

## Et maintenant ?

Le suicide au travail a fait irruption dans le monde médiatique avec une première « vague » en 2006 chez Renault, puis une deuxième en 2008-2009 chez France Telecom. Pendant une saison, le sujet a été à la une. Le problème n'est pas né avec cette médiatisation, et il ne s'est pas arrêté avec elle : il y a encore eu dix suicides et six tentatives chez Renault entre 2013 et 2017, et cela sur seulement quatre des onze sites du groupe (chiffres donnés par les syndicats). Quelques victoires juridiques ont accompagné cette reconnaissance : la plus spectaculaire a été la condamnation de Renault pour « faute inexcusable » en 2009 dans l'affaire l'opposant à la veuve d'Antonio B., un salarié s'étant suicidé en 2006. C'était devant le tribunal de la sécurité sociale. En mai 2019 s'est ouvert le procès au pénal de France Telecom, devenu depuis Orange, dont sept dirigeants se sont retrouvés en correctionnelle pour « harcèlement moral » et « complicité de harcèlement moral », une première qui n'a pas manqué de remettre le problème sur le devant de la scène.

Dix ans après, il est une évidence : le sujet n'est plus tabou. On en a parlé, longuement, et une prise de conscience a eu lieu. « C'est la chose qui a le plus changé : la prise de conscience de ces risques », explique Marie Pascual, ancien médecin du travail et fondatrice d'une consultation « Souffrance et travail ». « Il y a eu de nombreuses recherches, une connaissance théorique et épidémiologique qui a beaucoup progressé, poursuit François Desriaux, rédacteur en chef de la revue Santé et travail. On

a analysé, déterminé des familles de risques. Mais a-t-on changé la donne ? On se suicide toujours, et beaucoup de gens échappent aux écrans radars mis en place. »

Les « RH » (ressources humaines) ont tenté d'intégrer le problème. Les entreprises ont cherché à améliorer la condition des employés et à « repérer » ceux qui ne vont pas bien. La notion de « QVT » (qualité de vie au travail) est née. Des numéros verts ont été ouverts pour permettre aux salariés de consulter des psychologues, voire des psychiatres en dehors de l'entreprise. Certaines ont installé des salles de sport et des garderies en leur sein. Le télétravail a été facilité... Des visites hors entreprise ont été organisées. « On va prendre un grand bol de sens aux Restos du cœur », ironise le professeur Mathieu Detchessahar, professeur à l'Institut d'administration des entreprises à l'université de Nantes.

Ces initiatives sont globalement perçues comme des cautères sur des jambes de bois. « Même sympathiques, elles évitent soigneusement les vrais déterminants, qui sont la surcharge de travail, l'investissement du salarié, parfois proche du sacrifice, l'évaluation individuelle, souvent perçue comme un déni de reconnaissance, et l'introduction d'un tournant gestionnaire, accuse Antoine Duarte, psychologue clinicien, docteur en psychologie à l'Institut de psychodynamique du travail. Il faut maintenant « piloter » avec des indicateurs quantitatifs. Le nombre devient roi. Et les diffi-

cultés sur le terrain sont niées. Le réel ne remonte plus, il faut se débrouiller avec des protocoles et du «reporting», et souvent lâcher sur la qualité du travail. Cela conduit à de vraies souffrances éthiques, qui mènent à un sentiment de trahison de soi et à un clivage du moi. Les numéros verts externalisent le problème et renvoient, comme les démarches de QVT, les gens à leur propre responsabilité : on leur donne les outils, c'est leur faute s'ils ne trouvent pas le bonheur. On forme à la résilience et on évacue l'organisation du travail de la réflexion. « Car le vrai problème, rarement traité, reste celui-ci. «On devient fou au travail parce que le travail devient fou», affirme en une formule choc François Desriaux.

