

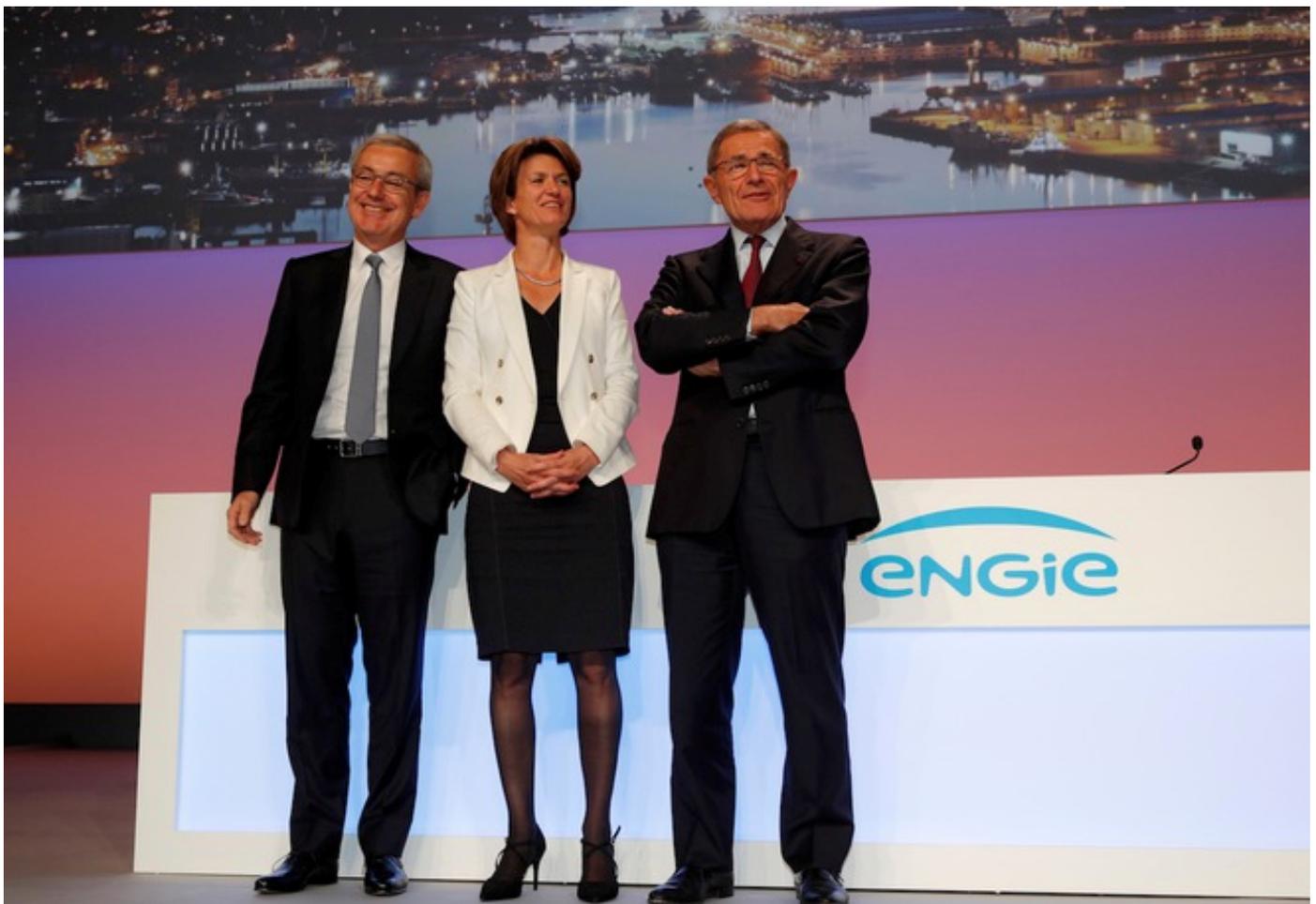
Chez Engie, le burn out menace jusqu'au sommet de l'entreprise

18 février 2019 Par [Dan Israel](#)

Un rapport de la médecine du travail révélé par Mediapart indique qu'en 2017, un quart des « **top executives** » du groupe français étaient entrés « **dans la spirale du burn out** ». Ce chiffre alarmant a déclenché plusieurs réponses de la direction, qui assure que la situation est en voie de rétablissement. Mais des hauts cadres critiquent une « **gestion des ressources humaines complètement défailante** ».

