



## **Suicides au travail, Egrégores et Responsabilité Sociale des Organisations**

par Michaël Ameye

Consultant, coach, formateur et hypnothérapeute  
Managing Director Egregoria SPRL

### **120 tentatives de suicide par jour en Belgique !**

Le suicide au travail n'est certainement un sujet à aborder à la légère. Le sujet a défrayé la chronique en France et en Belgique. **Pour les professionnels de la relation d'aide comme pour les dirigeants d'entreprises et leurs cadres, il y a matière à une vraie réflexion.**

J'ai été, il y a quelques années, le témoin de la situation créée par un des responsables de notre département qui s'était suicidé au travail.

Les questions que l'on se pose sont alors :

- Est-ce que l'on aurait pu faire quelque chose ?
- Qui est responsable ?
- Pourquoi en arriver là ? Pourquoi n'a-t-il pas dit quelque chose ?
- Comment sa famille va-t-elle vivre cela ?

En résonance avec cette expérience personnelle, j'ai choisi d'explorer ce phénomène sous différents angles de ma pratique professionnelle de coach, de consultant et d'hypnothérapeute.

Après avoir resitué le suicide dans un contexte plus large, je m'adresserai à ceux qui sont peut-être en train de préparer consciemment ou moins consciemment leur acte. Ensuite, je fournirai quelques réflexions pour ceux qui pourraient vivre ou qui ont vécu le suicide d'un de leur collègue. J'envisagerai enfin le rôle du management et des dirigeants d'entreprises dans ce genre de situations.

## Qui est responsable ?

Resituons le suicide au travail. La question n'est pas d'osciller entre attribuer la responsabilité du suicide à l'entreprise, son management et son climat ou rejeter la « faute » sur la « victime ». Ces deux options dénotent d'une recherche de « coupable » qui a dans ce genre de drame assez peu de sens.

En effet, le suicide est et reste un acte personnel et un environnement professionnel particulièrement difficile peut augmenter la probabilité qu'il se produise.

Qu'est-ce qui pousse alors une personne au suicide ? Qu'est-ce qui fait qu'une personne va aller jusqu'au bout et pas une autre ?

Le choix d'abandonner la vie vient ~~normalement~~ lorsque la personne a l'impression qu'elle n'a plus d'autres solutions, cela devient la meilleure ou « la moins mauvaise » des issues...

Nous avons pu identifier plusieurs facteurs qui sont à la base de la décision de se suicider :

1. *Les facteurs intra personnels ou intrapsychiques*
2. *Les facteurs interpersonnels*
3. *Les facteurs organisationnels*
4. *Les facteurs sociologiques*

Nous allons les explorer un à un. Le premier groupe de facteurs étant le plus important et malheureusement celui sur lequel la personne et son entourage ont le moins facilement prise.

Explorons cela.

## 1. Les facteurs intra personnels :

*Comment et à quel âge se mettent en place les mécanismes suicidaires ?*

L'Être Humain construit sa réalité dès ses premières cellules en fonction de son interaction avec le monde extérieur. Il construit car ce n'est pas le monde extérieur qui détermine la forme de sa pensée mais bien la relation qu'il va avoir avec le monde extérieur et surtout la manière dont il va intégrer (de manière unique) ce qu'il vit à travers ses perceptions sensorielles (ses 5 sens).

Dès lors, un nouveau-né (entre 0 et 6 mois) sans aucune conscience (donc souvenirs clairs) et sans filtres va engranger une foultitude d'expériences et les interpréter. Ainsi, s'il vit une situation de manque (et qui n'en vit pas) ou s'il est réellement menacé dans sa survie (accident, accouchement très difficile), il peut se sentir menacé par rapport à sa capacité à (sur)vivre dans ce monde. On est en effet à une étape de la construction de tous les mécanismes de survie. Le bébé peut alors se construire une représentation d'une vie dans laquelle il « sent » qu'il n'a pas sa place, qu'il dérange ou qu'il n'a pas d'importance. Et nous avons tous des germes de ces expériences, nos parents n'étant pas complètement disponibles pour nous dans nos premiers jours et semaines.

Si son environnement continue de ne pas répondre à ses besoins qu'il exprime à sa manière entre 6 mois et 5-6 ans, l'enfant, qui entre dans la période de la construction de son identité, va inscrire dans l'image qu'il a de lui son manque de valeur.

