

LE POINT DE VUE DE GILLES VERRIER

## Entreprise et suicides

Après Renault, PSA et EDF, France Télécom est à la une de l'actualité avec ses 23 suicides. Le sujet fait recette, avec son cocktail de pathos, de sensationnel et de réponses simplistes, tout comme le thème des séquestrations il y a quelques mois. Au-delà des spécificités de France Télécom, la multiplication d'actes désespérés dans différentes entreprises révèle un malaise profond qui va bien au-delà des personnes qui passent à l'acte et touche aujourd'hui une part importante de la population salariée. Pour de nombreuses personnes, le travail est devenu source de

**L'épanouissement au travail peut rapporter gros.**

stress, voire de souffrance. Ne traiter le problème qu'à travers la question des suicides revient à ne regarder que la partie émergée de l'iceberg.

Face à ce malaise au travail et à sa matérialisation extrême qu'est le suicide, les entreprises sont parfois dans le déni. Le réflexe est naturel et humain, aussi bien pour les dirigeants montrés du doigt que pour l'entreprise incriminée : il s'agit de se protéger et de dégager sa responsabilité. D'autres entreprises, parfois contraintes par les événements, se centrent sur la prévention du suicide ou sur la gestion du stress au travail. L'analyse des risques psychosociaux, la mobilisation des médecins du travail et des psychologues ainsi que les diverses structures d'écoute sont utiles. Mais cette approche psychologisante et individuelle ne traite que les symptômes et laisse intactes les causes profondes. Qu'elle soit dans le déni ou dans une approche exclusivement individuelle, l'entreprise ne réglera pas le pro-

blème. Elle continuera à y être confrontée : il y aura d'autres suicides au travail.

Ce qui est en cause, ce sont les modes de fonctionnement des entreprises concernées, leurs pratiques d'animation des hommes et de management. Leur objectif est clair : générer de la performance. Mais la voie adoptée par certaines est celle de la pression au quotidien sur les personnes, des objectifs matraqués, de la déshumanisation et de la déresponsabilisation. « *Moi, je gère des objectifs, pas des hommes* », me disait récemment un manager de proximité dans une grande entreprise

nationale. Sortons du jugement moral, qui interdit tout débat avec l'entreprise : les dirigeants qui mettent en œuvre ce type d'approche ne sont pas inhumains. Mais cette voie pour générer la performance est la seule qu'ils connaissent. Nous l'avons héritée du taylorisme et de rapports sociaux historiquement tendus, dans lesquels l'économique et l'humain étaient par nature opposés.

Ce qui donnait des résultats lorsque le travail était prescrit et répétitif (« serrer des boulons ») ne fonctionne plus avec le travail du savoir (« produire du jus de cervelle »). Ce qui était efficace dans la société d'hier ne l'est plus, appliqué à des personnes qui dans la vie hors travail ont une autonomie et des champs de décision sans comparaison avec ceux qu'ils avaient il y a trente ans. Certains dirigeants d'entreprise se cramponnent à cette voie malgré ses dommages collatéraux : pour eux, elle est la seule permettant de générer la performance.

Il y a pourtant d'autres voies, qui permettent de générer la performance sans développer la souffrance au travail. Réaffirmons-le : la performance économique est un impératif pour l'entreprise. Ou alors c'est l'ensemble du système dans lequel nous vivons qu'il faudrait changer, ce qui ne semble pas à l'ordre du jour. Générer de la performance fait partie du non-négociable pour l'entreprise. Mais ce résultat est une résultante : il peut naître de l'investissement au quotidien des salariés dans leur activité, sous réserve que cet engagement soit choisi et que le résultat soit généré par la motivation. Cela suppose que l'entreprise revisite l'ensemble de ses modes de fonctionnement à partir de trois principes : tout d'abord, qu'elle donne du sens à la recherche de performance en l'inscrivant dans un projet partagé ; ensuite qu'elle traite ses salariés comme des adultes, en développant leurs marges de manœuvre et d'autonomie et, enfin, qu'elle les accompagne au quotidien, ce qui suppose de réinvestir dans le management de proximité, contrairement à ce qui se fait depuis plusieurs années.

