

# TATI

## France Javelle, la vie "à bas prix"

Employée du magasin Tati de Barbès, à Paris, pendant vingt-quatre ans, cette cadre de 53 ans s'est donné la mort en janvier 2012. Les longues lettres qu'elle a laissées dénoncent le harcèlement moral qu'elle aurait subi et sont un témoignage rare sur la souffrance au travail. Son ancienne directrice devrait être jugée en décembre. Pas les anciens dirigeants de Tati, qui n'ont pas été inquiétés.

PAR MARIE BARBIER - ILLUSTRATIONS CAMILLE BESSE

**Ils sont quelques-uns**, salariés de Tati, à Barbès, à continuer de l'épingler à leur poitrine. Un pin's discret, sans slogan ni revendication, la simple photo d'une femme brune souriante. « Il n'y a pas un jour sans que l'on ne pense à France, confie Nicole Cogger, déléguée syndicale CGT. Les cadres, eux, ont oublié et certains ont repris leurs mauvaises habitudes, mais nous, on en parle souvent. » « Je voulais dire à la direction : "Regardez-bien ce que vous avez fait, vous ne vous en sortirez pas impunément" », précise Élisabeth Brière, qui a créé ce pin's quelques semaines après le suicide de sa meilleure amie. Pour les salariés de Tati, ce badge rappelle aussi que le travail peut tuer, parfois en toute discrétion.

Cadre du magasin historique à Barbès, Paris XVIII<sup>e</sup>, France Javelle s'est donné la mort en janvier 2012. Avant d'avaler du produit pour déboucher les canalisations dans son HLM d'Argenteuil (Val-d'Oise), elle a pris le temps d'écrire de nombreuses lettres que nous avons pu consulter en partie. D'une écriture ronde, parfois brisée, elle dénonce froidement, sur des dizaines de feuilles à petits carreaux, ce qu'elle a

subi les quinze derniers mois de sa vie. Des faits précis, des noms, des dates. « C'est un journal de bord de son harcèlement moral, raconte une source proche de l'enquête. Un testament pour que justice lui soit rendue. » Elle écrit : « J'ai pris la ferme décision, la seule qui me sorte du désastre, car, de toute façon, le souhait est de me faire démissionner. Mais je ne veux pas [leur] faire cette joie de partir de l'entreprise après toutes ces années consacrées au travail. » Mourir, plutôt que de quitter Tati.

### Saisine du procureur

Sur la base de ces lettres et après une cinquantaine d'auditions, l'inspection du travail saisit, en janvier 2013, le procureur de Paris pour harcèlement moral et homicide involontaire contre la directrice du magasin, le responsable des ressources humaines et le PDG de Tati. Le parquet ne nomme pas de juge d'instruction et, au terme d'une enquête de la Brigade de répression de la délinquance contre la personne (BRDP), seule Catherine L., ancienne directrice du magasin Tati Barbès, est poursuivie pour harcèlement moral. Elle comparaitra en

décembre prochain devant le tribunal correctionnel de Paris (lire encadré page 41). M<sup>e</sup> Thibault de Montbrial, son avocat, dénonce un « naufrage de la procédure », estimant qu'« il n'y a aucun élément objectif de harcèlement moral, France Javelle n'ayant jamais parlé avant sa mort ni à l'inspection du travail, ni aux syndicats, ni à la direction. Dans des locaux aussi ramassés, où tout le monde se croise, c'est impensable que personne n'ait été au courant. Je ne conteste pas le mal-être de France Javelle, mais les gens peuvent avoir des failles qui mènent au pire, sans pour autant qu'il y ait un responsable pénal », estime l'avocat.

