

**Une année 2025
qui démarre sous
le signe de
l'incertitude et
de l'inquiétude**
p. 1

**ANI en faveur de
l'emploi des salariés
expérimentés : les
points clés**
p. 2

**Fatigue
informationnelle : le
stress numérique, un
nouveau risque à
évaluer**
p. 3

**Intelligence
artificielle : prévenir
les risques liés à
l'immersion de l'IA
dans la gestion
sociale du travail**
p. 4

**Santé mentale :
« Grande cause
nationale » en 2025**
p. 5

**Procès France
Télécom : le
harcèlement moral
institutionnel
confirmé par la
chambre criminelle
de la cour de
Cassation**
p. 6

**AEPACT
Expert habilité
Organisme de formation
agrée formation SSCT**

AEPACT
8 bis rue Abel
75012 Paris

www.aepact.com
contat@aepact.com

Une année 2025 qui démarre sous le signe de l'incertitude et de l'inquiétude

Dans un contexte politique national et international incertain, les entreprises revoient leurs stratégies, marquées par la prudence, et qui se traduisent par un net ralentissement des augmentations salariales, un changement de cap concernant les projets de relocalisation et un gel des emplois, entraînant une dégradation du dialogue social. Les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) sont repartis à la hausse en 2023 et 2024 ; les prévisions pour 2025 confirment la hausse des défaillances d'entreprise (plus de 64 900 défaillances d'entreprises sur les 12 derniers mois) et la hausse du chômage.

Selon une étude de la Dares publiée le 27 décembre 2024, le nombre de PSE a augmenté de 7,6 % au troisième trimestre 2024 par rapport au trimestre précédent, pour atteindre 141. Ces procédures ont concerné 23 800 suppressions de postes, soit le nombre le plus élevé depuis la crise sanitaire de la COVID 19. Le nombre de suppressions de postes a par ailleurs doublé, par rapport au deuxième trimestre 2024. Sur un an, la progression est de 27 % et les effectifs concernés augmentent de 130 %, principalement dans les secteurs de la logistique et de la distribution.

Le nombre de procédures de licenciement collectif pour motif économique, en dehors des PSE, est également en hausse (2 917). Elles concernent des entreprises de moins de 50 salariés ou des licenciements pour motif économique de moins de 10 personnes à la fois. Sur un an, ces procédures ont augmenté de 22 %, avec des mesures souvent à minima pour les salariés licenciés.

La Banque de France et l'OFCE estiment que le taux de chômage devrait grimper à presque 8% en 2025 (contre 7,4% fin 2024). De nombreux secteurs sont inquiets pour cette années 2025 (notamment la distribution, l'industrie, le BTP).

Parallèlement, l'impossibilité de voter un budget 2025, avec le rejet du PLFSS et du PLF 2025, a conduit à adopter un projet de loi spéciale, le 18 décembre 2024, pour assurer la continuité de la vie publique. Le 23 janvier 2025, le Sénat a adopté la version de compromis, élaborée en commission mixte paritaire entre députés et sénateurs fin novembre 2024, et devant faire l'objet d'une nouvelle lecture au Parlement. Or, la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale a rejeté le 29 janvier ce projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour l'année 2025, lequel a été présenté à l'Assemblée le 3 février 2025, lors de laquelle le gouvernement a engagé sa responsabilité en recourant au 49.3.

Dans ce contexte, le nouveau Premier ministre a indiqué, en décembre dernier qu'il souhaitait "repandre, et non pas suspendre, la réforme des retraites, et mettre en place un travail approfondi d'ici septembre...". Il a invité les partenaires sociaux à envisager des aménagements, notamment sur les carrières pénibles. Le Premier ministre a fixé un calendrier qui doit permettre d'aboutir à un accord d'ici trois mois, qui s'appuiera sur la publication d'un rapport de la Cour des comptes à l'occasion d'une mission "flash" d'audit sur les comptes financiers, dont les conclusions sont attendues le 19 février. Ce qui relève habituellement d'une mission du Conseil paritaire d'orientation des retraites (COR).

La première réunion entre partenaires sociaux a eu lieu le 17 janvier ; la CGT réaffirme que la réforme doit être abrogée, et demande un retour à un droit à la retraite à 60 ans. La CFDT a, quant à elle, posé 7 revendications centrées sur les carrières longues, la pénibilité et les aménagements de fin de carrière.