Des grands principes ? Pas seulement. Une entreprise qui s'engage dans cette voie doit prendre les initiatives concrètes qui lui permettent de vendre à ses salariés le non-négociable qu'est la recherche de performance et de faire inventer par ceux qui auront à les emprunter les voies pour la matérialiser. Les entreprises qui mettent en œuvre ce type d'approche réconcilient de fait l'économique et l'humain. Elles démontrent au quotidien que l'épanouissement au travail peut rapporter gros.

**Gilles Verrier est directeur général d'Identité RH et professeur associé à Sciences po Paris.**

## La question iranienne



**LE REGARD SUR LE MONDE DE DOMINIQUE MOÏSI**

**N**on à Gaza et au Liban ! *Ma vie est pour l'Iran !* Il y a dix jours la Journée de la Palestine s'est transformée à Téhéran en un affrontement entre partisans et opposants du régime. Lorsque les premiers entonnaient leur slogan « *Mort à Israël* », les seconds leur répondaient sur le mode de l'ironie « *Mort à la Russie* ». Trois mois après des élections confisquées et en dépit d'une répression systématique et brutale, l'ordre ne règne pas en Iran. L'avenir de ce pays ne dépend pas principalement de nos options diplomatiques ; main tendue à « l'américaine » ou durcissement à « la française » ? Ce n'est pas ce que nous pensons ou faisons qui est essentiel, c'est ce qui se passe en ce moment même en Iran, des cercles du pouvoir aux agitations de la rue. Notre politique doit être pensée et pesée par rapport à une question essentielle : quelle est, à la marge, la politique qui affaiblit le régime et celle qui renforce l'opposition ?

Pour les Etats-Unis et l'Europe, définir une politique de sanctions communes avec la Russie (sans oublier la Chine) peut constituer un symbole important et positif de la nouvelle gestion multilatérale d'un monde multipolaire. Mais il ne faut pas en attendre des résultats spectaculaires. Les sanctions affectent négativement les populations et, à l'exception du cas sud-africain, raidissent les régimes plus qu'elles ne les affaiblissent. A l'inverse tendre la main sans conditions au régime d'Achmadinejad, en dépit de la multiplication de ses provocations, n'est pas sans effet négatif sur notre image auprès de l'opposition iranienne.

Et à l'opposé absolu une intervention militaire, qui ne retarderait que de quelques années au plus le programme nucléaire de l'Iran et qui unifierait le peuple iranien dans une convulsion nationaliste, semble plus que jamais inopportune. Comment les bombes pourraient-elles distinguer les « mauvais » des « bons » iraniens, ceux qui soutiennent le régime de ceux qui le dénoncent ? L'Afghanistan tout proche doit nous servir de leçon et d'aver-

tissement. On ne mesure jamais assez le coût humain et politique des dommages collatéraux.

Alors que notre marge de manœuvre est étroite et notre capacité d'influence faible, le plus important sans doute est de bien saisir la nature des enjeux, la personnalité des acteurs et au-delà sans doute l'histoire récente de l'Iran. La tentation du raisonnement par analogies est dangereuse. La seule comparaison possible entre l'Iran actuel et l'Allemagne nazie tient à ce que Joseph Roth, l'auteur de « La Marche de Radetzky » décrivait comme la vulgarité, l'obscurité et la « banale

**Quelle politique peut affaiblir le régime et renforcer l'opposition ?**

bêtise ». Autrement tout est différent. Hitler est arrivé au pouvoir par le biais d'élections parfaitement légitimes, porté par l'humiliation d'un peuple vaincu et ruiné et qui se considérait comme trahi. Aujourd'hui ce qui humilie une grande partie du peuple iranien, c'est le détournement des élections, c'est l'incompétence et la vulgarité de ses dirigeants. Nous n'avons pas à leur dire qu'ils méritent mieux que leurs dirigeants. Ils le savent et le disent dans la rue avec un courage qui force l'admiration et le respect. Il faut voir et revoir « Persépolis » ce film d'animation fait avec sensibilité et talent par une jeune Iranienne en exil pour saisir la réalité politique de l'Iran. Un pays qui est passé de la brutalité du régime du Shah imposant la modernité sans discernement, trop faible pour ce qu'il avait de fort et trop fort pour ce qu'il avait de faible, à l'obscurantisme du régime des Mollahs renforcé dans ses pires instincts par la guerre.