En quelques mots secs et dénués d'affect, le document en dit beaucoup sur les répercussions concrètes, en termes de santé, découlant des hésitations stratégiques d'un grand groupe français. Des conséquences qui touchent directement les salariés jusqu'au sommet de l'entreprise. « **2017 : la moitié de la population ManCo vue, quasi-doublement en un an du nombre de salariés entrés dans la spirale du burn out** [syndrome d'épuisement professionnel]. » C'est par cette phrase que débute le bilan annuel 2017 de la médecine du travail de Management Company. Dite « **ManCo** », cette entreprise est la filiale du groupe Engie qui abrite la plupart de ses plus hauts dirigeants – environ 380 en 2017, 250 aujourd'hui, selon la direction du groupe.

ManCo a été créée en 2008 pour abriter les cadres dirigeants (« **topex** », pour « **top executives** ») issus de GDF, de Suez et du britannique International Power, tous fusionnés dans le mastodonte GDF-Suez, devenu Engie en 2015 (160 000 salariés dans le monde, dont 70 000 en France). En 2016 et 2017, cette filiale a été en proie à un profond bouleversement, à l'image d'un groupe secoué depuis de nombreuses années par des changements de cap successifs ([lire ici notre article de 2017 sur ces à-coups stratégiques](#)).



Jean-Pierre Clamadieu, nouveau président d'Engie, Isabelle Kocher, directrice générale, et Gérard Mestrallet, qui vient de quitter la présidence du groupe qu'il a piloté depuis 1995. © Reuters/Philippe Wojazer

Comme l'atteste le rapport de la médecine du travail communiqué aux dirigeants du groupe au printemps 2018 et révélé aujourd'hui par Mediapart, les difficultés d'Engie ont été telles qu'elles ont fini par affecter jusque dans leur santé ses managers les plus haut placés. Une révélation embarrassante à quelques jours de la publication des résultats 2018 du groupe, le 28 février. À cette occasion devraient être annoncés de nouveaux changements pour le groupe, encore détenu à 23,6 % par l'État et désormais présidé par Jean-Pierre Clamadieu. L'ex-directeur général du chimiste Solvay a remplacé en mai dernier l'emblématique Gérard Mestrallet, qui dirigeait depuis 1995 Suez, GDF-Suez, puis Engie.

Les chiffres dévoilés par le bilan médical sont alarmants. En 2017, sur les 194 salariés vus par le médecin chargé de la ManCo, 48 % ont été diagnostiqués comme étant entrés dans un processus de burn out, soit un quart du nombre total de salariés de ManCo. En 2015, seuls 5,8 % des salariés examinés étaient dans ce cas. À l'inverse, en deux ans, on passe de 67,6 % à 32,5 % de salariés déclarant aller « **bien** » ou « **très bien** ».

Extrait du rapport 2017 de la médecine du travail pour "ManCo", la filiale hébergeant les plus hauts dirigeants du groupe Engie.

Dans le détail, 54 salariés ont été évalués par le médecin spécialiste des risques psychosociaux (RPS) comme étant en « **phase 2** » du processus d'épuisement professionnel, qui en comprend 4. Dans la phase 2, indique le rapport, « **à force de s'habituer à un état de stress permanent, la personne entre dans une sorte de méconnaissance de son état. Elle ne ressent plus les effets du stress, les réactions physiques d'alarme disparaissent progressivement. Le corps s'accoutume à la**

souffrance ». Le texte insiste sur le fait que « **les salariés répertoriés sont déjà en soin pour des maladies à expression physique mais dénie les éléments cognitifs [...] et les troubles du comportement** ».

Trente-deux autres salariés étaient déjà au stade 3, la « **phase de rupture durant laquelle le corps de la personne atteint progressivement ses limites** ». Une étape qui donne lieu à des symptômes tels que « **modification du comportement, perte d'énergie, retrait de la vie sociale, isolement, sentiment de perte de sens** ». Trois employés étaient quant à eux diagnostiqués au stade 4, l'ultime étape du burn out.

Selon nos informations, ces résultats ont été présentés au comité d'entreprise de ManCo et discutés au comité exécutif d'Engie, mais aussi en conseil d'administration, car le document a été envoyé par une main anonyme à plusieurs administrateurs indépendants du groupe. Interrogé par Mediapart, Pierre Deheunynck, le directeur général adjoint d'Engie chargé des ressources humaines, reconnaît que ce bilan décrit « **une situation grave** » pour les hauts dirigeants du groupe. « **Il n'y a pas un DRH qui ne s'inquiète pas des risques psychosociaux dans son entreprise, et je suis très vigilant sur ces questions** », déclare-t-il.