Dans ce contexte ont été conclus le 14 novembre 2024, un ANI sur l'emploi des salariés expérimentés (seniors) et un accord sur le dialogue social qui supprime la limitation à trois mandats successifs des élus au CSE. La transcription législative de ces accords est attendue et elle serait, selon certains, en bonne voie.

ANI du 14 novembre 2024 en faveur de l'emploi des salariés expérimentés : les points clés

- **Une négociation obligatoire dédiée tous les trois ans** sur l'emploi des seniors dans les branches et dans les entreprises d'au moins 300 salariés (sauf si un accord de méthode prévoit une périodicité différente). La négociation devra porter sur le recrutement, l'aménagement des fins de carrières et la transmission des savoirs, mais aussi, de façon facultative, sur les **politiques en matière de santé et de prévention des risques professionnels, l'organisation et les conditions de travail** ainsi que les **relations sociales**. En l'absence d'accord, l'employeur pourra adopter un plan d'action unilatéral après consultation du CSE.
- **La mise en place d'un CDI spécifique pour les 60 ans et plus** (le CDD senior est supprimé) : ce "contrat de valorisation de l'expérience, à titre expérimental pour une durée de cinq ans, est ouvert aux demandeurs d'emploi de 60 ans et plus inscrits à France Travail (voire 57 ans si un accord de branche le stipule). Le demandeur d'emploi devra avoir été employé en CDI dans la même entreprise ou le même groupe au cours des six derniers mois. Lors du recrutement, l'âge auquel le salarié sera éligible à une retraite à taux plein, sera communiqué à l'employeur qui pourra mettre un terme au contrat à cette date. L'employeur sera exonéré de la contribution patronale spécifique de 30 % sur le montant de l'indemnité de mise à la retraite. Ce contrat déroge au droit commun serait assorti de dispositions non validées à ce stade. La mise en œuvre pourrait être effective en 2027, après obtention de l'accord unanime des partenaires sociaux, qui se réuniront d'ici le 30 septembre 2026, pour évaluer ce nouveau contrat.
- **Un nouvel entretien professionnel de fin de carrière, dans les deux années qui précèdent le 60e anniversaire du salarié.** Au cours de cet échange seront abordées les conditions de maintien dans l'emploi et les possibilités d'aménagement de fin de carrière, notamment le recours éventuel à la retraite progressive.
- **L'entretien de mi-carrière est renforcé.** Organisé dans l'année qui précède ou qui suit le 45e anniversaire, et dans les deux mois au plus suivant la visite médicale prévue, il vise à prévenir et anticiper des éventuelles situations d'usure professionnelle. Seront abordés : l'adaptation ou l'aménagement des missions et du poste du travail, la prévention de situations d'usure professionnelle, les éventuels souhaits de mobilité ou de reconversion professionnelle, en lien avec les préconisations éventuelles du médecin du travail formulées dans le cadre de la visite médicale de mi-carrière.
- **La retraite progressive ouverte dès 60 ans** renforcée par l'ANI, car aujourd'hui peu répandue (23 000 personnes en bénéficient actuellement, selon les données fournies par les négociateurs). Ce dispositif permet aux salariés de bénéficier d'une fraction de leur retraite tout en exerçant une activité professionnelle réduite, afin de continuer à améliorer leurs droits à la retraite. Il est accessible à compter de 60 ans, alors que l'âge légal de départ en retraite doit être relevé progressivement jusqu'à 64 ans. Aujourd'hui, il ne peut être utilisé que deux ans avant l'âge légal de la retraite. Pour compenser la baisse des cotisations retraite liée au passage à un travail à temps partiel, l'employeur pourra décider de les verser sur la base du salaire équivalent temps plein. Ce dispositif ne devient pas un droit, comme le souhaitaient les confédérations syndicales. Le salarié devra nécessairement obtenir l'accord explicite de son employeur pour en bénéficier. En cas de refus de l'employeur, le refus devra être justifié de façon "écrite et motivée" par l'incompatibilité de la durée de travail demandée par le salarié avec l'activité de l'entreprise. Qui plus est, le salarié pourra en informer les membres du CSE. Pour bénéficier de ce dispositif, le salarié devra avoir cotisé pendant au moins 150 trimestres.
- **Un temps partiel de fin de carrière pour favoriser la « prolongation de la vie professionnelle »** sur le même poste ou sur un autre poste, compensé "en tout ou partie" si un accord de branche ou d'entreprise le précise. Au moment du départ, l'employeur pourra décider de maintenir (ou non) l'indemnité de départ en retraite sur la totalité ou **sur** une partie de la rémunération. Ce passage à temps partiel est mis en œuvre jusqu'à la liquidation de la retraite à taux plein ou jusqu'au recours au dispositif de retraite progressive.
- **Dispositif de cumul emploi retraite** (qui permet à un retraité qui reprend un emploi de cumuler ses pensions de retraite avec ses revenus d'activité) : grâce aux cotisations versées au titre de la nouvelle activité, des droits additionnels sont acquis. Ainsi, lors de la cessation définitive de toute activité professionnelle, la pension de retraite globale est plus élevée. L'accord prévoit que le salarié retraité, recruté en CDI, « peut se voir appliquer l'ensemble des règles de droit commun relatives à la mise à la retraite à l'initiative de l'employeur ».