Face à l'Iran, nous ne pouvons certes pas nous replier sur nous-mêmes et dire comme Michel Rocard au lendemain du coup d'Etat militaire du général Jaruzelski en Pologne en décembre 1981 : « *Nous ne ferons rien bien sûr* ». Ses enjeux stratégiques – le risque de prolifération nucléaire – et économiques, font du dossier iranien une des priorités sinon la priorité de l'agenda international du monde. Mais ni la politique de la main tendue ni le durcissement verbal ne vont à l'essentiel et ne répondent à la question principale ; comment aider le peuple iranien à s'aider lui-même ?

**Dominique Moïsi est conseiller spécial de l'Ifri.**

LE POINT DE VUE DE JEFFREY D. SACHS

## Voitures électriques et développement durable

**L**a clef de la maîtrise des changements climatiques se trouve dans les innovations technologiques. L'un des projets les plus prometteurs est la nouvelle génération de voitures électriques. Dans les premiers temps de l'histoire de l'automobile à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, des véhicules très différents étaient dans la course : moteurs à vapeur, avec batterie, ou à combustion interne. Les moteurs à combustion interne qui fonctionnent à l'essence ou au diesel ont gagné la course avec le succès du Modèle T, sorti des chaînes de montage en 1908. Cent ans plus tard, la course reprend de plus belle. Et l'ère de la voiture électrique commence. La Toyota Prius, véhicule hybride électrique apparu pour la toute première fois en 1997, a marqué une première étape importante. En reliant un petit générateur et une batterie rechargeable au système de frein d'une voiture standard, l'hybride améliore le moteur traditionnel avec l'appui d'un moteur fonctionnant avec une batterie. Les performances sont suffisamment améliorées pour rendre l'hybride commercialement viable ; et les véhicules à économie d'essence deviendront commercialement encore plus viables lorsque les consommateurs devront payer pour l'oxyde de carbone émis par leurs véhicules. De nombreuses innovations sont sur le point d'aboutir : à commencer par le nouveau véhicule hybride à branchement électrique de General Motors, la Chevy Volt, fin 2010. La Prius est un véhicule à combustion interne classique avec un petit moteur, alors que la Volt sera un véritable véhicule électrique avec un moteur à côté. Larry Burns, l'ancien patron visionnaire du département recherche et développement de GM, voit dans la voiture électrique bien plus que la simple possibilité d'économiser l'essence. Selon Burns, l'ère du véhicule électrique modifiera le réseau énergétique, ainsi que les habitudes de conduite et contribuera à améliorer la qualité générale de la vie en zones urbaines, un mode de vie qui concernera la grande majorité des populations. Il y aura différents types de véhicules électriques : les hybrides à branchement électrique, les véhicules tout batterie et ceux fonctionnant à pile à combustible à l'hydrogène faisant appel à une source extérieure d'hydrogène. Ces véhicules différents seront capables de puiser dans

un nombre infini de ressources énergétiques. Le solaire, le vent ou le nucléaire, autant de sources d'énergie n'émettant aucun CO<sub>2</sub>, peuvent alimenter le réseau qui permettra de recharger les batteries. De même, ces sources d'énergie renouvelable peuvent être utilisées pour séparer l'eau en hydrogène et en ion hydroxyle, puis utiliser l'hydrogène pour faire fonctionner les piles à combustible à hydrogène. Par ailleurs, la capacité de stockage de l'ensemble des véhicules jouera un rôle important dans la stabilisation du réseau électrique. Non seulement les vé-

**Il faut associer les recherches technologiques innovantes à de nouvelles formes de partenariats entre le public et le privé.**

hicules fonctionnant avec une batterie utiliseront le réseau pour se recharger, mais, lorsqu'ils seront à l'arrêt, au parking, ils pourront en redonner au réseau aux heures de forte demande. La flotte des automobiles en circulation fera partie intégrante du réseau global de distribution et sera gérée de façon efficace et à distance pour optimiser les flux depuis et vers le réseau. Enfin, les véhicules électriques vont permettre l'avènement d'une toute nouvelle génération de véhicules « intelligents », dans lesquels les systèmes de détection et la communication entre véhicules permettront d'éviter les collisions, de réguler la circulation et de gérer le véhicule à distance. L'intégration d'une technologie de l'information et le système de propulsion du véhicule permettront le développement de nouveaux standards de sécurité, de confort et d'entretien. Voilà peut-être des idées visionnaires mais qui sont tout à fait à notre portée technologique. La mise en œuvre de ces concepts demandera de nouvelles formes de partenariat entre le public et le privé. Les constructeurs automobiles, les sociétés de services publics, les fournisseurs Internet et les services de l'équipement doivent chacun contribuer à la mise au point d'un système intégré. Tous ces secteurs devront trouver de nouveaux moyens de se défier et de coopérer entre eux. Le secteur public devra avancer des fonds supplémentaires pour permettre la commercialisation de la nouvelle généra-

