://www.metiseurope.eu/2022/09/17/les-entreprises-les-salaries-et-lenvironnement-mobilisables-mais-pas-mobilises%E2%80%89/>



🏠 > ECONOMIE > EMPLOI

APRÈS AVOIR IMPOSÉ LE TÉLÉTRAVAIL, LES SALARIÉS VEULENT EN FINIR AVEC LE "9H-18H"

Olivier Chicheportiche Le 27/09/2022 à 15:58



Votre programme dans un instant

UN PARTENARIAT

RMC
DÉCOUVERTE

Sur BFM Business, Benoît Serre, vice-président de l'association nationale des DRH dit voir émerger cette tendance "troublante" pour les entreprises.

Pour de nombreux salariés, la rentrée s'est faite sous le signe de l'inquiétude avec la situation géopolitique et ses conséquences sur l'économie et l'inflation. Pour autant, très lucides sur la transformation du marché du travail et l'inversion du rapport de force avec les directions, les salariés, notamment les **cadres**, ne perdent pas de vue leurs demandes de changements.

Article publié le 27 septembre 2022

Thème : Conditions de travail, changement

Lien de l'article :

https://www.bfmtv.com/economie/emploi/apres-avoir-impose-le-teletravail-les-salaries-veulent-en-finir-avec-le-9h-18h_AV-202209270453.html



Le débat du samedi

Par Jean-Marie Bordry avec Jean-Claude Delgènes, Bernard Cohen-Hadad

Émission du samedi 8 octobre 2022



Quelles nouvelles méthodes de travail ? Un rapport lance des pistes avec Jean-Claude Delgènes, Président Fondateur du groupe Technologia, auteur du livre « Idées reçues sur le burnout » (ed. Cavalier bleu) et Bernard Cohen-Hadad, Président du Think Tank Étienne Marcel.



Chaque samedi, le grand matin week-end réunit des débatteurs autour d'un thème d'actualité fort au coeur de l'actualité.

Article publié le 8 octobre 2022

Thème : Nouvelles méthodes de travail, burnout, débat...

Lien de l'article : <https://www.sudradio.fr/emission/le-debat-du-samedi-59>