Une idée insupportable pour les proches de France Javelle qui se battent depuis cinq ans contre l'oubli judiciaire et médiatique. « Sur les treize pages qu'elle m'a écrites avant de mourir, entre huit et dix concernaient son travail et sa directrice », a comptabilisé Pascal Rolin, le beau-fils de France Javelle. À l'opposé d'une femme fragile, ses amis et sa famille décrivent une « battante », passionnée par son travail. « Tati, c'était toute sa vie, résume sa fille, Anne-Marie Rolin, qui s'est constituée partie civile. C'est cette histoire de harcèlement moral qui l'a détruite. » Une source proche de l'enquête confirme : « Il y a parfois des doutes sur l'origine des suicides liés au travail, ici, ça ne fait pas un pli. »

*"J'ai pris la ferme décision, la seule qui me sorte du désastre, car, de toute façon, le souhait est de me faire démissionner"*

France Javelle

→ Pour France Javelle, les difficultés commencent brutalement, en octobre 2010, lorsqu'elle accepte de devenir adjointe de direction. Elle avait d'abord refusé cette promotion avant d'accepter contre des promesses de formations. Les ressources humaines ne répondront pas à ses demandes spécifiques. « Il m'est impossible aujourd'hui d'être compétente, car la formation que j'ai eue au fil de l'eau par des personnes déjà surbookées ne me suffit pas », écrit-elle. Désormais responsable de tout le textile (homme, femme, lingerie, enfant), elle a une charge de travail qui augmente considérablement.

### “Méthodes indignes”

Surtout, elle travaille désormais sous les ordres de Catherine L., directrice du magasin depuis 2007, qui s'est déjà fait remarquer pour ses pratiques managériales. Quelques mois seulement après son arrivée, la CGT dénonce ses « méthodes indignes » qui « fragilisent l'ensemble des équipes pour satisfaire ses objectifs de gestion ». Ce tract sera retrouvé près du corps de France Javelle. Dans ses lettres, elle raconte les brimades quotidiennes de « Catherine » : ordres et contre-ordres, critiques et humiliations publiques. « Maintenant, les attaques sont d'ordre privé, comportemental. On m'humilie à chaque fois que l'occasion se présente », dénonce France Javelle. Et d'énumérer les insultes : « Vous êtes une adolescente, vous le resterez toute votre vie » ; « Vous ne servez à rien » ; « Enfant gâtée » ; « Demeurée » ; « Attardée » ; « Incapable ».

Aux brimades se serait, selon elle, ajouté un isolement organisé. « Catherine, depuis longtemps, veut pratiquer une chirurgie sur moi. En tout cas, elle fait le vide autour de moi. » France exagère-t-elle ? Les témoignages de ses proches et de collègues confirment ses dires : « À partir du moment où France est devenue cadre, Mme L. lui a interdit de déjeuner ou de faire la bise à ses amies vendeuses, se souvient Amparo Isidoro, caissière depuis quarante ans à Tati Barbès et déléguée syndicale CGT. Il ne fallait pas mélanger les torchons et les serviettes... »

Lorsque Pascal Rolin voit sa belle-mère au printemps 2011, elle est « méconnaissable » : « Elle avait perdu dix kilos, on lui

### “Il y a parfois des doutes sur l'origine des suicides liés au travail, ici, ça ne fait pas un pli”

Une source proche de l'enquête

voyait les os sur le visage. » Il est le premier – et le dernier – à qui elle confiera ses problèmes de harcèlement. « Elle m'a dit : “Elle me rabaisse tout le temps, j'en peux plus.” Elle tremblait, je ne l'avais jamais vue comme ça. » « Le burn-out m'a détruite, écrit France Javelle avant de se donner la mort. Migraines, troubles du sommeil et surtout amaigrissement, j'étais devenue une loque. » Son médecin y voit tous les signes cliniques de l'épuisement professionnel et l'arrête trois mois. La fin de l'année 2011 est particulièrement éprouvante : « Les humiliations ont repris en octobre. On me décharge de tâches au point

que je suis devenue une sous-fifre, tout juste bonne à faire les sales besognes. »