Ceci peut conduire à une pulsion inconsciente de « disparition » qui peut se manifester de milliards de manières différentes (depuis une personne qui s'efface littéralement dans la vie, de sorte que l'on ne la remarque jamais jusqu'à la personne haute en couleurs passionnée de sports de l'extrême qui « brûle » sa chandelle par les deux bouts).

Ce fantasme de disparition est inscrit dans une partie du cerveau du petit enfant qui ne connaît ni la notion de temps ni même la notion de la mort. L'enfant grandit devient adulte et le fantasme est « oublié » dans la réalité consciente de la personne.

Bien sûr dans la vie courante, nous prenons des décisions, et gérons notre vie avec la partie « rationnelle » de notre cerveau. Le fantasme ne s'exprime donc pas ouvertement. Il peut s'exprimer à travers les rêves, des pertes d'énergie émotionnelle, du découragement, des peurs archaïques, des comportements virtuellement ou réellement « suicidaires » (conduite au volant, comportement en réunion, jeux vidéos, films...).

Par contre, lorsque la vie commence à prendre un tour stressant, la partie du cerveau (celle de la survie) qui contient le fantasme prend de plus en plus les rênes de la conscience et le fantasme s'exprime alors devant la nouvelle réalité consciente de l'adulte. Dans certains cas, l'adulte va se contenter d'envisager le suicide comme étant une option, sans passer à l'acte. Parfois, il ne verra plus d'autres solutions. Certains utiliseront même la tentative de suicide comme signal d'appel à l'aide. Et, souvent le cheminement est long entre les premières réflexions et le passage définitif à l'action.

Tout cela n'est bien sûr que très difficilement détectable de l'extérieur. Seuls des professionnels de la relation d'aide peuvent amener la personne à s'introspecter et à reconsidérer en conscience ce genre de constructions mentales. **Ce qu'il est vital de retenir ici, c'est que rien n'est inéluctable et que l'on peut toujours transformer nos constructions mentales, mais c'est une démarche et un choix personnels.**

## 2. Les facteurs interpersonnels :

*Comment nos environnements de vie peuvent-ils favoriser l'émergence du suicide ?*

A partir du moment où la personne a construit dans sa petite enfance une représentation de la vie où le suicide trouve sa place, les facteurs suivants peuvent devenir des catalyseurs, des déclencheurs et provoquer une remontée en puissance de la partie du cerveau qui pilote ce mécanisme. Comment ? En augmentant l'état de stress et de tension de la personne.

Parmi les facteurs interpersonnels, on retrouve :

- **Le cercle familial**
- **Les hobbies et activités non professionnelles**
- **Les réseaux sociaux**

**Le cercle familial** (noyau familial et environnement familial plus large) peut être une ressource incroyable pour les humains stressés. Et en même temps, l'ambiance familiale est elle aussi soumise à la pression générale.

Que les familles des personnes suicidées restent conscientes que tout n'est pas sous leur contrôle. Le système familial peut être aussi aimant et soutenant que possible, si la personne ne veut pas d'aide et ne peut pas recevoir cet amour et ce soutien, c'est comme s'ils n'existaient pas.

Si la personne parle de ses difficultés et de sa réflexion sur la mort, et que le système familial se sent impuissant, des interventions systémiques familiales peuvent aider tout le système à dépasser le « fantasme ». Dans le cas contraire, ce système familial sera peut-être le dernier à être au courant tant de l'acte désespéré que de ses causes.

**Les hobbies et les activités non professionnelles**, les activités physiques, les activités manuelles, l'expression artistique, toutes ces activités sont des moments privilégiés pour se retrouver et se rééquilibrer. Souvent, la personne qui rentre dans son « fantasme » d'autodestruction va se couper de ces activités ou va y aller par automatisme mais sans y retrouver de l'énergie. Ceci est un signal très important que la spirale négative a réellement démarré.

**Les réseaux sociaux** et les clubs sont dans la plupart des cas des zones de ressourcement pour les personnes qui s'y investissent. Tout le monde ne se donne pas accès à ces activités, se coupant ainsi d'une précieuse ressource. Dans d'autres cas, ces activités deviennent des poids, des sources de tracas et de frustrations (dissensions, jeux de pouvoir, soucis financiers, ...). La personne se trouve ainsi entraînée dans une spirale négative qu'elle a de plus en plus dur à surmonter.