L'ANI souligne que le maintien dans l'emploi des seniors « ne pourra être pleinement effectif sans l'engagement du management ». Il encourage les politiques RH :

- À mettre en place des formations portant sur la non-discrimination à l'embauche,
- À porter une attention particulière sur la gestion des âges et le management intergénérationnel,
- À réaliser l'entretien professionnel renforcé de mi-carrière, en lien avec la visite médicale, avec la prévention de l'usure professionnelle et des risques psychosociaux.

Notre conseil : s'il est judicieux d'attendre la transcription de cet accord, la préparation de la négociation obligatoire dédiée tous les trois ans à l'emploi des seniors doit donner lieu à un diagnostic des mesures existantes dans les différents accords déjà en place dans le cadre des négociations obligatoires (EP-QVCT, GEPP, durée et aménagement du temps de travail notamment) ; elle doit également donner lieu à une cartographie de l'effectif sénior et des postes occupés (ce qui doit être investigué dans le cadre de la consultation obligatoire sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi).

Fatigue informationnelle : le stress numérique, un nouveau risque à évaluer

Dans une étude publiée en décembre 2024, la Fondation Jean Jaurès analyse ce qu'elle nomme une nouvelle forme de pénibilité : la fatigue informationnelle des salariés. Cette analyse s'appuie sur une enquête menée sur un échantillon de 4 000 personnes représentatif de la population de France métropolitaine âgée de 18 à 75 ans.

Une fatigue liée à l'utilisation des outils informatiques : près d'1 répondant sur 4 se déclare confronté à une forme de fatigue informationnelle au travail. Ce chiffre est corrélé à l'utilisation d'outils numériques dans le travail (boîtes mails, messagerie instantanée, visio-conférence...). Ce sont les cadres et les professions intellectuelles qui sont les plus touchés (42 % d'entre eux), et davantage les managers (38 %) que les employés (21 %). 91 % des cadres et 85 % des techniciens/agents de maîtrise utilisent une boîte mail professionnelle, contre 56 % des employés et 34 % des ouvriers. De même, 72 % des cadres utilisent des outils de visio-conférence pour 9 % des ouvriers. Ceux qui disposent d'un mail professionnel reçoivent en moyenne 32 mails par jour, 160 par semaine et jusqu'à 225 par semaine pour les cadres. Or, près d'un mail sur deux ne concerne pas directement la personne qui en est destinataire.

Les répondants participent à environ trois réunions par semaine, pour un total cumulé de 66 minutes de réunion chaque semaine, dont un tiers à distance. Les cadres et professions intellectuelles sont les plus concernés, avec 3h25 passées en réunion en moyenne chaque semaine. 28 % d'entre eux jugent les réunions trop nombreuses et 15 % les considèrent comme inutiles. Un actif sur cinq déclare passer trop de temps en réunion, avec un impact sur le travail. Au-delà de quatre réunions par mois, ils sont plus d'un tiers à considérer que cela affecte négativement leur travail. Les réunions et mails ont pour effet de déconcentrer les travailleurs. Ressort une fragmentation du travail qui peut avoir des conséquences négatives pour les salariés : interruptions fréquentes, morcellement des tâches, rythme de travail dicté par les technologies de l'information et de la communication, difficulté à planifier la charge de travail, sentiment d'urgence permanent, difficulté de concentration... avec un effet qui peut conduire à une perte d'efficacité, car le temps nécessaire pour se replonger dans une tâche après une interruption est souvent sous-estimé.

47% ont le sentiment d'être tenus par une "laisse électronique" (terme utilisé par la professeure des universités en sciences de l'information et de la communication Valérie Carayol, qui correspond au sentiment d'être constamment connecté et sollicité par les outils numériques).