Vingt-quatre ans plus tôt, France Javelle est entrée comme simple vendeuse dans le « temple de la fringue à quatre sous » Veuve de 28 ans, elle habite Clichy-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) avec sa fille de 6 ans. « Quand j'étais petite, elle adorait travailler chez Tati, se souvient Anne-Marie Rolin. Le patron l'emmenait quand il ouvrait un magasin à l'étranger. Elle a participé à l'ouverture de boutiques aux États-Unis et au Cameroun. » Née au sortir de la guerre, la petite entreprise familiale est devenue en trente ans un géant du textile. Mais, dans les années 1990, les H&M et Zara cassent les prix et ringardisent les fringues en bacs

En 2004, Éram, spécialiste de l'habillement low cost, rachète l'entreprise en dépôt de bilan et lance sa modernisation à marche forcée. Les licenciements sont évités de justesse. « Ils voulaient supprimer 350 emplois, on a réussi à sauver tout le monde, se souvient Karim Ghazi, responsable de la CGT commerciale à l'époque. Mais rapidement, la direction a mis en place un management violent hérité d'Éram. Ils transposaient directement des méthodes industrielles avec un travail presque à la chaîne et une surveillance très stricte des salariés. Dans les magasins, la tension était extrêmement forte. » La plupart des nouveaux cadres, dont Catherine L., sont embauchés à ce moment-là. « Les salariés ne sont pas consultés et à peine informés. » La direction change le « facing » : fini les fringues en bacs, voici les portants et les devantures. En 2012, année du suicide de France Javelle



Tati a renoué avec les bénéfiques et emploie 1150 salariés dans 70 boutiques.

« *Le souhait est de me faire démissionner* », écrit France Javelle avant de se donner la mort. Catherine L. l'a-t-elle sciemment poussée à bout ? Avait-elle reçu des ordres de sa direction ? Ces questions devraient être au cœur de la journée d'audience au tribunal de Paris le 14 décembre, si la date n'est pas repoussée. Mais d'ores et déjà, des éléments auxquels nous avons eu accès sont troublants. En juillet 2011, un audit de diagnostic et d'évaluation du stress dans les magasins Tati pointe des charges de travail importantes, une absence de dialogue et de reconnaissance, des relations difficiles avec la hiérarchie. Le cabinet extérieur alerte sur les risques de harcèlement moral liés à la pression exercée sur l'encadrement. La situation à Tati Barbès leur paraît particulièrement préoccupante compte tenu de la souffrance au travail exprimée par les salariés. Moins de six mois plus tard, en décembre 2011, quelques jours avant la mort de France Javelle, Catherine L. rencontre le directeur réseau de Tati pour son entretien annuel d'évaluation. Pour l'année 2012, ses objectifs portent exclusivement sur l'augmentation du chiffre d'affaires du magasin et la réduction des « FP », pour « frais de personnel »... « *Il n'existe pas des milliards*

*de moyens de réduire les frais de personnel, confie un spécialiste. Soit vous augmentez la charge de travail, soit vous poussez les gens à la démission.* »

### *Elle ne répond plus*

On ne sait pas précisément quel jour France Javelle s'est donné la mort. Ses collègues la voient pour la dernière fois le mercredi 4 janvier 2012 au soir, lorsqu'elle quitte le magasin. Le jeudi est son jour de repos. Le vendredi, elle ne vient pas travailler. Le samedi non plus. La direction ne s'en inquiète pas, ne tente pas de la joindre. Ses proches et collègues, si. Son téléphone

est sur messagerie. Dimanche après-midi, les pompiers qui enfoncent la porte découvriront son corps dans une mare de sang.

France Javelle

Prise massive

de benzodiazépine, conclura le médecin légiste, associée à un détergent ménager ayant entraîné une brûlure chimique des muqueuses digestives. « *Comme ça n'allait pas assez vite, elle a avalé une bouteille de Vigor* », traduit sa fille.

