

Que peuvent dire les suicides au travail ?

What do work suicides mean?

par Christian Baudelot* & Michel Gollac**

R É S U M É

Au cours des dix dernières années, plusieurs dizaines de suicides se sont produits dans des grandes entreprises, souvent sur le lieu de travail. L'établissement d'un lien de causalité direct entre les conditions de travail des établissements concernés ou les formes de management en vigueur dans ces entreprises et ces suicides ne va pas de soi. Compte tenu du très petit nombre de cas impliqués, le recours aux statistiques engendre souvent beaucoup d'incertitude et alimente une stratégie du doute. Cette stratégie constitue une ligne de défense classique des entreprises soupçonnées de mettre en danger la santé ou la vie de leurs propres travailleurs ou des utilisateurs de leurs produits. Le suicide est d'autre part un phénomène trop complexe pour pouvoir s'expliquer par un lien de causalité unique et linéaire. Les personnes mettant fin à leur vie dans un cadre professionnel seraient-elles des personnes vulnérables en raison de problèmes personnels et psychologiques antérieurs, les autres, normales, n'en mourant pas ? Les apports de la psychologie du travail, des enquêtes de terrain menées par des psychologues et des psychanalystes, les résultats d'une enquête judiciaire permettent d'en douter. Ces approches sont complémentaires et nécessaires. Aucun des résultats obtenus par chacune d'entre elles ne peut être considéré comme suffisant pour établir un lien de causalité univoque entre les nouvelles conditions de travail à France Télécom et certains suicides. Mais, tous ensemble, ils forment un faisceau d'indices convergents permettant de présumer l'existence d'un lien.

A B S T R A C T

Over the past ten years, dozens of suicides have been committed in large enterprises, often at the workplace. Finding a direct link between these suicides and the working conditions or management form of these enterprises is not self-evident. Because of the small number of cases known, a recourse to statistics creates uncertainty and feeds a strategy of doubt. This strategy is one of the classic lines of defense of enterprises suspected to endanger the health or life of their own workers or of the users of their products. Moreover, suicide is too complex of a phenomenon to be explained through a single causal and linear link. Are people who decide to end their lives in the professional environment vulnerable because of prior personal and psychological problems of which others – normal – do not die? The contributions of the psychology of work, field studies conducted by psychologists and psychoanalysts, and the results of a judicial inquiry enable to doubt this. These approaches are complementary and necessary. None of the results obtained by any of them can alone be considered sufficient for establishing an unequivocal causal link between the new working conditions at France Télécom and some of the suicides. However, when taken together, they form a body of convergent indicators that allow to presume the existence of a link.

MOTS-CLÉS : suicide, conditions de travail, conscience professionnelle, doute, management, vindicatif

KEYWORDS: suicide, working conditions, professional conscience, doubt, management, vindictive.

* Professeur Émérite ENS

** Administrateur Insee

* UMR8097 CMH – 48 boulevard Jourdan – 75014 Paris

**UMR9194 LSQ – MK3, 3 Avenue Pierre Larousse - 92245 Malakoff Cedex

* christian.baudelot@ens.fr

**michel.gollac@ens.fr

Critiques et controverses font partie de la vie scientifique. Mais il existe aussi des « stratégies du doute » par lesquelles des acteurs manipulent l'opinion en s'appuyant sur des incertitudes scientifiques dont ils exagèrent la portée (Oreskes & Conway, 2010). Ces stratégies suscitent un doute artificiel ou excessif sur des résultats ou des théories scientifiques. Le but est d'empêcher que des décisions politiques ou juridiques fondées sur ces résultats ou ces théories ne lèsent des intérêts particuliers. Les questions touchant à la préservation de l'environnement ou à la santé publique sont particulièrement exposées à la mise en œuvre de ces stratégies du doute.

Depuis plus de cinquante ans, de grandes entreprises, soupçonnées de mettre en danger la santé ou la vie de leurs propres travailleurs ou des utilisateurs de leurs produits, les ont beaucoup pratiquées et les pratiquent encore, souvent avec succès : il en a été ainsi de grands industriels du plomb, de l'amiante, du nucléaire, des OGM ou des pesticides. Annie Thébaud-Mony, sociologue, a consacré sa vie professionnelle, avec Henri Pézerat, toxicologue, à dénoncer ces mécanismes de dénégation et à mettre en évidence dans de nombreux contextes des liens de causalité directe ou indirecte entre les conditions de travail imposées à des travailleurs et les maladies et les décès dont ils étaient victimes (Thébaud-Mony, 2014).