### **3. Les facteurs organisationnels :**

*Comment le milieu du travail peut-il favoriser l'émergence du suicide ?*

Puisque nous abordons le sujet du suicide au travail, le contexte organisationnel doit nécessairement être envisagé. On peut distinguer plusieurs facteurs organisationnels :

- **Les relations avec les collègues de travail**
- **La satisfaction au travail**
- **Le style de management et le climat organisationnel**

#### **Les relations avec les collègues de travail :**

Qui ne rêve pas des moments privilégiés qu'il a pu ou qu'il aurait voulu partager avec ses collègues directs ou indirects : un projet enthousiasmant, une période de travail intense où chacun contribue et se serre les coudes, des moments de pause où l'on décroche ensemble et on oublie les tracas du quotidien ... ?

Qui n'a pas eu le moral démoli parce qu'il s'est senti très seul face à une difficulté professionnelle ou pire face à une indifférence, une animosité latente ou ouverte de ses collègues ?

Nous passons tellement de temps avec nos collègues que les relations au travail deviennent naturellement un soutien important ou un poids intolérable pour notre équilibre émotionnel. Et qui dit déséquilibre émotionnel, dit résurgence du fantasme d'autodestruction...

#### **La satisfaction au travail :**

Des échelles comme celle de Likert et celle de l'université de Chicago reprise dans le modèle WEBA (Welzijn bij Arbeid) mesurent la satisfaction au travail et montrent que celle-ci dépend d'un nombre important de paramètres.

Peu de chefs d'équipes voire de professionnels des Ressources Humaines mettent en place des actions concrètes pour mesurer et agir concrètement sur ces différents paramètres.

La difficulté majeure de la satisfaction au travail est que chaque personne va avoir des niveaux d'attentes différents par rapport aux différents paramètres.

Voici en résumé une série de paramètres qui influencent cette satisfaction.

Les questions qu'une personne ou qu'un responsable doit donc se poser par rapport à ces paramètres est : *Quel est mon/son niveau d'attente par rapport à ce paramètre et comment mon/son attente est-elle rencontrée ?*

- La fonction comporte un niveau d'autonomie et d'autorégulation correspondant aux attentes de la personne
- Des règles, des informations organisationnelles, des normes existent pour remplir ma fonction (et elles sont claires et compréhensibles)
- Ces règles sont acceptables dans l'éthique de la personne qui remplit la fonction
- La fonction est évolutive dans le temps
- La fonction demande l'assimilation continue de nouvelles informations
- Le contenu de la fonction comporte un intérêt pour la personne qui remplit la fonction
- La personne se sent en confiance par rapport à l'exercice de sa fonction
- La fonction requiert des temps de concentration correspondant aux capacités de la personne qui remplit cette fonction
- Des procédés, des normes de mise en œuvre existent
- Les moyens mis à disposition pour remplir la fonction sont disponibles
- Du feedback est donné sur le mode de fonctionnement de la personne en quantité suffisante et à des intervalles adéquats
- L'environnement de la fonction est organisé

Exemple : vous pouvez avoir besoin d'une fonction répétitive, avec un environnement stable et organisé avec beaucoup d'autonomie et vous retrouver dans une fonction qui demande de vous organiser vous-même, des tâches qui ne sont jamais deux fois les mêmes et un fouillis organisationnel... Vos attentes sont donc loin d'être satisfaites. Vous allez devoir donc prendre sur vous-même pour remplir cette fonction. Cela va vous « user » et donc activer plus facilement vos mécanismes de survie.

Un outil plus simple que les échelles précitées est l'indicateur typologique de Myers et Briggs® ou MBTI. Il permet de mieux se connaître et de mieux se développer dans des fonctions qui nous conviennent. (Plus d'info : <http://www.egregoria.be/programmes/MBTI.htm>).

### **Le style de management et le climat organisationnel (ou égrégoré)**

Le monde du travail continue à se chercher, et l'on constate, en cette période de « crise », une recrudescence du « management par la peur » ainsi qu'une nette augmentation de la pression exercée sur les travailleurs.

De telles conditions peuvent faire remonter à la surface nos mécanismes archaïques et amener certaines personnes au suicide.