Pierre Deheunynck précise que le bilan 2018, qui sera présenté dans quelques semaines dans l'entreprise, est bien moins inquiétant, mais argue de la confidentialité pour ne pas le détailler. Selon nos informations, le nombre de hauts cadres en burn out aurait été divisé par deux en un an. Ce qui peut s'expliquer pour partie par le départ d'une centaine de personnes de cette filiale. Le DRH indique aussi que la troisième édition annuelle de l'enquête de satisfaction interne « **Engie & me** », dévoilée dans les prochains jours, montre que l'entreprise a « **progressé sur tous les registres** ».

« **Dans le groupe, la prise de conscience a été violente, aussi violente que la situation décrite par le rapport médical**, confie une source au fait du dossier. **Un véritable électrochoc.** » Jean-Pierre (son prénom a été changé comme pour tous les cadres interrogés, voir notre Boîte noire) est l'un des cadres de haut niveau qui raconte « **un vrai malaise dans l'entreprise** ».

Comme nombre de ses collègues, il ne critique pas Isabelle Kocher, la directrice générale depuis 2016, ou son projet, qu'il juge « **tout à fait justifié** ». Il loue la volonté de la dirigeante de sortir de la production d'électricité, et même de s'éloigner des activités fondatrices dans le gaz naturel liquéfié pour tenter de se recentrer sur les énergies renouvelables et les services. « **Ce qui ne va pas du tout**, juge en revanche Jean-Pierre, **c'est la gestion des ressources humaines, complètement défailante.** »

« **Les dirigeants comme moi sont placés dans des missions qui sont des sortes de CDD, de trois ou six mois, dont parfois tout le monde se fout, et on ne sait pas si on passera à la caisse à la fin de la mission**, témoigne le cadre. **Après 30 ans de carrière, ma direction me dit que je suis en observation...** »

L'homme est sans conteste en souffrance : « **À plus de 50 ans, je ne pense pas trouver un autre travail, et je ne me sens même pas la force de lancer cette démarche, j'ai peur de ne pas supporter qu'on me dise non. J'essaye déjà de ne pas tomber malade : je vois un psy depuis un an, uniquement pour parler du travail.** »

Tous les salariés ou ex-salariés de ManCo ne vivent pas personnellement une situation aussi difficile. Ils soulignent à l'unisson qu'ils sont bien payés (100 000 euros annuels au minimum), et même lorsqu'ils ont été priés de s'en aller, leur départ s'est généralement fait dans des conditions

confortables. « *Vu ce que je suis payé, cela ne me dérange pas d'être écarté si mon profil ne correspond plus* », dit David. « *Je n'ai pas de problème avec mon départ, même si cela n'a pas été d'une élégance folle, c'est le moins que l'on puisse dire* », glisse Romain.

Mais tous conviennent que « *certains se sont sentis foutus dehors brutalement* ». Le rapport lui-même évoque la rudesse du management, des salariés ayant souligné devant le médecin « *le choc provoqué par l'annonce, pas toujours directe, de la suppression du poste qu'ils occupent* » et « *la lenteur dans la prise en compte de leur situation* ».

Certains cadres supérieurs décrivent des situations pour le moins baroques. « *Quand on vous dit que votre poste est supprimé, mais que vous découvrez que votre successeur est déjà recruté, ça fait tout drôle...* », confie David. D'autres évoquent des gens en souffrance en raison de missions de moins en moins clairement définies au fil des réorganisations successives et de prérogatives se réduisant comme peau de chagrin. Ou encore des managers parfois brutaux, qui peuvent se comporter « *en petits despotes* ».

Transformation radicale et plan de départs volontaires inédit

Pierre Deheunynck, grand architecte des relations sociales dans le groupe, insiste de son côté sur le contexte explosif dans lequel se débattait Engie en 2016 et 2017, et les conséquences drastiques qu'il a fallu en tirer. « *En 2012, le groupe réalisait un chiffre d'affaires de 97 milliards d'euros. En 2015, il était tombé à 66 milliards* », rappelle-t-il. Il décrit « *une équation économique très difficile* », avec un résultat chutant à grande vitesse et un avenir peu reluisant pour le producteur mondial d'électricité qui se fiait principalement à des centrales à charbon vouées à disparaître. Enfin, le résultat de la fusion entre Suez et GDF, ainsi que les diverses acquisitions réalisées au fil des années, avait créé « *un conglomerat, composé de cinq branches juxtaposées, et non intégrées* ».