Deux arguments ont été simultanément développés par les industriels. Le premier s'appuie sur le souci de rigueur statistique. On essaie de montrer qu'il est difficile, voire impossible, d'établir, sur la base de données statistiques fiables, non seulement un lien de causalité mais même une corrélation significative entre les troubles de santé constatés et leurs causes supposées. La seconde voie de défense consiste à reporter sur la victime la responsabilité de l'événement. Elle a maintes fois été utilisée pour nier la responsabilité des entreprises dans les décès consécutifs à l'exposition aux poussières de silice ou à l'amiante. Les pratiques tabagiques ou les fragilités pulmonaires antérieures des personnes décédées suffisaient à expliquer le cancer des voies respiratoires et le décès.

On retrouve ces deux arguments à l'œuvre dans le cas des suicides au travail. Le nombre de suicides de salariés intervenus dans plusieurs grandes entreprises a frappé les esprits. A France Télécom en particulier où trente-cinq personnes se sont suicidées en 2008 et 2009. La question du lien entre ces suicides et les conditions de travail propres à ces entreprises s'est immédiatement posée. Des lettres laissées par des victimes,

des témoignages de membres de leur famille et de leurs collègues font clairement état d'un lien entre les deux réalités. Certains suicides se sont produits sur le lieu de travail.

Les suicides liés au travail n'ont pas le même impact en nombre de décès, que les risques chimiques. Ils ne constituent qu'une partie des décès attribuables aux risques psychosociaux au travail, qui proviennent souvent de troubles physiques, notamment cardio-vasculaires. Il s'agit cependant d'événements frappants, voire choquants, y compris pour des personnes qui ont eu une responsabilité dans l'événement : d'où des attitudes de déni, conscient ou inconscient. Les suites juridiques de suicides causés par le travail peuvent être graves et déboucher sur des condamnations civiles ou pénales. Etablir un lien de causalité entre des conditions de travail déterminées et un et ou plusieurs suicides est donc tout sauf anodin et des travaux scientifiques sont exposés à être enrôlés, conformément à l'opinion de leurs auteurs ou à leur corps défendant, dans des stratégies de défense.

La stratégie du doute s'organise en deux volets. D'une part, les chiffres ne permettraient pas de conclure à l'existence d'un lien avéré. D'autre part, les causes des suicides seraient à rechercher ailleurs que dans les conditions de travail. Examinons successivement chacun de ces deux arguments.

Quand les statistiques incitent à douter

Au départ, le problème est simple. On part du nombre de suicides intervenus entre 2008 et 2009 parmi les salariés de France télécom. Il suffit alors de convertir cet effectif en un taux et rapporter l'effectif annuel (35/2) de ces suicidés à celui de l'ensemble de la population salariée à France Télécom (102 254 à cette période), puis de comparer le taux de suicide ainsi obtenu à celui de la population d'âge actif en France à la même époque. Ce dernier était de 19,6 pour 100 000 alors qu'il serait de 17,1 pour 100 000 salariés chez France Télécom. Les grandeurs étant du même ordre, on en conclut soit qu'on ne se suicide pas plus chez France Télécom que dans l'ensemble de la France, soit même qu'on s'y suicide moins

Le doute fondé sur un souci affiché de rigueur statistique a été porté sur la place publique par un statisticien, René Padiou, bien connu par ses travaux dans le domaine de la statistique des revenus (Padiou, 2009). Il indique qu'à France Télécom