À la fin de sa lettre à Pascal Rolin, France Javelle écrit au crayon à papier (« *Mon stylo m'a lâché !* ») : « *Je ne me reconnais plus, j'ai tout perdu, ma personnalité, mes repères, mes croyances. [...] Mais moi, je veux rester moi-même, faire le travail que l'on me demande.* » Quitte à en mourir. ●

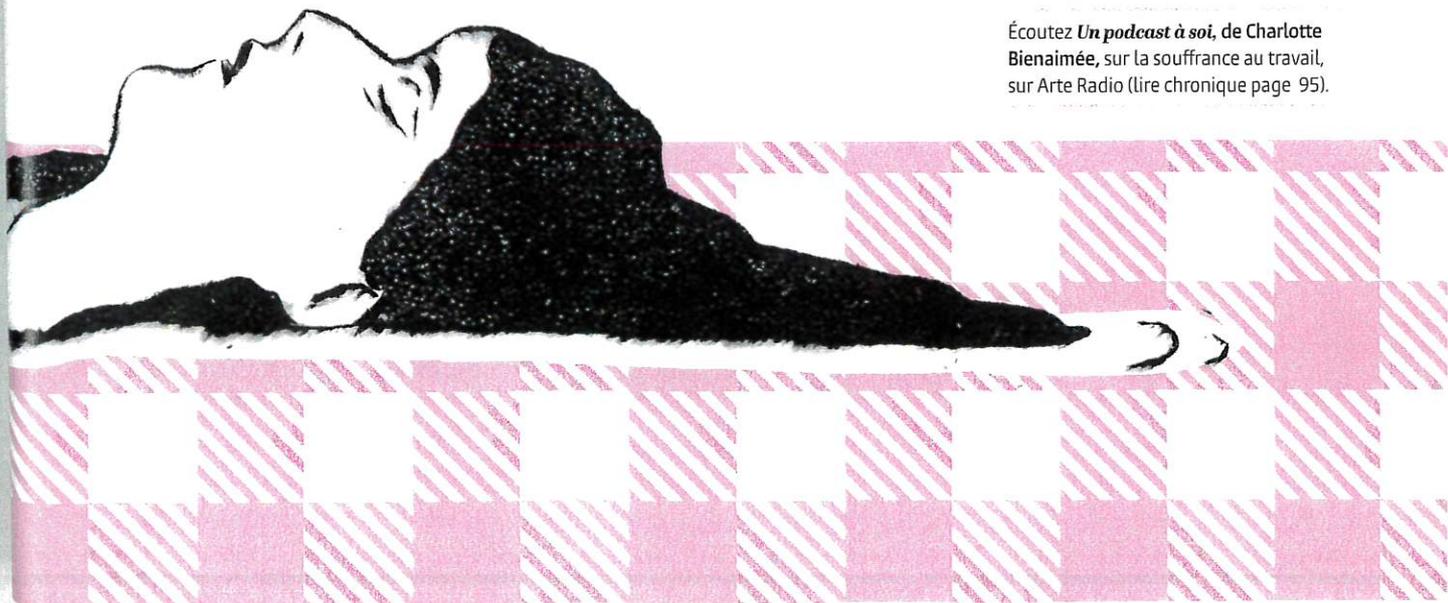
*“Les humiliations ont repris en octobre. On me décharge de tâches au point que je suis devenue une sous-fifre, tout juste bonne à faire les sales besognes”*

### *Une femme seule à la barre*

Poursuivie pour harcèlement moral, Catherine L., 54 ans, encourt jusqu'à deux ans de prison et 30 000 euros d'amende. L'ancienne directrice du magasin Tati Barbès devrait comparaître seule le 14 décembre devant la 31<sup>e</sup> chambre du tribunal correctionnel de Paris. « *Le supérieur de Catherine L. ne pouvait pas ne pas savoir, confie pourtant une source proche de l'enquête. Il a délibérément laissé la directrice gérer son établissement d'une main de fer.* » La défense elle-même a, en vain, essayé d'inclure Tati dans la procédure. « *La jurisprudence est catégorique : si les faits ont été commis dans le cadre des fonctions, comme le considère ici le parquet, la personne morale doit être citée aussi* », rappelle l'avocat de Catherine L. Deux procédures devraient aussi être lancées au civil, dans lesquelles Tati comparaitrait comme personne morale. Quant au groupe Éram et à Gifi, ancien et actuel propriétaires de Tati, ils se renvoient basement la balle pour ne pas s'exprimer. « *Le parquet a exonéré l'entreprise de toute responsabilité au terme d'une longue enquête* », commentait simplement la direction de Tati en janvier. ● **M. B.**

{ POUR ALLER }  
PLUS LOIN

Écoutez *Un podcast à soi*, de Charlotte Bienaimée, sur la souffrance au travail, sur Arte Radio (lire chronique page 95).