Des conditions de travail dégradées

Une "surcharge cognitive s'installe ainsi comme un facteur clé de mal-être au travail", indique la Fondation Jaurès. 27 % des actifs pointent les difficultés qu'ils éprouvent à prendre de bonnes décisions au milieu de toutes les informations qu'ils reçoivent, et 22 % éprouvent des difficultés à distinguer ce qui est urgent de ce qui ne l'est pas.

Cette "fatigue informationnelle" a également "des impacts significatifs sur la santé mentale et physique des employés". 69 % de ceux qui sont touchés par la fatigue informationnelle déclarent ressentir du stress, 55 % souffrent d'anxiété, 43 % de déprime, taux nettement supérieurs à ceux observés dans la population générale. La surcharge cognitive peut aussi conduire à une situation de burnout professionnel : 28 % des personnes touchées par la fatigue informationnelle ont connu un épisode de burnout, pour 19 % de la population globale.

Des stratégies d'évitement

49 % mettent leur téléphone en mode avion pour mieux se concentrer. 36 % désactivent les notifications de temps en temps, et 41 % mettent directement les mails internes à la corbeille sans les lire.

Le rôle des dirigeants et des managers :

Selon l'étude, « Le défi pour les dirigeants et managers est double. Non seulement, il s'agit de trouver des moyens de mesurer et d'atténuer la fatigue informationnelle chez leurs salariés, mais ils doivent aussi faire face à leur propre surcharge cognitive ».

L'étude distingue cinq profils de travailleurs connectés :

1. Les **connectés solidaires**, 10 % des actifs. Il s'agit d'urbains très diplômés, souvent cadres supérieurs et managers, à revenus élevés. Ce profil utilise intensivement les outils numériques au quotidien mais a une forte capacité de résilience liée au soutien social qu'il rencontre en entreprise.
2. Les **connectés solitaires**, 16 % des actifs. Ce groupe est une version plus jeune que les connectés solidaires ; ils ne se sentent pas soutenus et peu entourés par leur hiérarchie.
3. Les **sereins**, 12 % des actifs. Très satisfaits de leurs conditions de travail, ils ressentent peu de fatigue informationnelle. Ils se sentent écoutés et valorisés par leur hiérarchie. Actifs diplômés aux revenus confortables, ils exercent rarement des fonctions de management.
4. Les **invisibles**, 25 % des actifs. Ce sont ceux qui utilisent le moins d'outils numériques. Leur organisation de travail reste "traditionnelle" avec peu de télétravail et de responsabilité d'encadrement. Ils souffrent d'un manque de considération et ne se sentent ni valorisés, ni écoutés dans leur travail.
5. Les **vigilants**, 37 % des actifs. Satisfaits de leur qualité de vie au travail, ils sont peu soumis à la fatigue informationnelle. Ils se déclarent bien entourés par leurs collègues et leur hiérarchie. Attention toutefois, car les individus de ce groupe estiment que leur travail et leurs missions se dégradent et ils pourraient "basculer soit chez les connectés solitaires, si leurs usages des TIC venaient à s'intensifier, soit du côté des invisibles, si leurs hiérarchies ne prenaient pas la mesure de leurs angoisses à l'égard de leur avenir professionnel".

Notre conseil : dans le cadre des accords collectifs mentionnant le droit à la déconnexion ainsi que lors de l'évaluation des risques formalisée dans le DUERP, le risque de surcharge informationnelle combinée à une utilisation excessive des outils numériques doit figurer afin d'y associer des mesures de protection et de prévention.

Intelligence artificielle : prévenir les risques liés à l'immersion de l'IA dans la gestion sociale du travail

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) vient de publier un rapport sur la "*Participation et représentation des travailleurs : l'incidence des systèmes de gestion des travailleurs fondés sur l'IA sur la prévention des risques*". Malgré des avantages en matière de productivité, le rapport pointe que la gestion par l'IA peut aussi être à l'origine de RPS. Et préconise notamment une approche axée sur la participation des travailleurs et sur un système robuste de prévention pour allier technologies et santé-sécurité au travail.

Grandes entreprises, emplois manuels et tâches répétitives

La gestion des travailleurs par l'IA (GTIA) consiste en un recueil des données, souvent en temps réel, sur l'espace de travail, les travailleurs, les tâches qu'ils réalisent et les outils numériques qu'ils utilisent dans leur travail. Ces données sont ensuite insérées dans un modèle basé sur l'IA qui va prendre des décisions automatisées ou semi-automatisées et qui communique des informations aux décideurs sur des sujets liés à la gestion des travailleurs. Selon l'enquête menée en 2022 dans l'UE des 27, les travailleurs pensent que ces technologies sont utilisées par leurs organisations pour :

Déterminer la vitesse de travail (52 %) ;	Augmenter la surveillance (37 %) ;
Attribuer des tâches, des temps de travail ou des équipes (30 %) ;	Faire évaluer la performance (27 %) ;
Superviser le travail et le comportement (25 %) ;	Surveiller les signes vitaux (7 %).