le taux de suicide, observé sur la période de 19 mois pour laquelle les médias ont parlé de vague de suicide, n'est pas plus élevé que celui de la population française d'âge actif. Il évoque un « délire du corps social » : « on regrettera que les drames humains que sont ces suicides, peu nombreux certes, mais bien réels soient instrumentalisés entre une direction et ses salariés, c'est indigne. » René Padiou mentionne dans son article un travail de la revue *Pénombre* réalisé par Nicolas Bourgoïn sur les suicides dans la police (Bourgoïn, 1997). Si le thème en est le même, le travail de Nicolas Bourgoïn est beaucoup plus approfondi. Il tient compte de la structure par sexe et âge de la population des policiers. Il compare l'évolution des taux de suicides dans la police et dans la population générale, les modes de suicide et montre enfin que même si le taux global de suicides dans la police n'a rien d'extraordinaire, il culmine dans les tranches d'âge 35-39 ans, ce qui n'est pas le cas dans la population globale. Il note encore des particularités du suicide policier : l'influence de l'état matrimonial, la saisonnalité (maximum en septembre, contre maximum en juin dans la population générale), le mode de suicide (avec l'arme de service), des régions plus suicidaires que d'autres. Tous ces traits suggèrent que l'environnement professionnel exerce une influence sur le suicide policier, même si, à l'époque de l'étude, le taux de suicide policier se distinguait peu du taux de suicide national. Dominique Monjardet va dans le même sens en notant que la tranche d'âge 35-39 ans est aussi celle où la fréquence des fautes professionnelles dans la police est la plus élevée (Monjardet, 2008).

La non prise en compte par R. Padiou de la structure démographique de la population salariée de France télécom a été critiquée (Bar-Hen, 2009). De fait, la comparaison des deux taux de suicide aurait été plus convaincante si elle avait été menée de façon plus rigoureuse. La population constituée des quelque 102 000 personnes salariées chez France Télécom en 2008-2009 est loin de représenter la population générale de la société française. Elle s'en distingue par au moins trois traits. Beaucoup plus d'hommes que de femmes dans une proportion proche de 70 hommes pour 30 femmes. La main d'œuvre employée à France Télécom est en moyenne plus instruite et plus diplômée que la population française. Et les salariés de l'entreprise sont tous actifs en emploi, par définition.

La prépondérance masculine de la population permet d'« attendre » un taux de suicide supérieur chez France

Télécom à celui de la population générale constituée à parts à peu près égales d'hommes et de femmes. Car, on le sait, les hommes se suicident près de trois fois plus souvent que les femmes (25,5 hommes pour 100 000 contre 9 femmes pour 100 000 en 2006, source Inserm). Cette prépondérance masculine renforcerait la thèse selon laquelle on se suicide moins à France Télécom que dans l'ensemble de la population. Mais le diplôme et l'activité, vont dans le sens contraire. On sait en effet que le taux de suicide diminue avec le niveau d'instruction et qu'il est toujours beaucoup plus élevé chez les inactifs et les chômeurs que chez les actifs en emploi. Toutes tendances de nature à faire baisser sensiblement le taux de suicide « attendu » chez France Télécom, et par conséquent à bel et bien établir qu'on s'y est plus suicidé en 2008 et 2009 que dans la population active du même âge et de niveau d'instruction comparable. Bien entendu, on pourrait encore introduire d'autres variables - lieu de résidence, lieu de travail, nationalité, pratique religieuse, situation familiale, susceptibles elles aussi de biaiser la comparaison entre les deux populations. Un autre biais provient de la sous estimation probable du nombre de suicides intervenus parmi l'ensemble des salariés de France Télécom, les familles n'ayant aucune raison particulière d'informer les syndicats de suicides sans rapports évidents avec le travail. Enfin, le papier de René Padiou, publié en 2009, ne peut évidemment prendre en compte le nombre des suicides intervenus en 2010 à France Télécom. Or celui-ci aboutit à un taux de suicides plus élevé, même s'il ne permet pas de conclure clairement à un excès de suicides spécifique à l'entreprise.

De fait, l'idée d'une « vague » de suicides à France Télécom a reposé aussi sur le constat d'un nombre de suicides en augmentation sensible. Le nombre de suicides dénombré est nettement plus élevé en 2009 (19 suicides) et surtout 2010 (27) qu'en 2008 (12) avant de retomber en 2011 (11 suicides) (Observatoire du stress et des mobilités forcées, 2011 ; Collectif, 2015). Didier Lombard, PDG depuis 2005, avait abandonné ses fonctions opérationnelles en mars 2010 et la présidence de l'entreprise en février 2011. Toutefois, il n'est pas assuré que le taux de non-déclaration ait été, même approximativement, constant dans le temps, l'attention portée aux suicides étant de nature à raréfier ces non-déclarations. L'ampleur du pic de suicide est donc incertaine, ce qui rend difficile de déterminer si elle peut relever d'aléas extérieurs à l'entreprise. D'autre part, 2000 et 2002 ont aussi connu des nombres de suicide élevés, sans que la cause ait fait l'objet d'investigations approfondies.

