



LE MOT DE LA SEMAINE

Suicide

À l'occasion du procès des anciens responsables de France Télécom, le suicide au travail apparaît désormais comme une réalité. Mais une culture du management permet d'en prévenir le risque.

ERICK HAEHNSEN

« Je me suicide à cause de mon travail à France Télécom. C'est la seule cause », écrit un employé de 51 ans, retrouvé mort chez lui à Marseille. Entre avril 2008 et juin 2010, l'opérateur de télécommunications avait connu une vague sans précédent de 39 victimes, dont 18 suicides et 13 tentatives de suicide en deux ans. Jusqu'au 12 juillet prochain, se déroule le procès pour « harcèlement moral et complicité de délit » de Didier Lombard, PDG de France Télécom à l'époque, et de six autres dirigeants du groupe. Une première en France. Le Technocentre de Renault, la SNCF, La Poste, les hôpitaux, la police et la gendarmerie nationales, entre autres, ont également connu (ou connaissent encore) de tels drames. « Les gens se suicident car, psychologiquement et socialement, ils sont déjà morts, explique Michel Debout, professeur de médecine et psychiatre qui, en 1993, faisait partie des auteurs du premier rapport sur la prévention du suicide au Conseil économique et social. Ce n'est que

vingt ans plus tard, en 2013, qu'a été créé, comme nous l'avions préconisé, l'Observatoire national du suicide. » Pas étonnant qu'en France, nous n'ayons pas la culture de la prévention du suicide au travail.

CORRIGER LES TRAVERS DE L'ORGANISATION

Pendant longtemps, ce drame a été considéré comme un « acte personnel ». Non pas comme la résultante de multiples facteurs, dont une organisation et un management générant de la souffrance au travail. « Sur 134 cas que j'ai eus à traiter depuis 1997, un gros tiers était dû au burn out. Viennent ensuite le harcèlement moral, le manque d'aide en cas de mise en échec et l'incertitude liée à l'emploi », décortique Jean-Claude Delgènes, PDG du cabinet Technologica qui a réalisé en 2009 les neuf rapports d'analyse sur les suicides à France Télécom. « Un plan social s'accompagne toujours de suicides. Or cette mortalité n'est pas comptabilisée dans le suicide au travail car les gens ne sont plus dans l'entreprise lorsqu'ils se donnent la mort », constate Jean-

Claude Delgènes, qui vient d'organiser, ce mercredi 22 mai, le colloque « Faire face au suicide en milieu professionnel » à Paris.

De son côté, Bernard Ollivier, président de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), a été chargé de mettre un terme à la vague de suicides (trois) entre octobre 2006 et février 2007 au Technocentre de Renault. Juste après coup, il a pris la direction des établissements d'ingénierie du groupe (20 000 personnes). « Il fallait faire preuve d'humilité, de détermination, d'écoute et de dialogue social. Revenir aux basiques du management : la proximité, c'est là que ça se passe », se rappelle Bernard Ollivier, qui a mis en place une mosaïque de mesures. Dont des actions légères à effet immédiat. Comme réduire de 2h30 la plage des horaires d'ouverture du site afin éviter le surengagement. Ou installer des bancs et des tables dans le parc pour déjeuner dans le parc.

Parmi les actions lourdes, il fallait corriger les travers de l'organisation matricielle où, dans chaque direction (carrosserie, mécanique...), intervient la pression des projets de voiture à sortir au plus vite. « Résultat, les salariés ne savaient plus qui était leur vrai chef », reprend Bernard Ollivier, qui projette d'inscrire la prévention des risques au programme des écoles d'ingénieur et de commerce. Nous avons donc simplifié l'organisation de l'ingénierie pour la rendre moins conflictuelle : c'est au manager de réguler son équipe. Si un salarié rencontre un problème, c'est à son manager de proximité qu'il doit en parler. C'est un point clé. » Dans la foulée ont été créés des postes de responsables RH de proximité (un pour 350 salariés). De même, Bernard Ollivier a veillé à rééquilibrer les charges de travail pour ne pas toujours tout donner aux mêmes. Et institué, une fois l'an, la Journée de l'équipe qui a réuni les 20 000 salariés répartis en 1 000 équipes pour parler de l'organisation du travail. « Je l'affirme : l'objectif d'une entreprise, c'est d'être bien au travail afin de bien travailler et d'être performant. Cela passe par le bien-être et le bien-faire. » Une phrase que Didier Lombard aimerait peut-être mettre à la mode. ■



KARINE AUBRY,
COACH DE DIRIGEANTS
ET MANAGERS, AUTEURE

Le travail dans tous ses états

L'aversion au risque peut cacher un gagnant... prudent

Innover et prendre des risques calculés reste une attitude vitale pour développer nos entreprises. Sauf que l'audace ne se décrète pas. Surtout avec des collaborateurs qui présentent une « aversion au risque ». Consultant senior dans le développement de logiciels, David en sait quelque chose. Son manager vient de lui dire en entretien annuel : « Ose plus ! Prends des risques, c'est notre ADN. » Or David freine des deux pieds. Il refuse de vendre un déploiement sans avoir l'équipe ad hoc ou de prendre une mission dont il ne maîtrise pas les aspects techniques. Alors la frustration grandit chez son manager : « Pourquoi sécurise-t-il autant ses dossiers ? Quel frein au développement commercial ! » Conséquence logique, le manager mise moins sur David et confie à d'autres les projets qui le feraient tiquer. C'est-à-dire la plupart des dossiers...