La GTIA est aujourd'hui surtout présente dans les grandes entreprises et elle s'applique majoritairement à des emplois manuels (qui peuvent être tertiaires) ou nécessitant des tâches répétitives, d'après les résultats de l'enquête.

Stress et pression

Le recours à la GTIA croît ces dernières années et le nombre de logiciels de surveillance des travailleurs a bondi avec l'épidémie de Covid-19, tout comme le nombre de brevets attribués à des technologies de GTIA. Cela questionne les impacts de la GTIA sur la santé et la sécurité au travail (SST). A travers son étude, l'EU-OSHA identifie plusieurs facteurs de risques psychosociaux liés à la GTIA :

Une surveillance accrue des travailleurs ;	Une diminution du contrôle du travail par les travailleurs ;
Une réduction de l'autonomie des travailleurs ;	Des horaires de travail imprévisibles ;
Une augmentation de l'intensité et de la rapidité du travail ;	Un sentiment d'injustice et de manque d'équité.

Ces facteurs peuvent conduire à des niveaux de stress élevés, à un isolement social et à une porosité accrue entre vie professionnelles et vie privée. Lorsque la GTIA sert à contrôler et à évaluer les performances, elle est souvent à l'origine d'une certaine pression. Enfin, elle peut entraîner des problématiques concernant le respect du RGPD.

Implications psychosociales positives

Le rapport note des effets positifs possibles, comme l'amélioration des définitions d'emplois ou de la répartition des tâches. Elle peut être utile pour la prévention des risques, en ajustant les charges de travail, et aider les managers et préventeurs dans la détection et la gestion des RPS. Les RPS liés à la GTIA sont variables selon le type d'entreprise, le secteur d'activité et le contexte socio-organisationnel dans lequel la GTIA s'applique. Les études déjà menées pour les travailleurs des plateformes numériques ont permis d'identifier des risques sectoriels. Le rapport présente des cas d'étude en matière de RPS dans un contexte de « management algorithmique » (entreprise minière en Suède, entreprise manufacturière au Danemark et fournisseur de services de livraison de repas à domicile en Espagne).

Pour une participation des travailleurs et des représentants du personnel

Les syndicats et représentants du personnel font souvent face à des difficultés dans le dialogue social en matière de GTIA : opacité de la technologie, déséquilibre entre les pouvoirs des employeurs et des travailleurs en fonction des secteurs, etc. Pour atténuer les RPS qui découlent de la GTIA, l'EU-OSHA suggère de mettre en place des structures de participation des travailleurs afin d'identifier, d'évaluer et de prévenir ces risques. Cela passe par des structures de représentation des travailleurs sur le lieu de travail, du dialogue social et de la négociation collective. L'objectif est de trouver des solutions communes et de réglementer l'utilisation des technologies de GTIA en toute transparence. Une sensibilisation accrue des travailleurs aux effets de la GTIA sur la santé mentale fait aussi partie des solutions qui peuvent être retenues par les représentants du personnel associés à la direction. Ils sont également garants de l'égalité d'accès à l'information et de la préservation du contrôle du travail et de l'autonomie des travailleurs. Enfin, les représentants du personnel doivent s'assurer que le cadre réglementaire de l'UE applicable à la GTIA est bien respecté par l'entreprise : directive de l'UE sur la SST, AI Act, RGPD, directive sur les plateformes numériques de travail, etc. Sur ce sujet, l'analyse de l'EU-OSHA détaille deux études de cas réglementaires : l'adaptation des structures de participation des travailleurs en Allemagne et un guide pratique sur la gestion algorithmique en Espagne.

En janvier 2025, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a publié un avis sur l'IA, le travail et l'emploi articulé autour du dialogue social.