Les écoles de management ont-elles intégré ces risques ? «La question du travail est la grande absente de la formation au management, dit Mathieu Detchessahar. On forme trop les encadrants à encadrer ce qu'ils ne connaissent pas.» Les étudiants sont-ils en demande ? «En premier cycle, pas tellement. Ils veulent surtout des outils. En second cycle, ils font des stages, et sont plus demandeurs. «

Une tendance se fait pourtant jour, qui peut laisser espérer que ce travail qui tue soit enfin attaqué dans ses fondements et non plus dans certaines de ses conséquences. C'est ce qu'on appelle les «entreprises libérées», entreprises qui souhaitent responsabiliser les salariés et remettre en cause

les pratiques organisationnelles qui le leur interdisent. Il y a chez elles une mise à plat du système de gestion. Elles limitent, par exemple, les moyens de contrôle interne, jugés démobilisant et empêchant l'innovation. Les employés se déterminent beaucoup plus, le travail est moins fragmenté et son sens est plus aisément perceptible. Les décisions simplistes prises en haut et imposées en bas de la pyramide sont exclues, quitte à se mettre hors la loi. Plusieurs communes ont ainsi choisi de tricher face aux «injonctions réglementaires» et de contourner la loi sur les appels d'offre pour mettre en oeuvre ce qu'elles pensent être le bien commun. En France, des entreprises comme Favi, Poulit, Chrono Flex se définissent « libérées». Le pari fait est celui d'une intelligence collective, pas celui de la gestion à la Carlos Ghosn (patron de Renault au moment de la crise des suicides...). On met en avant le «pourquoi», pas le «comment», on pousse à réfléchir sans se contenter de commander. Cette vision plus humaniste ne peut bien sûr pas s'appliquer de la même façon à tout le monde, et c'est au cas par cas que les entreprises choisissent de se «libérer». Cette philosophie encore balbutiante empêchera-t-elle que le travail continue de tuer ? Elle apparaît en tout cas, malgré les critiques qui lui sont régulièrement adressées, comme la seule réelle avancée récente en ce domaine.



1988.











TU TE SOUVIENS DE FORESTIER? IL A UNE VOIX QUI PORTE BEAUCOUP ET IL PASSE SES JOURNÉES AU TÉLÉPHONE. JE POURRAIS TE RÉPÉTER TOUT CE QU'IL RACONTE.



COMMENT VEUX-TU TE CONCENTRER ET TRAVAILLER AVEC LES AUTRES QUAND TU AS SANS ARRÊT DES TRUCS DANS LES OREILLES? ET SI C'EST MON TÉLÉPHONE QUI SONNE?



JE L'ENTENDS DÉJÀ. À PEÏNE! C'EST ABSURDE! ILS NOUS ONT TOUS MIS ENSEMBLE, MORALITÉ: ON SE PARLE MOINS QU'AVANT.



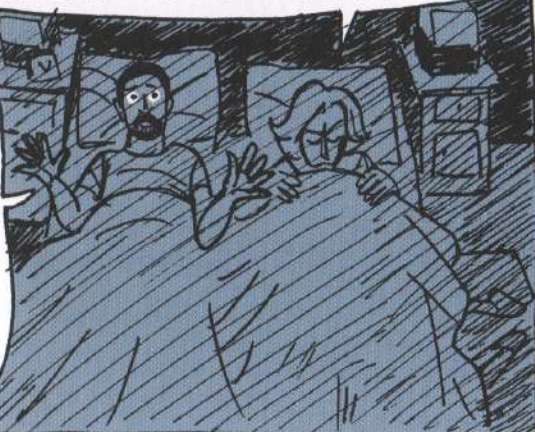
TON NOUVEAU PATRON VA PEUT-ÊTRE CHANGER ÇA.

ON ESPÈRE, AVEC CE QU'IL A FAIT AUX ÉTATS-UNIS, IL VA PEUT-ÊTRE INJECTER DU SANG NEUF CHEZ NOUS.



EN MÊME TEMPS C'EST DU BOULOT, T'Y VAS PAS POUR T'AMUSER NON PLUS.

NON BIEN SÛR, MAIS L'AMBIANCE N'EST PLUS LA MÊME. AVEC CETTE CONNERIE D'INTERNET EN PLUS...



SI ON VEUT. ON SE "MAÏLE" À DIX MÈTRES D'INTERVALLE, ON NE SE PARLE PLUS.





C'EST COMPLÈTEMENT CON CES ENTRETIENS D'ÉVALUATION!