#### **4. Les facteurs sociologiques**

*Comment le climat général de notre Société peut-il également favoriser l'émergence du suicide ?*

Notre société est le résultat de ce que nous en faisons tous individuellement au quotidien dans chacun des choix que nous prenons. La résultante de tout cela donne une toile de fond qui peut influencer le niveau de stress de chacun.

Il a été montré qu'en tant de crise, un groupe d'une même espèce animale va générer de lui-même des mécanismes d'autorégulation (migration, division du groupe, maladies, rivalités intestines) qui vont aboutir à une réduction de la population du groupe.

Pensons aux effets des attentats du 11 septembre, au climat actuel résultant de la crise des « sub primes » et les effets dominos de faillites, réduction des coûts, fermetures de sites, et des licenciements collectifs. Tout cela ne peut qu'exacerber un sentiment d'insécurité et de malaise qui pourrait renforcer l'individualisme, la violence (qu'elle soit physique ou psychologique), et tous les mécanismes de survie de l'espèce et par conséquent les mécanismes du suicide.

Le suicide au travail (et le suicide en général) n'est qu'un des sommets de l'Iceberg du climat de notre population humaine qui est en train de se créer un monde dans lequel il risque de faire de moins en moins bon vivre.

**Nous privilégions l'Avoir sur l'Être, le court terme sur le long terme, l'individuel sur le collectif, ...**

**Chacun est dès lors appelé à réfléchir à son action personnelle dans la co-crédation de notre Monde.**

## Que pouvons-nous faire alors ?

Nous nous proposons de nourrir cette réflexion par quelques clés tirées de notre expérience professionnelle.

Nous envisagerons différents niveaux de réflexion :

- La personne qui envisage le suicide dans son for intérieur
- Les collègues et les proches d'une personne qui pourrait se suicider
- Les proches et les collègues qui ont vécu un suicide dans leur entourage
- Les responsables d'équipe et de projets
- Les dirigeants d'entreprises et les mandataires politiques

### **Pour les personnes qui envisagent le suicide (consciemment ou inconsciemment) :**

Il y a 6 suicides par jour en Belgique et 120 tentatives... Cela fait réfléchir !

Il peut y avoir **trois grandes étapes** dans la mise en œuvre d'un suicide :

1. La personne vit un mal être et « joue » avec l'idée que la mort serait plus simple, sans trop y penser sérieusement et sans vraiment y croire
2. La personne y pense sérieusement
3. La personne commence à planifier concrètement sa fin volontaire de vie

Pour les personnes à la première étape, il est important qu'elles se rendent compte que le suicide fait partie de leurs « solutions » à leur mal-être. Paradoxalement, il faut passer par l'étape **d'y penser sérieusement** pour pouvoir faire quelque chose.

Parfois, certaines personnes ont même besoin de planifier concrètement leur fin volontaire de vie pour se rendre compte que ce n'est pas une issue valable, une fois qu'elle a considéré un système plus large.

Une fois que la personne peut se regarder en face et se dire : « oui, j'envisage le suicide comme une issue possible à mes problèmes », nous lui proposons d'envisager les réflexions et les actions suivantes :

- Reprendre de la distance par rapport à sa vie et la regarder depuis sa naissance, peut-être même dessiner une ligne du temps et prendre conscience de tous les bons moments (même fugitifs) de son existence. Prendre conscience de la non-permanence des choses. La difficulté ne persiste pas. La partie du cerveau qui envisage le suicide n'est pas consciente des aspects temporel, elle traite tout ce qui se passe comme intemporel et permanent. Reprendre de la perspective temporelle peut permettre de relativiser cette « myopie émotionnelle ».
- Prendre conscience que l'idée du suicide est une construction mentale qui ne prend force que lorsque l'on va très mal. Se donner la permission d'envisager sa fin de vie volontaire quand les difficultés sont passées, dans un moment de calme et de répit. Si l'on est capable, dans ses moments de paix, de trouver des raisons de vivre, il n'y a aucune raison de terminer sa vie quand cela va mal.