## “LE HARCÈLEMENT MORAL N’EST PAS UNE HISTOIRE DE PERSONNES, MAIS DE PRATIQUES MANAGÉRIALES”

Depuis quelques décennies, le harcèlement moral semble être un outil stratégique des entreprises pour licencier des salariés sans indemnités. Pour en démonter le mécanisme, *Causette* a interrogé Marie Pezé, docteure en psychologie et responsable du réseau Souffrance et Travail<sup>1</sup>.

### CAUSETTE : Quels sont les mécanismes de souffrance au travail qui mènent au suicide ?

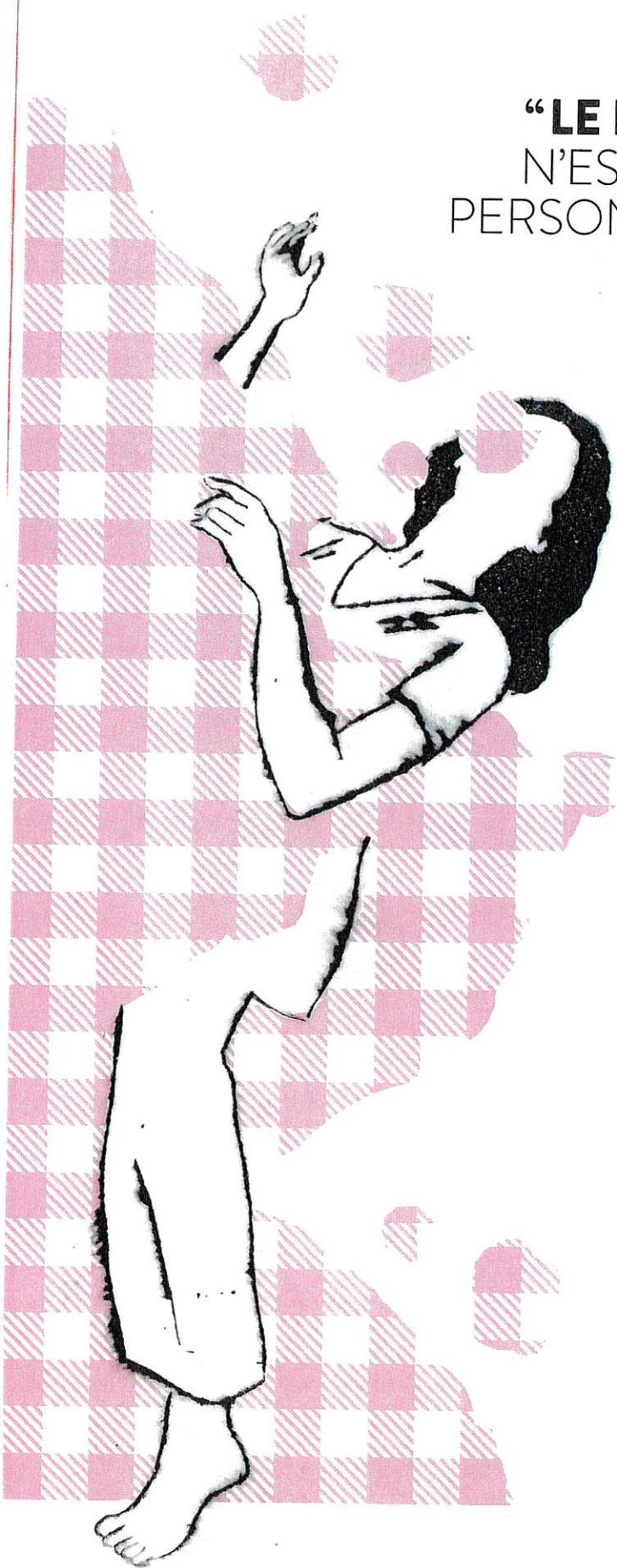
**MARIE PEZÉ :** Dans les consultations à Souffrance et Travail, nous classons les suicides par couleur. Les rouges sont ceux où le salarié se dit que sa mort fera du bruit et permettra de lever le voile. C’est illusoire : il y a eu au moins trente-cinq suicides à France Télécom et Didier Lombard [*l’ancien PDG, ndlr*] les a qualifiés de « mode ». Les suicides noirs concernent les salariés avec des antécédents dépressifs. Enfin, les suicides blancs touchent davantage les femmes en épuisement majeur. J’ai le souvenir d’une femme qui cherchait tous les jours un train sous lequel se jeter pour dormir. Ces salariés l’expriment quand on arrive à les tirer d’affaire. De l’extérieur, ça peut paraître fou de penser à se tuer pour se libérer, mais quand vous sentez le piège se refermer sur vous, mourir est un moyen de reconquérir une liberté.