tion de véhicules, et ce, à travers des investissements de R&D, des fonds récoltés auprès des consommateurs et le soutien pour des infrastructures complémentaires. La nouvelle ère du véhicule électrique incarne parfaitement les opportunités extraordinaires que nous pourrions saisir au fur et à mesure que nous délaisserons les énergies fossiles non renouvelables pour des technologies renouvelables. Nos négociateurs du climat ne parviennent pas à s'accorder parce qu'ils ne voient le challenge climatique qu'en termes négatifs : qui va payer

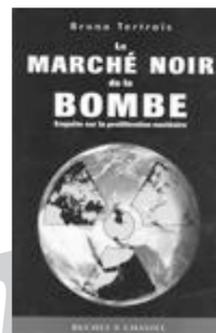
pour réduire l'utilisation des énergies fossiles ? Pourtant, la vision automobile de Burns nous rappelle que la transition vers le développement durable peut ouvrir la voie à de réelles avancées pour la qualité de vie. Mais ce n'est pas seulement vrai pour les voitures. Cela l'est aussi pour les systèmes énergétiques, les conceptions d'immeubles, la planification urbaine et la chaîne alimentaire (la production et le transport des denrées alimentaires représentent un sixième des émissions totales de gaz à effet de serre.) Nous devons envisager le défi climatique comme l'opportunité d'organiser un « brainstorming » mondial et un moyen de développer la coopération sur de nombreuses avancées technologiques pour parvenir à un développement durable. En associant les recherches technologiques innovantes à de nouvelles formes de partenariats entre le public et le privé, nous pouvons accélérer la transition du monde vers des technologies renouvelables qui bénéficieront aux riches comme aux pauvres, établissant ainsi une base pour des accords internationaux sur les changements climatiques qui semblaient impossibles jusqu'à maintenant.

**Jeffrey D. Sachs est professeur d'économie et directeur de l'Institut de la Terre à l'université de Columbia.**

*Cet article est publié en collaboration avec Project Syndicate, 2009.*

LE LIVRE DU JOUR

Le danger croissant de la prolifération nucléaire



**Le sujet :** En dépit du traité de non-prolifération, le club des puissances nucléaires ne cesse de s'élargir. Alors que chacun s'inquiétait des dangers nés de la fin de la guerre froide, l'œil rivé sur les risques de dissémination dans l'ex-URSS, le danger principal vient du Pakistan, lancé dans la course à la bombe en riposte au programme indien. Telle une enquête policière qui dépasse les meilleurs romans d'espionnage, Bruno Tertrais, maître de recherche à la Fondation pour la recherche stratégique, réunit tout ce qu'on sait sur Abdul Qadeer Khan, le « père » de la bombe pakistanaise, devenu le maître d'un véritable marché noir des technologies nécessaires à la production d'uranium enrichi. Au service de l'Iran, de la

Corée du Nord, mais aussi de l'Irak, de la Libye, voire peut-être de la Syrie. La CIA est parvenue à infiltrer le réseau Khan, mais avec quel retard ! Depuis février, l'homme n'est plus en résidence surveillée, mais comme la plupart des anciens membres de son réseau, un citoyen libre.

**La thèse :** Contrairement à ceux qui prétendent que « l'atome rend sage », l'auteur montre qu'au cours de l'histoire, il y a eu davantage de mauvaises nouvelles que de bonnes et estime qu'il faut à tout prix sauver le TNP. Jamais les dangers n'ont été aussi grands. L'ouvrage dissèque tous les risques qu'entraînerait l'acquisition par l'Iran de la bombe nucléaire. Passionnant et terrorisant.

« *Le Marché noir de la bombe* », de Bruno Tertrais, éditions Buchet Chastel, 260 pages, 18 euros.

A. B.