- Reprendre de la distance par rapport à sa situation en situant son suicide dans son contexte familial, par rapport à ses proches, aux personnes qui comptent pour nous. Le vénérable Maître Zen Thich Nhat Hanh dit que le suicide crée plus de problème qu'il n'en résout. En prendre conscience permet de se connecter à des idées de connections, de liens, de relations. C'est ce qui peut nous permettre de resituer notre vie dans un contexte plus large, chose que la partie de notre cerveau qui nous pousse au suicide n'est pas capable de faire.
- Tendre la main vers des personnes qui sont prêtes à nous aider. Il y en a toujours, parfois de parfaits inconnus, des personnes bénévoles qui consacrent leur temps à notre difficulté, qui sont là pour cela, parfois des personnes proches qui sont capables de vous écouter simplement sans vous convaincre de quoi que ce soit.
- Rentrer en communication avec Soi, le mal-être est un signal que nous ne nous écoutons pas en profondeur. Cultivons notre attention à nous-mêmes. Osons nous situer au centre de notre vie. La partie de nous qui nous pousse à en finir avec nous même n'est pas consciente que nous avons plein de choses à exprimer, elle pense que nous n'avons aucune valeur et aucune raison de vivre. Pourtant, notre condition humaine est justement celle d'Êtres capable de conscience d'une vérité profonde et unique en chacun. Comme l'exprimait si justement la célèbre danseuse Martha Graham : *« Il y a une vitalité, une force de vie, un élan vital qui se traduit à travers vous sous forme d'action. Puisqu'il n'y a pas d'autre «vous» dans toute l'éternité, cette expression est unique. Si vous la bloquez, elle n'existera jamais sous quelque forme d'expression que ce soit, et elle sera perdue. Le monde ne l'aura pas »*
- Prendre du temps pour soi pour faire des petites choses qui nous font du bien : prendre un quart d'heure le soleil dehors, embrasser un arbre, jouer avec son animal de compagnie, savourer quelque chose qui vous rappelle de bons moments, prendre du temps de repos, ... Le plus grand des voyages commence par le premier pas, faites un petit pas vers votre bien-être et votre équilibre.
- Préparer un plan à mettre en œuvre chaque fois que cela vous prend de penser au suicide : passer la soirée avec quelqu'un qui vous écoute et même dormir là, appeler un centre spécialisé de prévention, avoir un spécialiste de la relation d'aide qui vous reçoit en urgence (convenu d'avance), prendre un bon bain chaud avec des huiles essentielles, respirer des « Fleurs de Bach », ...

Ces petites choses nous concernent tous, que nous envisagions le suicide ou pas. Car il est important de prendre conscience que **les personnes qui envisagent le suicide sont des personnes normales qui fonctionnent « parfaitement » bien**. Elles ne sont en rien différentes des personnes super stressées, colériques, dépressives, maniaques que nous sommes tous à un moment ou l'autre. Elles sont simplement sous le charme d'une « sirène intérieure » qui leur promet le « Nirvana » dans l'au-delà alors qu'elles peuvent le vivre ici et maintenant. Nous le pouvons tous.

Pour les personnes qui planifient leur suicide, et particulièrement leur suicide au travail, les mêmes réflexions sont proposées et de plus, qu'elles réfléchissent ce qu'elles veulent atteindre comme but en se sacrifiant. Ensuite, si elles décident d'attendre que cela aille mieux, elles pourront peut-être trouver d'autres manière d'atteindre le même but mais en préservant leur vitalité ! La créativité humaine est infinie, que ceux qui n'y croient pas essayent de se rappeler de leurs rêves, c'est la création de leur cerveau ! Incroyable non ?

## **Pour les personnes qui vivent aux côtés de personnes qui pourraient se suicider :**

Il y a quatre étapes dans notre zone d'action personnelle (ce que nous pouvons faire à notre niveau).

1. Prendre soin de l'ambiance générale (au travail)
2. Détecter des signaux indicateurs
3. Parler avec la personne et lui offrir son aide

### *1. Prendre soin de l'ambiance générale :*

Nous passons énormément de temps au travail, et nous sommes souvent sensibles à l'ambiance de notre équipe, de notre service. Or, cette ambiance, c'est aussi nous qui l'influençons.

Posons-nous la question, combien de fois par semaine ?

- Nous nous plaignons d'une situation
- Nous critiquons des collègues, des chefs
- Nous nous mettons en colère contre quelqu'un sans lui en parler directement
- Nous alimentons un conflit que nous avons avec quelqu'un ou que d'autres personnes ont entre elles
- Nous ignorons une personne qui a l'air d'avoir dur
- ...