Accessoirement, la périodisation annuelle n'est pas nécessairement pertinente. Au total, le constat d'un pic de suicides ne paraît pas avoir à lui seul valeur de preuve, sous réserve d'une étude plus approfondie.

Les suicides sont – heureusement ! – suffisamment rares pour que la rigueur statistique, appliquée de façon routinière, favorise le doute. Même un seul suicide dû aux conditions de travail est un événement sociologiquement significatif dans l'histoire d'une entreprise (en plus d'être moralement inacceptable). Mais il ne crée pas un écart statistiquement significatif du taux de suicide. Dans une entreprise de la taille de France Télécom, un nombre suffisamment élevé de suicides est, si on ose écrire, nécessaire pour développer un raisonnement statistique rigoureux.

Et pourtant, même en restant dans le cadre d'une stricte analyse quantitative, il est possible d'aller plus loin. Luc Peillon (2009) et Hervé Le Bras (2010) décident de ne prendre en compte que les suicides intervenus sur le lieu de travail. Ils comparent le taux observé à France Télécom avec le taux observé dans la seule étude alors à leur disposition qui portait sur les suicides sur le lieu de travail en Basse Normandie. Conclusion : le taux de suicide sur le lieu de travail à France Télécom est nettement plus élevé, l'écart étant cette fois statistiquement significatif. Mais la comparaison, ici encore, n'est pas exempte d'imperfections. Ainsi, la Basse Normandie n'est pas la France. Un travail non publié portant sur la petite couronne parisienne avec une méthodologie très différente (Leblanc, 2002) aboutit pourtant à des conclusions identiques. Reste que les effets de structure ne sont pas pris en compte et que le faire serait difficile.

La multiplicité des mesures possibles, le petit nombre de variables explicatives disponibles, la faiblesse des écarts observés en nombre absolu donne lieu à des querelles d'experts dont se dégage au bout du compte un sentiment d'incertitude. (Vatin, 2011). Dans le domaine du suicide au travail, la démarche statistique peut rarement être probante à elle seule. Elle donne prise à la « stratégie du doute » mise en œuvre par les grandes entreprises cherchant à briser le lien entre conditions de travail et pathologies et décès de leurs travailleurs.

Enquête justice. Article du monde

Le lien entre conditions de travail et suicide est-il de ce fait définitivement condamné à l'incertitude ? Non, car une grande partie des doutes engendrés par le recours aux techniques statistiques peut être levé en recourant à d'autres sources d'information et en utilisant les grilles d'interprétation issues d'observations cliniques. Dans le cas de France Télécom, des alertes avaient été lancées, faisant état d'une dégradation des conditions de travail. Des données précises sur cette dégradation sont aujourd'hui fournies par une enquête judiciaire. L'enquête approfondie menée par le cabinet Technologia fin 2009 va dans le même sens. D'autre part, les psychologues du travail ont montré la spécificité des suicides sur le lieu de travail et de ceux que leurs auteurs ont explicitement mis en relation avec ce dernier.

Dès 2007, bien avant que le nombre des suicides à France Télécom ne soit médiatisé, des alertes étaient intervenues au sein de l'entreprise. Elles émanaient des syndicats, mais aussi d'autres acteurs : des médecins du travail, qui avaient constaté des dégradations de la santé mentale de certains salariés, et même des cadres des ressources humaines. Ces alertes n'avaient pas été entendues par la direction de l'entreprise.

Une enquête judiciaire a été conduite après une plainte déposée par les syndicats de France Télécom. Didier Lombard a été mis en examen pour « harcèlement moral » le 4 juillet 2012 ainsi que deux autres dirigeants de l'entreprise. Quatre cadres supérieurs ont également été mis en examen au cours de l'instruction¹. Le journal *Le Monde* a publié certains résultats de cette enquête (Cazi, 2014) : ils éclairent sur l'impact des méthodes de gestion sur les conditions de travail. Ils indiquent l'émergence de contextes professionnels et de mesures individuelles dont des psychiatres et des psychologues du travail ont souligné l'extrême dangerosité pour la santé mentale des travailleurs concernés. L'enquête révèle en effet l'existence d'un plan concerté au plus haut niveau et mis au point en octobre 2006 : l'objectif affiché par la Direction consistait à provoquer en très peu de temps 22 000 départs, 14 000 mutations et 6 000 embauches en compensation. Bref, près d'un salarié sur cinq devait quitter l'entreprise. La détermination du PDG était