Mais pourquoi David est-il si conservateur ? Est-ce de l'aversion au risque ou du perfectionnisme ? Écoutons son point de vue pour en comprendre la logique. David n'a jamais déçu un seul client. Il a mené tous ses projets avec succès. Et il est convaincu que ce succès, il le doit à son travail toujours bordé. Alors, pas question de changer une équipe qui gagne. Car échouer, ce n'est pas dans son logiciel. David est donc un gagnant... prudent. Problème : on ne lui demande plus d'assurer, mais de « performer ». Et pour cela, de « tailler dans le gras », lui dit son manager. Concrètement, il doit prendre moins de marge dans ses délais et travailler avec des consultants juniors. À ce jeu, David voit surtout ce qu'il peut perdre. Pas folle, la guêpe.

À l'échelle de l'entreprise, les David peuvent être nombreux. Même quand l'audace est affichée en valeur cardinale et la stratégie conquérante, scandée à tous les étages. Si l'incitation ne suffit pas, vérifions que l'injonction « Ose » n'est pas assortie implicitement d'un « Mais ne te rate pas ». Ce qui la rendrait paradoxale. Pour cela, questionnons le réel droit à l'erreur dans notre organisation. En réalité, que s'est-il passé les dernières fois qu'un collaborateur a commis une erreur technique, commerciale, managériale ? Qui a été tenu responsable du départ d'un client ou du retrait d'un collaborateur pour incompétence sur une mission ? Morale de l'histoire : il n'y a pas d'audace sans une confiance suffisante de la part du management. Alors, comment accompagner la prise de risque chez ceux qui l'évitent ? D'abord, il convient d'explicitier des règles du jeu qui créent confiance : un partage des responsabilités, par exemple. Ensuite, il faut accompagner la prise de confiance en calibrant les défis. Le petit bain de l'audace avant le grand saut. Puis user de douceur pour lever les freins car forcer, c'est consolider l'aversion. Enfin, il s'agit aussi d'afficher sa conscience du risque, ce qui peut rassurer le collaborateur. « Ce que je te demande comporte un risque. Je le sais et il est important que nous le prenions ensemble. » À l'inverse, minimiser le danger inquiéterait davantage le salarié, qui se dira : « Au secours, ma direction est inconsciente ! » En fin de compte, la tentation peut être grande de mettre des audacieux aux commandes. Et d'écarter les plus frileux qui ralentissent la marche. Ô prudence ennemie ? N'oublions pas le rôle de ces prudents dans le système. Sans ces garde-fous, l'entreprise pourrait-elle se permettre de prendre des risques ? ■

TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

À LIRE

« LES ROBOTS N'AURONT PAS NOTRE PEAU »

On ne le dira jamais assez, il faut savoir vivre avec son temps. Surtout à l'heure de la 4^e révolution industrielle, qui sera marquée par la domination des robots. Est-ce pour autant la fin de l'emploi ? Pas forcément, selon le livre *Les robots n'auront pas d'autre peau !* Pour préserver la place de l'homme, ses auteurs nous invitent à tirer parti de l'intelligence artificielle et à découvrir des façons de travailler plus collaboratives comme le *lean startup*, le *design thinking* ou le *corporate hacking*. Les auteurs nous parlent aussi des nouvelles façons d'aménager les espaces de travail comme le *coworking*, et des dernières formes de *leadership* comme l'entreprise libérée, l'intrapreneuriat et l'holocratie. Autant de concepts susceptibles de séduire les *millennials*. ■

Laurent Geneslay et Rasmus Michau, *Les robots n'auront pas notre peau ! Ce qui va changer dans l'entreprise à l'heure de l'IA*, Dunod, 2019, 192 pages, 18,90 euros.

À VOIR

« LA MACHINE DE TURING »

Connaissez-vous la machine Enigma ? Inventée par les nazis lors de la Seconde Guerre mondiale, elle servait à chiffrer des messages. Le secret a été percé par le mathématicien britannique Alan Turing. Ce chercheur est considéré comme l'un des inventeurs de l'ordinateur, et un des pairs de l'intelligence artificielle. Ayant été contraint au silence par les services secrets, il a ensuite été condamné pour son homosexualité, avant de se suicider en croquant une pomme empoisonnée. La vie de cet homme blessé est interprétée par Benoît Solès, également auteur de la pièce *La Machine de Turing*. Laquelle vient de remporter quatre prix lors des Molières, dont celui du meilleur spectacle vivant et de la mise en scène. ■

La Machine de Turing de Benoît Solès. Mise en scène de Tristan Petitgirard. Théâtre Michel, 38, rue des Mathurins, 75008 Paris.

S'ENGAGER

AVEC LA PLATEFORME TOUS BÉNÉVOLES

Aide au déplacement de personnes handicapées, à l'insertion de SDF ou à l'alphabétisation de migrants... autant d'exemples de missions de bénévolat proposées sur le site de Tous bénévoles. Cette association en propose 30 sur sa plateforme en ligne. Pour y participer, le bénévolat indique sa localité ainsi que le type de public auprès duquel il souhaite intervenir. Par exemple les personnes âgées, les malades ou les immigrés. Parmi les associations recherchant des bénévoles, citons Léa, qui intervient auprès des femmes victimes de violences conjugales et intrafamiliales. Basée dans l'Essonne, celle-ci recherche notamment des volontaires pour encadrer les enfants dans les espaces de jeux pendant que leurs mères se restaurent ou participent à un groupe de parole. ■

Tous Bénévoles, 130, rue des Poissonniers, 75018 Paris. Tél. : 01 42 64 97 34. www.tousbenevoles.org