Sans spécialement jouer les « sauveurs de l'humanité », nous pourrions peut-être « prendre sur nous-mêmes » pour diminuer le nombre de ces interventions toxiques pour l'ambiance et au contraire :

- Chercher et trouver des aspects positifs dans la situation ou les conséquences qui en découlent
- Différencier les comportements des personnes lorsque nous ne sommes pas à l'aise avec des actes et des paroles, il est beaucoup moins toxique de dire « je n'aime pas ce comportement » que « je déteste ce type »...
- Utiliser les émotions suscitées par les situations pour vous mettre à l'écoute de vos besoins profonds (c'est à cela que servent vos émotions) et agir en conséquence de manière assertive (dans le respect de l'autre et de vous-mêmes).
- Résoudre nos conflits et assainir nos relations difficiles
- Montrer de l'attention à des personnes qui ont dur sans pour autant tomber dans le piège de porter leurs difficultés ou de résoudre leurs problèmes à leur place.

Créons un égrégoire positif et soutenant et les personnes qui ont difficiles y trouveront un soutien inconditionnel. Un simple geste, un moment d'écoute et d'attention peut réellement faire la différence.

## 2. Détecter les signaux indicateurs

Voici quelques indicateurs qui devraient capter votre attention :

La personne :

- Parle de sa mort de manière imagée, de manière positive, voire avec dérision (il ne me reste plus qu'à me flanquer dans un arbre, ...)
- Evoque l'avenir sans espoir, avec un fatalisme douloureux (il n'y a pas de solution, cela ne changera jamais, ... »)
- Exprime des sentiments de lourdeur, de dépréciation de soi, de culpabilité, de honte, voire de colère ou de haine envers soi
- Appelle des gens qu'il n'a plus vu depuis longtemps, pour se voir une fois (on ne sait jamais ce que la vie nous réserve ...)
- Montre des comportements d'autodestruction de plus en plus aigus (tabagie, alcoolisme, médicaments, conduite en voiture, soin et hygiène négligés)
- S'éloigne de tout le monde, évite les contacts, reste évasif si l'on s'inquiète de lui
- Montre un soudain état de calme, de bien-être et de joie de vivre après une période de dépression, de négativisme (elle a peut-être pris une décision...)

Il s'agit ici d'être discret et à l'écoute, de montrer de l'attention pour ce que la personne vit.

## 3. Parler avec la personne et lui offrir notre aide

Que ce soit par vous ou par un professionnel de la relation d'aide, il est impératif de vérifier avec la personne en lui posant dans un cadre de confiance et de sécurité les questions suivantes :

- Est-ce que tu as déjà envisagé sérieusement ou pas de mettre fin à tes jours ?
- Est-ce que tu as déjà envisagé comment tu le ferais ?
- Est-ce que tu sais déjà quand tu voudrais le faire ?
- As-tu l'intention d'aller jusqu'au bout ?

Si vous ne vous sentez pas à l'aise pour poser ce genre de questions, trouvez quelqu'un qui le soit. Dans le cas où vous n'en trouvez pas, posez-lui déjà la première question et puis écoutez. Renseignez-lui les possibilités d'aide que vous connaissez (vous pouvez le faire en plusieurs fois).

Quelques précautions supplémentaires pour pouvoir lui offrir de l'aide dans le plus grand respect :

- Ecouter sans juger : la vie de la personne lui appartient et sa manière de voir le monde est unique, si vous ne le comprenez pas, vous pouvez néanmoins l'accueillir dans sa vision des choses comme étant ce qui est. Il n'y a ici rien de bien ni de mal, que du vécu
- Offrez de l'espoir : Il existe des choses qui peuvent aider, mais ne proposez pas de solutions, que des pistes de réflexions (évitez les « ça va aller, tu verras ! »), des alternatives, parlez de votre expérience, de la valeur qu'a la vie pour vous, ...
- Ne promettez aucune confidentialité absolue, vous devez pouvoir parler à des personnes professionnelles (un service social de l'entreprise, un psychothérapeute de votre réseau, ...). Une vie est en jeu et elle a de la valeur, en refusant la confidentialité, vous lui donnez cette valeur
- Contactez un professionnel de la relation d'aide. Prenez conseil et aidez la personne à le faire.
- Faites lui faire un plan de vie : aidez la personne à mettre sur papier ce qu'elle s'engage à faire ou ne pas faire et qui elle contacte dans les cas où la tentation est trop forte.