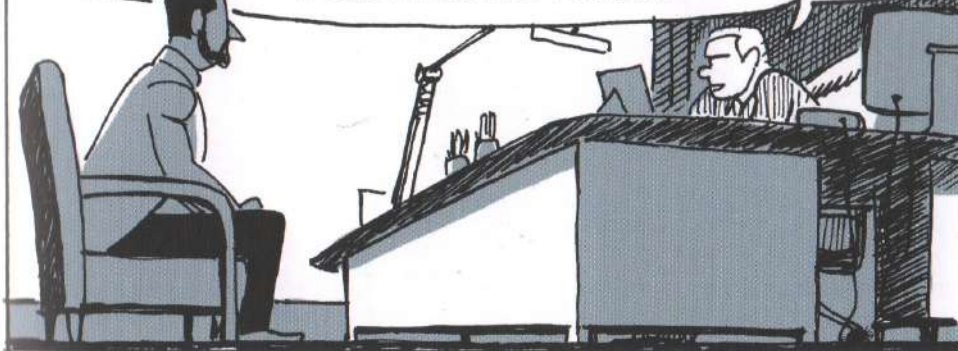
ON SE CROIRAIT À LA MATERNELLE. ÇA SERA QUOI LA PROCHAINE ÉTAPE? ILS VONT NOUS DONNER DES BONS POINTS? UN CAHIER À FAIRE SIGNER PAR LES PARENTS?

PUTAIN, ÇA ME FOUT EN L'AIR. ON DEVRAIT DEVENIR DE PLUS EN PLUS ADULTES, ET ON FAIT DE NOUS DES MORDIONS QU'IL FAUT PUNIR ET STIMULER.

T'EXAGÈRES. ÇA PEUT ÊTRE BIEN DE SAVOIR CE QU'ON DOIT FAIRE. ILS NE VONT PAS FORCÉMENT NOUS CASSER.



VOTRE ÉVALUATION EST BONNE, CARLOS. VOTRE RÉOLUTION DU PROBLÈME AVEC LE FOURNISSEUR BULGARE A BEAUCOUP AIDÉ AU REDÉMARRAGE ET VOUS AVEZ MONTRÉ UNE BONNE ANIMATION D'ÉQUIPE SUR LE TERRAIN.



D'AILLEURS, VOUS SAVEZ QU'ON VA OUVRIR DE NOUVEAUX SITES EN ROUMANIE...



ON COMPTERA PEUT-ÊTRE SUR VOUS POUR ALLER VOIR COMMENT ÇA SE PASSE AVEC LA FABRICATION DES PIÈCES LÀ-BAS.

QUAND LES CHAINES SERONT MONTÉES.



PARCE QUE ENSUITE, VOUS TRAVILLEREZ QUASI QUOTIDIENNEMENT AVEC EUX. DANS LA SÉRIE DES CHANGEMENTS VOUS AVEZ VU QUE VOTRE DÉPARTEMENT A ÉTÉ REBAPTISÉ "CALCULS ET PROTOTYPES"?



MAIS L'ORGANIGRAMME NE DEVRAIT PAS TROP CHANGER...



ET AU SUJET DE... VOUS SAVEZ, L'AUGMENTATION?



ON VERRA ÇA. LES OBJECTIFS D'ABORD. UNE PRIME DE FIN D'ANNÉE, PEUT-ÊTRE. MAIS IL RESTE À DÉFINIR VOS OBJECTIFS POUR L'ANNÉE PROCHAINE.



NOUS SOMMES DANS LA CODÉCISION ICI. ON CONSTRUIT LE PROJET ENSEMBLE. JE VOUDRAIS QUE CETTE DÉFINITION PARTE DE VOUS...





PATRICIA  
MARTIN  
DRH

TOC, TOC,  
TOC.

oui?

JE VOULAIS  
VOUS PARLER,  
HEU...

JE  
COMPRENDS  
QUE VOUS  
LE VIVIEZ  
COMME UNE  
INJUSTICE.

DE MÊME POUR VOTRE  
NOUVELLE DEMANDE  
D'AUGMENTATION.  
C'EST NORMAL ET JE  
DIRAIS MÊME, C'EST  
LÉGITIME APRÈS CE  
QUE VOUS AVEZ FAIT.

MAIS VOUS  
REVEZ DE  
CONGÉ  
PATERNITÉ,  
ENTRE-TEMPS  
LES CHOSES  
ONT TOURNÉ ICI,  
VOUS SAVEZ,  
ELLES NE  
S'ARRÊTENT  
PAS.