En conséquence, « *nous avons annoncé début 2016 un changement radical dans la stratégie du groupe* », souligne Pierre Deheunynck. En trois ans, 16 milliards d'actifs seront vendus, dont les activités historiques de GDF, et l'entreprise est passée dès le début 2016 de 5 branches à 24 « *business units* » (« *BU* »), plus autonomes et moins centralisées. « *C'est la première fois qu'on a transformé notre groupe en 10 ou 15 ans*, rappelle le dirigeant. *Et nous avons fait deux choses à la fois : la fusion, jamais réellement effectuée, des entités juxtaposées depuis 2008-2011, et l'adaptation de notre organisation, rendue nécessaire par le nouveau contexte économique.* » Autrement dit, la secousse a été majeure pour un groupe jusque-là habitué à un fonctionnement ronronnant.

Au gré de cette transformation radicale, 1 400 postes ont été déplacés, 900 allant vers les nouvelles « *BU* » et 500 se retrouvant au siège du groupe, entre Paris, Bruxelles et Londres. Pour mieux faire passer la pilule, aucune suppression de poste n'a été engagée en 2016, maintenant le *statu quo* qui prévalait depuis la fusion de 2008. Mais un an plus tard, la situation change.

En avril 2017, Engie dévoile son plan Calista, qui vise à réorganiser les activités du siège où travaillent 75 % des cadres dirigeants logés dans la ManCo. En tout, 515 postes sont supprimés (sur environ 2 200). Sont visées les fonctions supports : ressources humaines, finance, communication, secrétariat général. Un accord, signé par les syndicats unanimes, prévoyant que l'entreprise propose deux possibilités de reclassement à chaque salarié perdant son poste, 60 % de ces salariés sont recasés ailleurs dans le groupe (soit environ 300 postes). Environ 10 % des salariés remerciés partent à la retraite.

Mais 130 personnes quittent également l'entreprise dans le cadre d'un plan de départ volontaire (PDV). Le caractère volontaire des départs a bien été respecté, et aucun départ n'a été accordé sans projet personnel sérieux, validé par le cabinet de conseil BPI. Il n'empêche. Le PDV est une nouveauté – un traumatisme pour certains – dans un groupe où la plupart des salariés sont protégés par le « **statut IEG** » (pour « **industries électriques et gazières** »), un statut qui, historiquement, offrait aux salariés d'EDF et GDF la sécurité de l'emploi.

L'onde de choc est sérieuse, y compris chez les dirigeants. « **Il y a encore 5 ou 6 ans, les vaches à lait du groupe restaient GDF et Electrabel, les monopoles historiques français et belge sur les énergies fossiles**, rappelle David. **C'était des activités très lucratives, qui assuraient un certain confort : pendant longtemps, le management a pu voir sa carrière préservée... C'est terminé.** »

Au sein de la ManCo elle-même, une vingtaine de cadres sont partis, bénéficiant de la mobilité interne, et 80 ont quitté l'entreprise, dont la moitié vers la retraite.

Selon Pierre Deheunynck, ces départs devenaient inévitables, car après les fusions et la nouvelle organisation, trop de hauts cadres n'étaient plus réellement affectés à une mission. « **En 2016, 140 salariés étaient "chargés de mission" ou "conseillers spéciaux", c'est-à-dire qu'ils se retrouvaient en fait sans job réel**, détaille-t-il. **Certains sont même des anciens membres du comité exécutif.** »

« **Un salarié privé de job réel, c'est socialement et psychologiquement aussi violent que s'il s'entend dire qu'il faut envisager un départ et qu'on a six mois pour en discuter** », estime le DRH. Ce dernier assume donc une partie des reproches qui lui sont faits en interne. Mais il affirme que c'est parce qu'il était hautement conscient de la situation sociale explosive, notamment chez les hauts cadres, qu'il a commandé au médecin du travail un rapport détaillé sur les risques psychosociaux. Et parmi les salariés de ManCo, « **ce sont les personnes les plus à risque qui ont été vues** », insiste-t-il pour relativiser le chiffre choc de 48 % de salariés sur la voie du burn out.