### Mourir plutôt que de démissionner ?

**M. P. :** Il faut mesurer le piège dans lequel sont enfermés ces salariés qui ne peuvent pas partir de leur entreprise sous peine de perdre leur indemnité de licenciement et leur droit au chômage. Les gens ont peur dans ce pays, peur de perdre leur boulot. Qui serait assez fou pour démissionner en 2017 ? Ils tiennent au-delà de leur force et finissent par se transformer en instrument de représailles. Cette colère qu’ils ne peuvent pas exprimer contre leur hiérarchie, ils la retournent contre eux en faisant de leur mort une terrible offrande.

### Dans *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*<sup>2</sup>, vous défendez une vision du harcèlement moral qui n’oppose pas victime et bourreau, mais remet en question l’organisation du travail.

**M. P. :** On a longtemps pensé que le harcèlement moral consistait en un pervers narcissique qui se défoulait sur une pauvre victime masochiste. Dans les consultations à Souffrance et Travail, on s’est vite insurgé contre cette vision. Ce ne sont pas des histoires de personnes, mais des pratiques managériales pour faire plier les gens.



À partir de 1985, on a vu apparaître de nouvelles formes d'organisation du travail avec la mise en place de harcèlement stratégique pour pousser les salariés dehors. Il y a toute une liste de techniques pathogènes : humiliations publiques devant le collectif de travail, remarques insidieuses, mots blessants, isolement du salarié, changement arbitraire de ses attributions, etc. Ces techniques sont fondées sur le besoin de reconnaissance de l'être humain. Dès que vous touchez aux gestes de métier, vous pouvez tuer quelqu'un. En l'humiliant devant les clients, vous cassez sa conscience professionnelle ; devant ses collègues, vous brisez son identité. C'est très efficace. Les conséquences sont dramatiques, avec une déstructuration de la pensée. J'ai reçu, il y a six mois, une cadre supérieure dans un état de stress catastrophique. Nous lui avons prescrit un bilan neuropsychologique : son cerveau est irrémédiablement abîmé. Aujourd'hui,

en France, les souffrances au travail convoquent les résistances physiologiques, mentales, éthiques dans des proportions jamais atteintes. Et dans l'indifférence la plus totale.

### Comment expliquer le silence de ces salariés ?

**M. P.** : Le harcèlement moral est une pathologie de la solitude. Il ne peut pas exister si des gens prennent votre défense lorsque vous êtes humilié. Il existe parce que les autres salariés se disent « si je dis quelque chose je vais être viré ». Le suicide est aussi une forme de représailles contre ce collectif silencieux qui n'a rien dit. **M. B.**

1. Souffrance et Travail regroupe des spécialistes sur la santé au travail. L'association fournit aux professionnels de santé comme aux salariés des outils pour se défendre.