1. Toutes ces personnes bénéficient, bien entendu, de la présomption d'innocence.

inflexible : « En 2007, prévient-il, je les ferai d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte. »

Les raisons de ce délestage massif s'inscrivent dans le cadre d'une transformation en profondeur de l'entreprise France Télécom rendue nécessaire par l'arrivée de la téléphonie mobile et l'ouverture du marché à la concurrence. Cet allègement des effectifs allait de pair avec la privatisation de l'entreprise intervenue en 2004 et un changement radical de sa culture professionnelle. France Télécom était auparavant une entreprise publique. Ses salariés, recrutés sur concours, étaient des fonctionnaires et des techniciens hautement qualifiés. Ils étaient particulièrement fiers d'avoir généralisé, par la mise en place d'un réseau national de lignes, l'accès au téléphone fixe sur l'ensemble du territoire, mais aussi, plus récemment, d'avoir inventé le minitel, découverte pionnière qui préfigurait internet, mise gratuitement à la disposition de tous les usagers. Ils exerçaient leurs professions comme des missions de service public. Ces valeurs et le contenu de leurs activités changent brutalement avec la privatisation. Les usagers deviennent des clients. On ne demande plus aux salariés de faire, mais de vendre. La plus grande partie des techniciens passent de la production à la prestation de services : la concurrence est rude et ils doivent faire du chiffre, devenir rentables. Cette mutation de culture professionnelle a été rendue d'autant plus traumatique qu'elle s'est accompagnée de ce plan de départs à grande échelle.

L'objectif de 22 000 départs devient alors l'objectif principal de la direction et aucun moyen n'a été négligé pour le réaliser. En 2005, une « Ecole du management » est ouverte à Cachan, entièrement consacrée au projet qui « devient l'une des pièces maîtresses de cette réduction massive d'effectifs. Chaque année, 4 000 « managers de managers » y sont formés. Le cursus « Next », acronyme de « Nouvelle EXpérience des Télécoms », dure dix jours. Par centaines, des cadres, des ingénieurs, des responsables en ressources humaines, ont été formés à pousser leurs collègues à bout. » (Cazi, 2014). Le plus frappant à la lecture de l'épais dossier judiciaire dont Le Monde a pris connaissance, poursuit la journaliste, est certainement le cynisme avec lequel l'éviction de 22 000 salariés a été pensée et planifiée. La « mise en instabilité » des équipes devient un objectif explicite. Les départs potentiels, prévus ou à faire, région par région, ou par direction sont inscrits sur de grands tableaux. Chaque semaine, les chefs de département demandent à leurs assistants des

comptes sur les « objectifs de déflation » qui leur ont été fixés. Des logiciels comparent la production et la performance de chacun. Les entretiens d'évaluation du personnel ne sont plus annuels mais mensuels. Une partie de la rémunération des cadres en ressources humaines était assise sur la réalisation de ces objectifs, ce qui pouvait inciter certains à les atteindre à tout prix. « La moitié de la part variable du salaire est fonction de l'entrain mis à pousser des hommes et des femmes hors de l'entreprise. Les moins diligents perdaient leur poste et leur rémunération variable sans explication et sans entretien, quand les bons gestionnaires étaient promus » (Cazi, 2014). Les moins bien notés, les « low managers », sont les prochains sur la liste. Le même sort pouvait aussi être réservé aux plus dociles. L'un d'entre eux a cru qu'il serait récompensé pour avoir recasé ses équipes et fermé proprement son agence. Il n'en fut rien. « Lui aussi s'est retrouvé sur un plateau, un casque sur les oreilles, à traiter les appels de la clientèle, toujours susceptibles d'être écoutés en même temps par sa hiérarchie. » (Cazi, 2014).

Toutes les techniques de pression recommandées par la direction étaient bonnes. Fixer des objectifs irréalisables aux commerciaux. Identifier le maximum de fautes professionnelles « quitte éventuellement à les construire. » « Certaines personnes ne sont pas assez "proactives" ? « Supprimer le poste pour faire bouger », « retirer la chaise. » Retrait de la voiture de fonction après un refus de partir à la retraite. Privation du badge et du ... bureau au retour de vacances. Un matin, deux salariés se retrouvent seuls au deuxième étage d'un immeuble de Montrouge, sans chaise ni bureau, en compagnie d'armoires vides, alors que leurs collègues viennent d'emménager à Issy-les-Moulineaux. Ailleurs, chacun a dû « re-postuler sur son ancien emploi », alors que, théoriquement, rien ne changeait.