Le CESE pointe des « besoins d'information, de formation, de discussion sur la réalité des SIA (systèmes d'intelligence artificielle) dans les entreprises et les collectifs de travail ». Il préconise « de poser le cadre de l'IA, de co-construire le dialogue en négociant son introduction et son usage ». Le CESE pointe neuf thèmes pour réguler l'implantation de SIA :

1. Le besoin de clarté et de transparence sur la démarche de l'entreprise à tous les niveaux ;
2. Les conséquences sur le contenu des emplois : les compétences à remplacer, les nouvelles compétences à acquérir, la formation et l'accompagnement nécessaires ;
3. Les conséquences sur l'organisation du travail et sur le temps de travail ;
4. Le suivi de l'impact sur la santé physique et mentale (risque d'intensification) ;
5. Les conditions de prévention des biais de l'IA (genre, handicap, âge, et tout type de stéréotype) ;
6. Le partage de la valeur et des gains de productivité attendus (salaires, temps de travail ...) ;
7. La protection des données des salariés, comme des entreprises (éviter la programmation externalisée) ;
8. L'impact environnemental ;
9. L'accès des entreprises (notamment TPE/PME) à cette technologie.

Notre conseil : les CSE et les OSR doivent utiliser les négociations et les consultations obligatoires (y compris celles sur la prévention des risques) pour réguler l'utilisation de l'IA dans la gestion sociale et l'organisation du travail.

La santé mentale déclarée "Grande cause nationale" en 2025

Exposition aux RPS et santé des salariés : de nouvelles données qui légitiment de renforcer la prévention primaire

Épuisement professionnel des cadres, étude APEC :

Selon une étude de l'Apec réalisée en décembre 2024, les arrêts maladie pour épuisement professionnel représentaient, en 2023, 15 % de l'ensemble des arrêts maladie et 22 % des arrêts maladie de longue durée (plus de 30 jours). Elle s'appuie sur une enquête qualitative auprès des cadres ayant vécu une rupture professionnelle dans les trois à cinq dernières années. Burn-out, bore-out, arrêts maladie de longue durée, situations de conflits ou de harcèlement... Les cadres sont particulièrement exposés à l'usure professionnelle, qu'elle soit physique, émotionnelle ou mentale. Les signaux avant-coureurs sont difficiles à détecter. L'épuisement professionnel peut toutefois être favorisé par des contextes de changements d'organisation ou de poste. D'autres facteurs de risque existent, à l'instar de l'importance donnée à la valeur travail, mais aussi la flexibilité des horaires et un fort investissement, qui menacent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les cadres sont également confrontés à des exigences plus élevées en termes de performance dans certaines entreprises. D'autant que peu d'entre eux demandent de l'aide, craignant de paraître "diminués" ou "incompétents".

L'épuisement professionnel débouche très souvent sur une rupture avec le travail. Avec un long processus de reconstruction qui se compose de plusieurs phases. La première, celle de la décompression, permet de récupérer physiquement et mentalement. Cette première étape peut entraîner un soulagement, mais aussi conduire à un effondrement, avec des "émotions extrêmes (accablement, angoisse, honte, colère, rumination, persistance du stress)" et des "symptômes physiques inquiétants (perte d'énergie, insomnie, isolement, irritabilité)". La seconde phase, la régénération mentale et physique, passe par un long travail d'introspection. Ce travail conduit à une "déculpabilisation", essentielle pour retrouver la confiance en soi. Au cours de cette troisième étape, se posent les questions concernant les aspirations personnelles et professionnelles, avec l'objectif de construire un projet qui préserve l'individu des futurs risques d'épuisement.

La reprise d'activité s'inscrit le plus souvent dans la recherche d'un meilleur équilibre de vie, avec des formes plus ou moins radicales : retour dans la même entreprise, au même poste ou avec un changement d'affectation, ou changement d'entreprise, voire de métier ou de statut. Le retour à l'emploi s'accompagne le plus souvent de la volonté d'établir un nouveau rapport au travail et à l'entreprise, plus distancé et vigilant, note l'Apec. C'est une période d'incertitude qui met à l'épreuve le nouveau projet professionnel".

L'INRS a publié une mise à jour des connaissances épidémiologiques des expositions psychosociales sur la santé des salariés en décembre 2024 :

Compilant plus de 800 études menées dans différents pays, les chercheurs confirment les liens entre les expositions aux principaux facteurs de RPS et la santé comme les maladies cardiovasculaires et les troubles musculosquelettiques (TMS) mais aussi les accidents de travail.