**Pour les personnes qui ont vécu un suicide dans leur entourage professionnel :**

Le suicide d'un collègue (et encore plus d'un proche) est un événement qui choque, qui provoque des états émotionnels intenses (en fonction de la relation que vous aviez avec cette personne).

Il est normal et absolument nécessaire à votre équilibre que vous passiez par les différentes étapes du deuil. Elisabeth Kübler-Ross a étudié le deuil, nous allons passer en revue ces différentes étapes afin de se donner une perspective au processus de deuil que vous aurez à vivre si vous vous trouvez dans cette situation.

#### 1. *Le déni :*

Une phase par laquelle on passe souvent rapidement (sauf quand la relation est trop importante), c'est celle où l'on ne peut pas croire ce que l'on nous raconte. On a l'impression que la personne va revenir. Cela ne peut pas s'être passé comme cela.

Le but du déni est de diminuer le choc de la perte. S'il dure trop longtemps cela peut être préjudiciable à votre équilibre et il vaut mieux vous adresser à un professionnel de la relation d'aide.

#### 2. *La colère :*

Pourquoi c'est à lui que c'est arrivé ? Qu'est-ce qui lui a pris ?

La colère est une émotion qui est souvent considérée comme violente, on a donc souvent tendance à la réprimer. Dans la phase de colère :

- Apprenez à l'accepter comme une expression de la valeur de la relation que vous aviez
- Transformez la colère en action (activité physique)
- Exprimez-la dans l'écriture, le chant, la peinture, la sculpture, la poésie, la photographie,...
- Parlez de votre vécu et partagez-le sans charger les autres de votre trop-plein émotionnel

#### 3. *Le marchandage et la culpabilité :*

Et si j'avais fait cela ? Et si je lui avais dit cela ?

Ce genre de questions s'impose souvent à nous dans la phase suivante du deuil qu'est le marchandage. Afin de traverser cette phase plus légèrement, nous vous conseillons de :

- Se rappeler que la personne a pris du temps et de l'énergie pour aller jusqu'au bout de sa décision, vous n'avez aucun moyen de savoir si ce que vous auriez pu faire aurait eu une influence. Il est trop tard. Vous avez votre deuil à faire.
- Parler et partager vos émotions avec des personnes qui peuvent vous écouter
- Transformer la culpabilité en actions pour une cause qui a du sens pour vous où vous pouvez faire une différence. Faites-le au nom de la personne disparue si cela vous aide.

#### 4. *La tristesse, la dépression :*

Est-ce que le boulot va être la même sans lui ? Est-ce que l'on retrouvera des moments privilégiés comme on a vécu avec lui ? On ne pourra plus rigoler de cela...

Cette phase est la dernière transition avant la fin du deuil. Vous êtes confrontés à ce qui va vous manquer, à ce qui vous manque. Profitez-en pour :

- Vous conscientisez de vos besoins relationnels profonds
- Honorer votre collègue en partageant le souvenir de tous les bons moments que vous avez vécu avec lui
- Explorer comment vous allez remplir ces besoins relationnels au travers des relations qui vous restent et celles que vous pouvez créer

#### 5. *L'acceptation :*

Votre cerveau émotionnel a finalement intégré la nouvelle réalité. Vous êtes libéré du poids du deuil. Il vous arrive plus ou moins régulièrement de consacrer une pensée au disparu, mais cela ne s'accompagne plus de « douleur » ou de « vague à l'âme ». Vous pouvez dire adieu à cette personne et garder ce que vous a apporté la relation précieusement dans votre cœur.

## **Pour les responsables d'équipe ou de projet :**

Ce qui a été envisagé dans les sections précédentes restent bien sûr valable et applicable aux responsables des personnes susceptibles de se suicider ou ayant passé à l'acte. Ce qui diffère pour les responsables, c'est qu'ils ont une responsabilité et donc une zone d'action plus grande que de simples collègues.

En tant que responsables, nous les invitons en effet à :

- Se familiariser avec la notion d'égrégorie (champs cognitif et émotionnel résultant des interactions entre tous les membres de l'équipe – voir aussi sur <http://www.egregoria.be/egregoria.html>)
- Organiser régulièrement (au minimum une fois par mois pour des équipes fixes) une réunion de régulation
- Monitorer l'ambiance et le moral de l'équipe
- De prêter attention aux conflits et de mettre de l'énergie pour les aplanir
- Relayer et de diffuser des informations de manière à créer un climat de confiance

Les responsables détiennent une place idéale pour véhiculer un climat positif dans les organisations. Ils sont le relais des préoccupations à la fois des personnes qui travaillent pour eux et des dirigeants de l'organisation.