Cette politique a été si brutale et si soudaine qu'elle a réussi dans un premier temps à neutraliser les actes de résistance et de solidarité entre les salariés. « A peine ciblés, les « sans-poste » deviennent infréquentables. Plus personne ne leur adresse la parole. Si on leur dit bonjour, c'est de loin, après s'être assuré qu'il n'y a personne d'autre dans le couloir. Une personne craque et fond en larmes ? Son voisin se lève, prend son PC et part s'installer ailleurs. » (Cazi, 2014). Le phénomène d'isolement des victimes a, au demeurant, été décrit, indépendamment, dans des cas de harcèlement. Les directions sont demeurées sourdes et aveugles aux alertes que

leur ont envoyées syndicats et médecins du travail après les premiers suicides.

Les nouvelles formes de management développées à France Télécom minent à la base, on le voit, tout processus d'intégration de l'individu au groupe et du groupe lui-même. La solitude, l'isolement, l'individualisation des tâches et des évaluations, l'anonymat, les pressions exercées sur la mobilité, détruisant tous les trois ans les liens noués dans l'entreprise et son environnement vont dans le sens d'un déficit criant d'intégration et de solidarité entre les personnes. Chacun, ramené à soi-même, est considéré comme seul responsable de tout ce qui arrive. Le sentiment d'exclusion, ressenti sur le lieu même de son travail, peut anéantir un individu. De Durkheim (2013 [1897]) à Serge Paugam (2000), l'importance du lien social dans la santé mentale des individus aussi bien que dans la vie sociale a été plus d'une fois établie et démontrée.

Difficile pour les personnes concernées de ne pas être profondément ébranlées par ces actes de déstabilisation volontaire et de ne pas les ressentir comme des humiliations mettant en cause les principes les plus fondamentaux de leur identité personnelle et de leur conscience professionnelle.

Une deuxième ligne de défense

La mise au jour par l'enquête judiciaire de tous ces mécanismes de « mise en instabilité » affaiblit considérablement la seconde ligne de défense mise en place par la direction. Celle-ci s'appuie sur la complexité des causes permettant d'expliquer le suicide d'un individu. Le suicide est un phénomène trop complexe pour pouvoir s'expliquer par un lien de causalité unique et linéaire. Sociologues, statisticiens et psychiatres convergent sur ce point. La causalité d'un suicide est toujours multifactorielle : s'y enchevêtrent des composantes organiques, psychiques et sociales. Comment expliquer sinon que l'immense majorité des personnes soumises aux mêmes conditions de vie ou de travail ne passent pas à l'acte ?

De fait, le caractère multifactoriel des causes d'un suicide a maintes fois été rappelé tout au long de la vague de suicides

intervenues à France Télécom en 2008, 2009 et 2010. Il n'est pas question de nier ni de sous-estimer la complexité des processus conduisant à un suicide, mais, en l'occurrence, ce n'est parce que le suicide est un phénomène complexe que le travail n'y joue pas quelquefois un rôle important. A lui seul, le lieu choisi par certaines de ces personnes pour mettre fin à leurs jours, au sein même de l'établissement où ils travaillent ou à ses abords immédiats incite à explorer davantage la nature du lien entre l'acte tragique et l'environnement professionnel des personnes qui l'accomplissent.

Drame de la conscience professionnelle

Les personnes mettant fin à leur vie dans un cadre professionnel seraient-elles des personnes vulnérables en raison de problèmes personnels et psychologiques antérieurs, les autres, normales, n'en mourant pas ? La distinction des facteurs psychologiques individuels et des facteurs sociaux liés à l'environnement professionnel du salarié est commode, parce qu'elle permet d'exonérer les entreprises de leurs responsabilités, en faisant porter l'essentiel de la causalité du suicide au travail sur les facteurs psychologiques et personnels, toujours antérieurs aux seconds puisqu'ils préexistent à l'entrée du salarié dans l'entreprise et peuvent même remonter à la prime enfance. Les conditions de travail ne seraient que la dernière goutte qui ferait déborder un vase déjà plein. Même si l'argument rappelle fâcheusement celui qui attribuait au tabac les cancers observés chez les travailleurs exposés à l'amiante, il convient de l'examiner.