Ainsi, des salariés exposés à un temps de travail supérieur à 48h par semaine, présentent un risque supérieur de plus de 20 % de survenue d'accidents vasculaires cérébraux. Ceux exposés à une forte demande psychologique ont deux fois plus de risques de survenue de burnouts. Les salariés qui manquent de soutien social présentent un excès de risque supérieur de plus de 40 % de survenue de lombalgies", selon un chercheur co-auteur de ces données. D'autres liens restent à confirmer concernant « la survenue de comportements à risque, les AVC, la dépression ou encore la consommation de médicaments psychoactifs ». Ce qui conduit à poursuivre ces travaux de caractérisation des effets des expositions psychosociales, notamment par l'étude de la durée des expositions et des changements dans les niveaux d'exposition, mais également par l'étude de situations de poly-exposition combinant expositions psychosociales avec d'autres types de facteurs de risques professionnels, qu'ils soient physiques, chimiques, biologiques...".

Les chercheurs appellent que la prévention des RPS doit passer par l'identification des facteurs organisationnels, puisque les expositions psychosociales perçues par les individus sont déterminées par l'organisation mise en place au sein de l'entreprise.

La Dares confirme, dans une étude publiée fin 2024 (« L'effet des conditions de travail sur la santé et le recours aux soins, 14 novembre 2024, document d'études N° 277), **que l'exposition accrue aux risques professionnels et de mauvaises conditions de travail dégradent l'état de santé global** : « Une exposition accrue aux risques physiques et psychosociaux est significativement associée à une détérioration de l'état de santé, notamment une diminution du bien-être psychologique, une baisse de la santé perçue, l'apparition de limitations fonctionnelles, et une prévalence accrue des affections chroniques ou de longue durée ».

L'étude fait également le lien entre l'exposition aux risques professionnels et les soins. Une augmentation des expositions physiques entraînerait une légère hausse sur les consultations. Les estimations montrent aussi que l'accroissement des expositions professionnelles entraîne à court terme une hausse significative du nombre de médicaments délivrés annuellement. C'est particulièrement le cas des médicaments analgésiques, des psychotropes et des médicaments traitant les troubles musculosquelettiques. Les absences pour maladie ordinaire et le présentisme augmentent avec l'exposition aux facteurs de risques physiques et psychosociaux, pour les salariés étudiés (secteur privé). L'accroissement des expositions entraîne également une augmentation significative des accidents du travail et des arrêts de travail.

Enfin, selon le baromètre annuel de Qualisocial publié fin janvier 2025, **la santé mentale des salariés français reste dégradée** et les entreprises, en majorité, ne se saisissent pas suffisamment d'un sujet qu'elles ne maîtrisent pas, alors que cette dégradation a un impact négatif sur le travail.

Procès France Télécom : le harcèlement moral institutionnel confirmé par la chambre criminelle de la Cour de cassation

Le harcèlement moral institutionnel a été défini comme une méthode qui résulte « d'une politique d'entreprise conduisant, en toute connaissance de cause, à la dégradation des conditions de travail des salariés ». Les deux ex-dirigeants de France Télécom (devenue Orange en 2013) ont fait face à la justice en raison de la mise en place, en 2005, du plan Next (« Nouvelle expérience des télécommunications ») et de sa déclinaison RH Act (« Anticipation et compétences pour la transformation »), consécutifs à la privatisation de l'entreprise, visant à transformer France Télécom en trois ans. Avec, à la clef, un plan de réduction d'effectifs qui concernait 22 000 agents et un plan de mobilité interne qui en visait 10 000. Cette période a été marquée par une vague de suicides de salariés de France Télécom (une trentaine), entre 2007 et 2009. La crise a éclaté au grand jour après le suicide, en juillet 2009, d'un technicien marseillais ayant mis directement en cause France Télécom dans une lettre.

Les anciens dirigeants de l'entreprise ont été mis en examen, condamnés en première instance, dans un jugement historique, avec 46 audiences, puis en appel, pour harcèlement moral institutionnel. L'arrêt de la Cour de cassation du 21 janvier 2025 confirme les décisions de la cour d'appel de Paris et du tribunal correctionnel, qui avaient fait entrer cette notion de harcèlement moral institutionnel dans la jurisprudence (jugement du 30 septembre 2022 et du 20 décembre 2019), sur la base de l'article 222-33-2 du code pénal, qui vise le harcèlement moral au travail. Ces agissements marqués par de nombreux suicides, constituent ainsi une infraction pénale.