« Un écart entre ce que disent et ce que font une poignée de cadres dirigeants »

Néanmoins, reconnaît Pierre Deheunynck, « **le rapport n'était pas bon** » : « **Nous avons donc accéléré le déploiement des dispositifs d'accompagnement prévus.** » Notamment un suivi médical et psychologique individuel, un accompagnement des managers, à la fois dans la gestion de leur propre carrière et dans celle de leurs équipes, un « **atelier de co-management** » avec un consultant extérieur, des formations à la détection des RPS et la constitution d'un groupe de hauts cadres pour échanger sur la situation et s'entraider. Le tout accompagné d'un comité de suivi du plan Calista, composé de représentants de la direction et des syndicats.

Selon la direction de l'entreprise, de nombreuses mesures ont donc été mises en œuvre pour amortir le choc de la réorganisation. « **Nous avons retrouvé, non pas une sérénité absolue, mais nous voyons le bout du tunnel : nous sommes désormais dans l'action, avec une stratégie claire** », assure le DRH.

Extrait du rapport 2017 de la médecine du travail pour "ManCo", la filiale hébergeant les plus hauts dirigeants du groupe Engie.

Certains de ses collaborateurs sont moins optimistes. Ils soulignent d'abord que parmi les salariés en souffrance ou écartés par la direction, tous n'occupaient pas un poste fantôme, tant s'en faut, même au sein de ManCo. Le rapport médical lui-même souligne les effets délétères déclenchés par le plan Calista sur la qualité des relations au sein de l'entreprise. « **Dès lors qu'il est avéré qu'un salarié est "calisté", il se trouve de fait disqualifié par son entourage professionnel** », s'alarme le texte : « **Il n'est alors plus convié à certaines réunions, à certaines rencontres, à certains**

séminaires, plus interrogé sur des domaines où jusqu'à présent il était référent et jugé compétent, parfois même soudainement ignoré jusque par ses subalternes. »

Extrait du rapport 2017 de la médecine du travail pour "ManCo", la filiale hébergeant les plus hauts dirigeants du groupe Engie.

De nombreux hommes managers se plaignent aussi que « ***si tu es un homme blanc de plus de 50 ans, tu n'as plus de carrière possible chez Engie*** ». Un argument que vient démentir l'organigramme du comité exécutif : [sur ses onze membres](#), on ne trouve que trois femmes, dont Isabelle Kocher. Mais il est vrai que la volonté de la directrice générale d'arriver à 30 % de femmes dans les équipes dirigeantes a abouti à la nomination à des postes de pouvoir de certaines femmes bien plus jeunes que leurs collègues masculins.

Lire aussi

- [Le groupe Engie se perd dans la transition énergétique](#) Par [Martine Orange](#)
- [Grâce au Luxembourg, Engie a économisé 300 millions d'impôts](#) Par [Dan Israel](#)

D'autres cadres mettent plus directement en cause des membres de la garde rapprochée d'Isabelle Kocher, dont le DRH ou la responsable financière. « ***Pour embarquer ses troupes dans un tel projet de transformation, il faut avoir une conduite exemplaire. Or il y a un réel écart entre ce que disent et ce que font une poignée de cadres dirigeants*** », juge par exemple Hélène, cadre de haut niveau. Elle estime que le respect et la bienveillance prônés officiellement pour la mise en place du plan Calista ne sont pas toujours respectés.

Elle regrette notamment que certains des dirigeants aient lancé des recrutements à l'extérieur, alors qu'il est demandé aux autres de se cantonner à des recrues internes. « ***Il n'y a pas de règle sans exception***, balaye Pierre Deheunynck. ***À chaque fois que nous avons cherché des compétences à l'extérieur, c'est que nous n'en avons pas trouvé en interne.*** » Il rappelle qu'une procédure stricte existe pour ce cas de figure : un recrutement externe ne peut se faire qu'à l'issue de deux mois de recherches en interne et doit être validé par un comité de nomination composé de membres du comité exécutif. Le DRH en fait partie et y dispose d'un droit de veto, mais il ne décide pas seul des embauches.

Enfin, certains très bons connaisseurs de l'entreprise et de ses coulisses pointent la forte dichotomie qui s'installe peu à peu entre les « ***Engie 50*** », les 50 managers les plus haut placés, traités avec égard et bien informés sur la stratégie de l'entreprise, et les autres cadres. Une situation qui crée des « ***dirigeants à deux vitesses et engendre beaucoup de frustrations*** ». Et qu'Engie devra sans doute se décider à traiter si le groupe veut réellement améliorer les situations de mal-être au travail qui perdurent au plus haut de son organigramme.