JE DIRAIS  
MÊME, ELLES  
S'ACCELÈRENT  
...  
IL FAUT  
COMPRENDRE  
QUE LE  
CONTEXTE SE  
TEND.

VOUS SAVEZ, CE N'EST PAS  
LUI... CE N'EST MÊME PAS MOI!  
C'EST DÉCIDÉ EN HAUT, ET LE  
CHEF DE DIVISION LUI-MÊME, IL  
DÉPEND DE L'AVIS DU DG ET LE  
DG DU P-DG ET MÊME  
JEAN-MICHEL KOHLMANN  
DÉPEND DES ACTIONNAIRES.

...ON N'Y PEUT RIEN! VAUT  
MIEUX SE FAIRE UNE RAISON.  
METTEZ UN MOUCHOIR DESSUS  
ET PASSEZ À AUTRE CHOSE.

ET POURQUOI PAS UNE  
FORMATION EN DIF? VOUS  
VOULEZ QU'ON REGARDE LE  
CATALOGUE?













M. PEREZ...  
J'AI UNE BONNE  
NOUVELLE . VOUS  
PARLEZ TRÈS BIEN  
ESPAGNOL...

ET VOUS ÊTES  
UN DE NOS BONNS  
ÉLÉMENTS.



ACCEPTERIEZ-  
VOUS DE  
PARTIR EN  
ARGENTINE  
...

POUR Y  
SURVEILLER  
LE PROJET  
DE LA  
MATISSE  
?



BIEN SÛR C'EST  
UN PROJET DE  
VOITURE BON  
MARCHÉ...



MAIS NOUS Y  
TENONS BEAUCOUP.



JE  
...

OH  
...

JE

MERCI.

MADAME  
MERCÌ,  
JE...

JE SERAI RAVI  
DE PARTIR, SI  
JE PEUX ÊTRE  
UTILE.



BIEN.  
QUAND  
SERIEZ-  
VOUS  
DISPONIBLE  
?

EH BIEN  
...  
DÈS QUE  
VOUS  
VOULEZ  
...



APRÈS-  
DEMAIN?



APRÈS-  
DEMAIN  
?





PUTAIN!

C'EST PAS DIFFICILE À COMPRENDRE TOUT DE MÊME !!!



HÉHO! ON SE CALME, HEÏN!

NON, PUTAIN, JE ME CALME PAS, NON!

J'EN AI PAR-DESSUS LA TÊTE DE VOS CONNERIES! RAS LE BOL!



TANT PIS, J'IRAI VOIR LE DIRECTEUR ADJOINT, LE DG ET KOHLMANN S'IL LE FAUT! C'EST POUR LUI QUE J'AI FAIT ÇA! ET LE MANUEL, VOUS L'AVEZ PAS TRANSMIS, N'EST-CE PAS?



VOUS POUVEZ TOUJOURS ESSAYER, IL NE VOUS ÉCOUTERA PAS! VOUS CROYEZ QU'IL N'A QUE ÇA À FAIRE? CE RAPPORT, CE N'EST PAS VOTRE BOULOT.



ET SI VOUS VOULEZ VOUS PLAINDRE, PASSEZ PAR LA VOIE HIÉRARCHIQUE! OR LA VOIE HIÉRARCHIQUE, C'EST MOI!

