

# Préambule

« Deux salariés de Groupama se sont donné la mort en l'espace de quelques jours. Le 3 avril, un responsable commercial s'est pendu dans son agence située à Mende, laissant un message expliquant ses difficultés professionnelles et la pression exercée sur lui. »

Source : *La Tribune*. 5.04.2012

La médiatisation des suicides au travail est devenue très répandue. Elle alimente le débat sur la violence **au** et **du** travail :

*« Depuis quinze ans déjà, Directeur des Ressources Humaines, je tiens un discours consensuel et harmonieux pour mobiliser les hommes autour de nos objectifs mais aujourd'hui ce discours incantatoire a atteint sa limite. Je me sens coupable de ne pas avoir su prévenir le drame, j'ai peur d'un phénomène possible de propagation.*

*Je commandais le plus rapidement possible le dernier ouvrage sérieux sur cette question : Suicide et Travail : Que faire ? (Dejours C. et Bègue F., 2009). Pour comprendre, tenter de maîtriser le processus qui s'était déjà enclenché. Ma femme, psychologue clinicienne, me raconte comment, chaque jour, des adolescents, des adultes en détresse retournent la violence contre eux. Le suicide de Quentin, elle l'analyse comme la conséquence extrême d'une forme de vio-*

lence liée au travail : une violence d'ordre psychologique. C'est bien le psychisme de l'homme en tant que salarié qui a été atteint. En tant que Directeur des Ressources Humaines, je n'aurais jamais envisagé connaître ces cas extrêmes de violence au travail. C'est un choc ! Rien dans mes études, ma formation, mon expérience ne me prédispose à résoudre ce genre de situation.

Ma première réaction fut de nier le problème. Ce premier stade, le « déni de violence » trouve sans doute son explication dans « La pensée humaine [qui] est portée à passer sous silence tous les phénomènes violents dont elle est le témoin afin de se persuader que l'ordre et l'harmonie règnent dans la nature »<sup>1</sup>. Il est vrai que je préfère en tant qu'être humain et DRH ne pas voir les problèmes, les conflits. La seconde étape m'a fait pencher pour la thèse d'un problème de personnalité fragile. Mais Quentin Clément, loin d'être dépressif, était très impliqué dans son travail ; dynamique, compétent, il avait une forte conscience professionnelle.

Comment comprendre un tel acte et quelle est ma responsabilité de DRH face à cette situation ? Je me suis tout d'abord enfermé dans mon sentiment de culpabilité en lisant les travaux critiques sur la Gestion des Ressources Humaines et le management. La psychodynamique du travail dénonce l'évaluation des performances, les pratiques de GRH individualisées comme porteuses de souffrance au travail... Le dernier ouvrage de V. de Gaulejac et M. Mercier (2012), Manifeste pour sortir du mal-être au travail, dénonce le « néo-management » comme principal coupable. Le management est perçu au pire comme un bourreau, au mieux comme un catalyseur. Si je suis dans un premier temps convaincu de l'intérêt de ces recherches et de la nécessaire remise en cause du modèle de GRH jusqu'alors enseigné, j'ai l'impression que le phénomène est plus complexe ».

Paroles de DRH<sup>2</sup>

1. Nietzsche (« L'illusion intellectuelle », *Encyclopédie de philosophie*, 2002, p. 1659).

2. Témoignage fictif et pourtant si réaliste...

Les praticiens en Ressources Humaines sont souvent démunis face à ces situations de violence qui se traduisent dans des cas extrêmes par des suicides. Il nous a semblé essentiel d'approfondir ce problème de société. Ce livre a un double objectif : aider les futurs Directeurs des RH, Responsables RH et managers confrontés à la violence au travail en leur donnant des armes pour mieux lutter contre, approfondir le rôle du management en introduisant une vision critique. Notre ambition est d'apporter un regard différent sur les violences au travail pour mieux comprendre et transformer la réalité. La Gestion des Ressources Humaines ne peut avoir le simple pragmatisme pour finalité. Elle doit aussi avoir une visée critique et transformative. C'est pourquoi nous proposons des pistes innovantes pour tenter de réguler les violences au travail.

Ce livre s'adresse ainsi à tous ceux qui souhaitent approfondir voire modifier le rôle du management dans les situations de violence : salariés, agents (fonctionnaires), étudiants en management, managers-encadrants, dirigeants d'entreprises et professionnels de la fonction RH.