

Christophe Dejours et Françoise Bègue

## *Suicide et travail : que faire ?*

2009, Paris, PUF, 136 pages.

La multiplication récente des cas de suicides commis sur le lieu même du travail, dont les médias se sont fait l'écho en 2007 (Renault, EDF) puis en 2009 (France Telecom), n'a laissé aucun acteur de l'entreprise indifférent. L'apparition de ce phénomène dans les années 1990, qui touche tous les secteurs d'activité, ne peut pas être refoulée dans l'inconscient collectif. Que signifierait ce silence ? Devrait-on considérer que cet acte devient un risque du travail comme un autre ? C'est pour éviter toute résignation qu'il est absolument nécessaire et urgent de penser cette évolution et, à travers elle, notre rapport au travail, en lisant par exemple cet ouvrage écrit par Christophe Dejours et Florence Bègue. C. Dejours, psychanalyste et professeur au Conservatoire national des Arts et Métiers, est devenu une référence dans le domaine des psychopathologies générées par le travail. Il a notamment écrit, en 1998, *Souffrance en France*, essai décrivant le processus psychologique par lequel les individus acceptent la banalisation de la souffrance causée par l'exclusion et par le travail lui-même. L'analyse clinique des impacts causés par les nouvelles méthodes de gestion dans l'entreprise, à l'œuvre tant dans le privé que dans le public, et le parallèle fait avec le concept de « banalité du mal » développé par Hannah Arendt, avaient assuré à l'époque le succès de l'ouvrage, réédité en 2009 pour sa postface. Il est intéressant de constater que de nombreuses analyses décrites depuis plusieurs années par ce chercheur se confirment dans le temps. Quant à F. Bègue, elle est psychologue du travail et consultante.

Écrit en trois parties, le livre est concis (130 pages) et se lit facilement. Les analyses sont très étayées car elles restituent les conclusions de plusieurs années d'interventions cliniques sur le terrain. La première partie revient sur les conditions qui ont rendu possible le développement du suicide sur le lieu de travail. Elle s'intéresse à des méthodes de management que nous connaissons tous pour en décrire les effets pervers. La deuxième partie est un cas pratique, écrit par F. Bègue, laquelle relate son intervention dans une entreprise après une série de catastrophes. Cet exemple permet d'illustrer la troisième partie, méthodologique, qui indique la démarche à suivre quand un tel événement survient.

C. Dejours décrit les trois conditions générales qui, en altérant la santé mentale des travailleurs, ont favorisé les suicides au travail. En premier lieu, à partir des années 1980, le privilège accordé à la gestion au détriment du travail s'est traduit par un ensemble de logiques d'action : les centres de profit, la gestion par objectifs, la mise à l'écart des gens de métier, la primauté de l'organisation, la flexibilité et la sous-traitance... Il a pénétré les discours de l'entreprise jusqu'à en changer les valeurs. La production de valeur est recherchée dans la rentabilité et dans l'organisation du travail plutôt que dans le travail lui-même, les résultats priment sur les moyens. Cette évolution a eu pour effet de disqualifier les métiers, avec des conséquences « dramatiques » sur la santé mentale des salariés et sur le climat social de l'entreprise. En deuxième lieu, l'introduction de l'évaluation individualisée des performances, censée rendre compte de façon objective de la production de travail, s'est révélée contre-productive. L'auteur rappelle l'absurdité scientifique de cette méthode : il est impossible aujourd'hui de mesurer le travail, par exemple la manière dont il convoque la personnalité bien au-delà du temps de travail. L'évaluation quantitative, en ne s'intéressant qu'au résultat, dénigre le contenu du travail et entraîne de l'injustice. Plus encore, celle-ci aurait détruit le « vivre ensemble » au travail en provoquant une compétition généralisée entre services et travailleurs, produisant en fin de compte l'isolement du salarié. C. Dejours souligne au passage que ce n'est pas le harcèlement moral qui est nouveau, mais l'isolement. En dernier lieu, enfin, l'apparition du slogan dit de la « qualité totale » et l'ensemble des démarches de certification ont eu pour objet de remplacer le travail bien fait et de faire taire les critiques adressées aux nouvelles méthodes de gestion. En plus d'une surcharge de travail, elles encourageraient les travailleurs à frauder, en raison de l'inévitable décalage entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle, avec un impact sur l'estime de soi et de son travail qui n'est pas neutre. La disqualification des métiers (primauté de la gestion), l'injustice et l'isolement (évaluation quantitative), ainsi que les cadences et les contraintes à frauder (qualité totale) ont déstructuré le « vivre ensemble » au travail. En dégradant la santé mentale des travailleurs, tous ces éléments

ont constitué le terreau propice au développement d'actes extrêmes.

Après l'analyse théorique de la première partie, l'ouvrage propose une illustration ainsi qu'une méthodologie en cas de suicide sur un lieu de travail. L'absence d'élucidation de l'acte ne fait qu'aggraver la santé mentale de ceux qui restent. Il faudrait donc envisager une intervention qui permette de libérer la parole avec, comme seul objectif, celui d'accroître la capacité de penser des salariés, la réappropriation collective du destin commun. L'intervention menée par F. Bègue dans les Ateliers de Mermot illustre ce propos. Cette entreprise de maintenance aéronautique, qui existe depuis 1884 et emploie six cent cinquante-cinq salariés, a connu une grave crise en 1998 avec une série de cinq suicides. La psychologue du travail décrit les nombreux obstacles qu'elle a dû lever et les stratégies employées pour libérer une parole lucide et constructive, casser la spirale de violence qui était à l'œuvre et permettre aux salariés de se réapproprier progressivement un avenir commun. À partir de cette intervention, C. Dejours construit, dans la dernière partie de l'ouvrage, le cadre d'action dont doit s'inspirer le praticien, articulé autour de neuf principes : la solidité des références théoriques, l'indépendance du praticien, le primat du travail sur la demande, la formation d'une équipe d'intervention, d'un appui externe, d'un collectif de pilotage interne,

des entretiens individuels, des entretiens collectifs et la réouverture d'espace de discussion.

Au final, on retiendra que l'intérêt principal de ce livre réside, au-delà de la compréhension et de l'action à mener dans le cas extrême du suicide, dans l'enrichissement de nos connaissances sur l'évolution de notre rapport au travail, ainsi que sur les impacts psychologiques engendrés par les nouvelles méthodes de management. *De facto*, cet ouvrage intéressera tous les managers, dirigeants et salariés désireux de faire progresser le bien-être dans leur entreprise, ou de faire reculer la souffrance. Ils pourront notamment s'inspirer de la psychodynamique de la reconnaissance au travail, développée par ailleurs par C. Dejours. Celle-ci permet au travailleur de s'accomplir en étant un moteur de l'identité et de la santé mentale. Elle est permise par deux jugements : le jugement d'utilité proféré par la hiérarchie en retour de la contribution produite et le jugement de beauté, le plus important, qui ne peut être donné que par les pairs, et qui permet l'appartenance à un collectif, à un métier. Cette psychodynamique permet de rappeler que si le rapport au travail peut générer le pire, il doit également, pour conserver un sens commun, permettre le meilleur : l'accomplissement de soi !

**Matthieu Coutellier**

CAF de Carcassonne.

Responsable du service Prestations