2. *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, de Marie Pezé. Éd. Flammarion/coll. Champs actuel, 2010.



### Tati, Mim, Vivarte... la casse sociale bat son plein

Dans le secteur de l'habillement, les plans sociaux se multiplient, en silence. 791 salariés laissés sur le carreau en quelques minutes : le 26 avril, le tribunal de commerce de Bobigny (Seine-Saint-Denis) ordonne la liquidation judiciaire de l'enseigne de mode à bas prix Mim, entraînant la fermeture immédiate de 162 boutiques. La suite d'une série noire dans le secteur : Grain de malice (39 boutiques fermées, 177 licenciements), MS Mode (134 magasins fermés, 428 emplois supprimés), Marks & Spencer (500 licenciements). En juin, La Halle aux chaussures (groupe Vivarte) officialisait son plan de sauvegarde de l'emploi avec 450 suppressions de postes. Enfin, après des mois d'incertitude, le 26 juin, les salariés de Tati découvrent le nom de leur repreneur. Le tribunal de commerce de Bobigny a retenu l'offre du groupe GPG (Gifi) : 272 emplois liquidés, 31 boutiques supprimées. « On a évité le pire, souffle Nicole Cogér, déléguée syndicale CGT à Tati Barbès. Au départ, 700 emplois étaient menacés. Mais aujourd'hui, on ne sait pas sur quel bateau on navigue, on ne sait rien de ce qui se prépare. » En juin, Mediapart comptabilisait 3 000 emplois supprimés dans le commerce de l'habillement depuis fin 2015, sans ramdam médiatique ni politique.

« Les Zara et H&M raflent tout, explique Céline Carlen, de la CGT Commerce Paris. Comment Tati peut continuer à avoir "les plus bas prix" quand leurs concurrents ont une force de frappe mondiale et négocient leur stock directement avec les commerçants en Chine ? » Résultat, les salariés morflent. Sous-prolétaires parmi les prolétaires, ce sont des femmes non qualifiées dans leur immense majorité, souvent à temps partiel, parfois en CDD. Des emplois précaires donc et mal payés. « Les salaires de base sont très faibles, certains des employés ne sont même pas payés le Smic parce que les conventions collectives n'ont pas été mises à jour, poursuit Céline Carlen. Donc, ils acceptent plus facilement, dans un volontariat contraint par les besoins économiques, de travailler le dimanche et les jours fériés. »

Alors que beaucoup de salariés sont isolés dans de petites boutiques, la mobilisation se révèle compliquée. « C'est un secteur où la faible syndicalisation est endémique, analyse Karl Ghazi, ancien responsable de la CGT commerce. Il devient quasiment impossible de déclencher une grève. » Avec la loi travail, qui devrait entrer en vigueur très prochainement et faciliter les licenciements économiques, la casse sociale a encore de beaux jours devant elle. **M. B.**

### Des bobines et des hommes

La casse sociale dans le textile concerne autant la vente que la fabrication. Le documentaire *Des bobines et des hommes* illustre cette dégringolade avec finesse. Disons le tout net, on a envie de pleurer. La réalisatrice Charlotte Pouch nous emmène et nous enferme six mois durant dans l'usine Bel Maille de Roanne (Loire) en plein redressement judiciaire. Les mains posées sur les machines à tisser, les ouvriers racontent, lucides, l'histoire de cette entreprise familiale rachetée en 2009 et ruinée. Le patron jargonne, ne dit rien et se fait même la malle avant un potentiel rachat. On reste avec des salariés dépités, seuls, ne disposant que de bribes d'infos. Comme eux, on se dit que le naufrage aurait pu être évité. Mais rien n'y fait. Deux ans plus tard, le PDG sera condamné pour mauvaise gestion. Un docu social comme on l'aime, qui indigné et émeut à la fois. Bel hommage à celles et ceux qui y ont laissé trente ans de leur vie. **I. D.**

*Des bobines et des hommes*, documentaire de Charlotte Pouch. En salles le 25 octobre.