L'arrêt de la Cour de cassation reprend le raisonnement du tribunal correctionnel et de la cour d'appel de Paris : **le harcèlement moral institutionnel entre bien dans le champ du harcèlement moral au travail tel que le conçoit le code pénal**. Répondant à la critique des prévenus selon lesquels la justice n'avait pas à s'immiscer dans une stratégie d'entreprise, la Cour de cassation répond que la loi permet de réprimer des agissements répétés qui s'inscrivent dans une politique d'entreprise, c'est-à-dire « l'ensemble des décisions prises par les dirigeants ou les organes dirigeants d'une société visant à établir ses modes de gouvernance et d'action ». Cet arrêt précise la définition du harcèlement moral institutionnel : « *Ainsi, indépendamment de toute considération sur les choix stratégiques qui relèvent des seuls organes décisionnels de la société, constituent des agissements entrant dans les prévisions de l'article 222-33-2 du code pénal, dans sa version résultant de la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002, et pouvant caractériser une situation de harcèlement moral institutionnel, les agissements visant à arrêter et mettre en œuvre, en connaissance de cause, une politique d'entreprise qui a pour objet de dégrader les conditions de travail de tout ou partie des salariés aux fins de parvenir à une réduction des effectifs ou d'atteindre tout autre objectif, qu'il soit managérial, économique ou financier, ou qui a pour effet une telle dégradation, susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de ces salariés, d'altérer leur santé physique ou mentale ou de compromettre leur avenir professionnel* ».

La Cour de cassation souligne également qu'une telle politique relève du pouvoir de direction. Pour les hauts magistrats, cette politique reposait sur la "création d'un climat anxigène" qui s'est traduite par la « *pression donnée au contrôle des départs dans le suivi des effectifs à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique* », la « *prise en compte des départs dans la rémunération des membres de l'encadrement* » et le « *conditionnement de la hiérarchie intermédiaire à la déflation des effectifs lors des formations dispensées* ». Ils constatent également que « *la faute la plus importante a été de passer d'un objectif indicatif à un objectif impératif, devant être atteint "coûte que coûte", alors que les salariés étaient dans leur immense majorité fonctionnaires, ne pouvant pas faire l'objet d'un licenciement économique* ». Ils précisent que la responsabilité pénale personnelle des dirigeants poursuivis repose sur « *la décision partagée de mener une telle politique de déflation à marche forcée fondée sur des agissements harcelants mais aussi sur une mise en œuvre coordonnée de cette politique et, enfin, sur un suivi vigilant pendant trois ans* ».

Cette décision constitue un avertissement pour les dirigeants des entreprises dont le pilotage financier ne prend pas en compte les effets de leurs décisions de gestion sur la santé des salariés. Rappelons que la cour d'appel avait indiqué que les salariés ont été « sacrifiés aux priorités financières », et que « la crainte des dirigeants de ne pas réaliser ces objectifs principalement financiers a pu les décider à instaurer la politique industrielle de harcèlement moral ».

Le harcèlement managérial vise à présent les effets des décisions des dirigeants auxquels il avait été reproché de ne pas avoir tenu compte des alertes adressées par les CHSCT, les syndicats, l'inspection du travail et les médecins du travail.

Selon le professeur de droit et avocat Michel Miné, titulaire de la chaire Droit du travail et droits de la personne du Conservatoire national des arts et métiers (interviewé dans Actuel CSE publié le 03/02/2025), cet arrêt apporte plusieurs avancées : la responsabilité pénale de dirigeants en matière de droits fondamentaux de la personne et de santé, la confirmation au plus haut niveau de la jurisprudence de la notion de harcèlement moral institutionnel qui ne figurait pas dans le code pénal, ni dans le code du travail. De plus, le harcèlement moral institutionnel dépasse la définition habituelle du harcèlement moral analysé comme l'action d'une personne sur une autre mais sur « autrui » pouvant désigner une communauté de travail sans désigner spécifiquement des individus. Il est également mentionné ceux qui ont donc participé au harcèlement moral institutionnel (managers, services de ressources humaines) en mettant en œuvre cette politique.

Cet arrêt est ainsi important dans le cadre de projets de réorganisation et de PSE soumis à la consultation du CSE, et de la nécessité d'évaluer et de prendre en compte les effets des décisions de l'entreprise, ainsi que les remarques, demandes et éventuelles alertes formulées par les représentants du personnel et leurs experts. Ce qui concerne également les procédures de risque grave et de DGI portées par le CSE.

Cet arrêt devrait permettre une meilleure traçabilité de l'évaluation et de la prévention des RPS dans le DUERP et le PAPRIFACT, en priorisant la prévention primaire visant à supprimer les risques à la source, comme le prévoit le code du travail renforcé par la loi Santé de 2021. Ce qui, à l'époque des faits jugés, a fait défaut chez France Télécom.