Au-delà des objectifs et des résultats à atteindre (le quoi), il y a tout le relationnel, l'atmosphère et les interactions qui permettent d'atteindre les résultats organisationnels (le comment).

Pressé par le temps, les responsables privilégient souvent le quoi sur le comment. Il s'agit malheureusement d'une stratégie qui ne marche que dans le court terme et éventuellement en cas de période de « rush » (ponctuelle, pas continue !).

Nous proposons aux responsables d'équipe de porter leur attention en même temps sur le comment et sur le quoi. De nombreuses études montrent que la productivité et l'innovation sont bien plus importantes lorsque l'ambiance et l'atmosphère est positive et soutenante.

Les responsables sont au service de l'organisation afin de s'assurer que l'organisation atteigne ses objectifs mais également au service des personnes qu'ils encadrent afin que les résultats puissent être atteints de manière durable et respectueuse de chacun.

Une étude du Leadership Council a montré que la différence entre un Manager standard et un Manager exceptionnel se situait principalement sur toutes les compétences de l'intelligence émotionnelle. Et ces compétences s'acquièrent au même titre que d'autres compétences managériales (voir sur [www.egregoria.be](http://www.egregoria.be))

Quels que soient les défis de l'organisation, les responsables peuvent garder l'Humain au centre de leurs préoccupations et par conséquent humaniser les objectifs de l'organisation et réguler l'ambiance de travail et de collaboration au sein de leurs équipes et entre les équipes avec lesquelles ils collaborent.

Les responsables d'équipes sont la pierre angulaire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (voir section suivante). Ils ont le pouvoir de donner un tout autre sens au mot « travail » et cela leur serait beaucoup plus bénéficiaire sur du long terme, car ils créeraient un respect et une loyauté au sein de leurs équipes qui rejailliraient sur leur carrière.

## **Pour les dirigeants d'entreprise et les mandataires politiques :**

Le suicide au travail ne sont qu'un des nombreux sommets de l'Iceberg de la Réalité de notre société aujourd'hui.

Après avoir porté notre attention sur la technologie pendant la révolution industrielle, nous avons développé notre expertise de la standardisation des procédés de travail, nous nous sommes tournés ensuite vers le développement du contrôle de la qualité et puis de l'assurance qualité. Nous en sommes aujourd'hui à rechercher l'efficacité maximale dans les procédés de travail (Just in Time, Lean Manufacturing, Six Sigma, ...).

Il y a un grand absent de la scène organisationnelle, c'est le Facteur Humain, il est bien sûr présent en tant que facteur de production et en tant que fonction, réceptacle de compétences, et plus récemment comme potentiel de développement.

Mais, le facteur humain n'est considéré que dans la dimension de ce qu'il peut rapporter à l'entreprise (dans les limites des contraintes induites par le droit social et les accords avec les représentants du personnel).

Aujourd'hui, la crise économique, les défis organisationnels et leurs conséquences comme le suicide au travail, mais également, le taux de maladie, de dépression et de stress, invitent les dirigeants d'entreprise à se tourner vers un nouveau « business modèle ».

Ce modèle impliquerait la prise en compte d'une vraie réflexion stratégique et d'un vrai positionnement de toutes les organisations (y compris nos instances politiques) sur leur Responsabilité Sociale. Ce qui veut dire que chaque dirigeant devrait prendre du recul et se poser la question de savoir quelle est la société qu'il est en train de co-créer. Quelles sont ses responsabilités vis-à-vis de ses employés et leur famille, de ses enfants qui vont hériter de ses choix comme nous avons hérité des choix de nos parents.

Au-delà d'une réflexion stratégique et d'une belle charte, la Responsabilité Sociale des Organisation doit s'implémenter dans les actions quotidiennes de toute la ligne hiérarchique.

Notre myopie et nos œillères nous conduisent petit à petit vers un monde dur à vivre, violent, insécurisant, instable, et nous avons tous notre pierre à apporter à l'édifice de notre civilisation. Il est peut-être temps de prendre du recul et de réfléchir ensemble à comment donner un autre sens à la Vie, au Travail, au Marché, ...