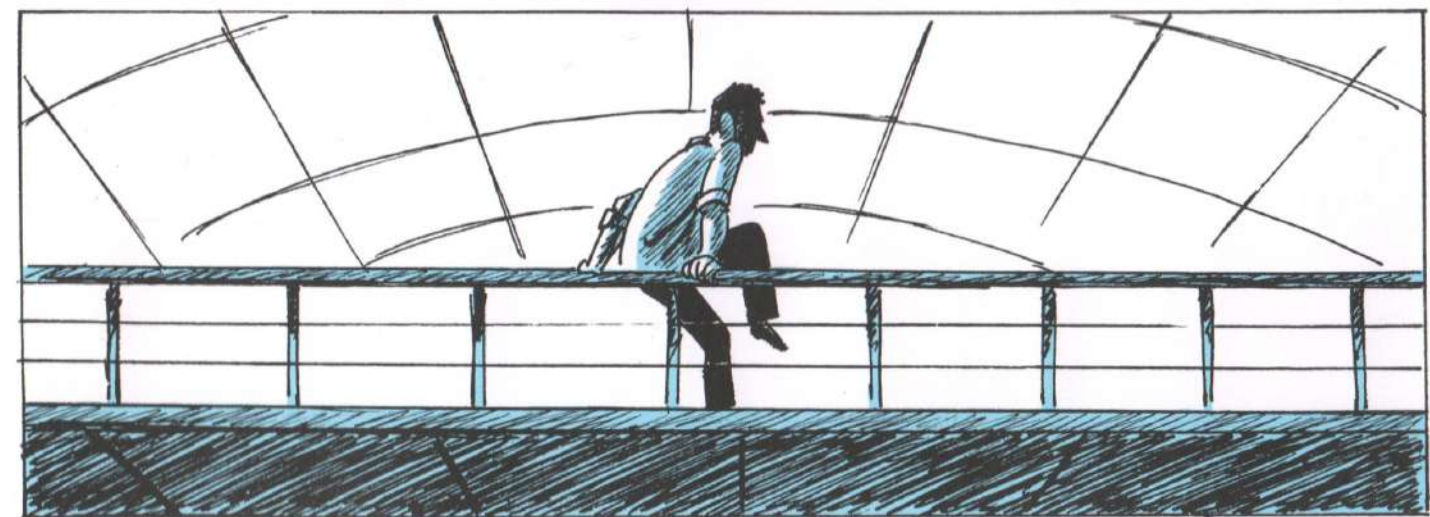
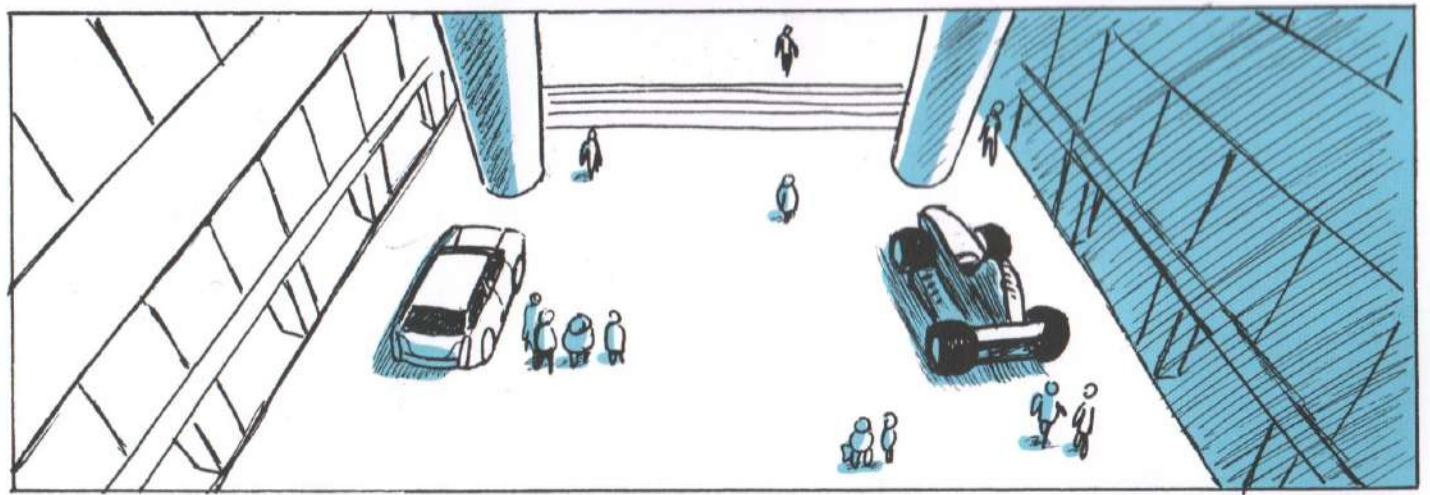
BEN, LA VOIE HIÉRARCHIQUE, JE L'ENCULE!



JE FERAI VALOIR MON DROIT ET PUIS C'EST TOUT!

J'Y VAIS PAS PLUS TARD QUE TOUT DE SUITE!







BD  
MARD

GRÉGORI MARDON / HUBERT PROLONGEAU / ARNAUD DELALANDE

# Le travail m'a tué

Futuropolis