Durkheim a bien montré qu'il y a du social dans le suicide. Personne ne peut plus le contester aujourd'hui. Mais en distinguant lui aussi le psychologique individuel du social global comme deux ordres de réalité entièrement distincts et séparés, il s'est trompé. On sait aujourd'hui que le social s'incorpore à la psychologie des individus sous la forme de catégories de pensée, de préférences et de goûts, de sentiments d'attraction pour les uns et de répulsion pour les autres, de valeurs intériorisées, d'impératifs catégoriques, etc... Bref, il y a beaucoup de social dans le psychologique individuel. Halbwachs, sociologue, ira même jusqu'à dire que le social n'existe qu'au sein des individus. Il

2. Ces analyses ne portent pas sur les cas survenus à France Télécom. Mais leurs auteurs estiment avoir suffisamment poussé leurs études cliniques pour pouvoir dégager des conclusions de portée générale.

rejoint le psychologue Vygotski qui notait aussi que le social n'est pas seulement extérieur à nous ou encore seulement entre les gens, il est en eux, du corps à la tête (Vygotski, 2003).

Les analyses approfondies des cas de suicides survenus sur le lieu de travail², reposant sur les cv et les trajectoires professionnelles des victimes, des lettres laissées, des témoignages de leurs proches, des courriels, des appels téléphoniques montrent que la personnalité de ces personnes est très différente de celle qui est classiquement décrite dans la plupart des suicides.

De là que la vulnérabilité psychologique rend mal compte du suicide au travail, comme le montrent à partir de leurs enquêtes Christophe Dejourns et Florence Bègue, respectivement psychiatre-psychanalyste et psychologue du travail: « si la cause dernière était de ce côté, on ne comprendrait pas pourquoi aujourd'hui nombre de suicides sont commis par des sujets qui ne présentent aucun symptôme pré-pathologique et affichent d'excellentes performances professionnelles... Ceux qui se suicident au travail se recrutent parmi les hommes et les femmes qui se sont le plus engagés dans le travail... Ils sont donc, très fréquemment, intensément « investis » dans leur tâche, dans l'attente d'une reconnaissance tangible de leur activité par la hiérarchie et ce, d'autant plus qu'ils sont généralement des professionnels confirmés. » (Dejourns & Bègue, 2011) C'est là l'un des acquis des travaux en psychopathologie du travail, corroborés par l'expérience de l'entourage professionnel. De fait, beaucoup des salariés de France Télécom qui ont laissé sous forme orale ou écrite des témoignages indiquant les raisons de leur acte se sont plaints du manque de reconnaissance à l'égard de leur travail de la part de leur hiérarchie. Ils étaient connus autour d'eux pour faire preuve de beaucoup de conscience professionnelle. Ce qui conduit le psychologue Yves Clot à chercher des explications du suicide au travail du côté des avatars de la conscience professionnelle (Clot & Gollac, 2014).

Les nouvelles formes de management réclament un engagement personnel de plus en plus intense des travailleurs dans leurs activités professionnelles. Les salariés doivent aujourd'hui s'impliquer personnellement, s'investir corps et âme dans leur travail. Or, « la fusion des registres personnel et impersonnel, sans force de rappel, joue avec le feu. En cas de revers, la responsabilité professionnelle vire à la culpabilité personnelle. » La situation d'échec professionnel qui consiste par exemple à ne pas réussir à accomplir les tâches fixées peut devenir une épreuve insurmontable en transformant la réussite ou l'échec en

verdict existentiel. Mais la multiplication des suicides au travail « résulte aussi de l'expérience atroce du silence des autres, de l'abandon par les autres, du refus de témoigner des autres, de la lâcheté des autres vécus comme une trahison.

Le suicide serait alors provoqué par un « drame de la conscience professionnelle » (Clot, 2013 ; Clot & Gollac, 2014), se traduisant par une disqualification et une « disgrâce inattendue » qui vient dégriser les illusions d'un engagement « corps et âme ». Bernard Doray a montré il y a déjà longtemps qu'à « ne faire qu'un » avec son travail on pouvait être tenté, devant des événements exceptionnels, de « disparaître avec lui » (Doray, 2011, p. 164).

Christophe Dejourns note que l'échec, la disqualification par la hiérarchie des efforts et de l'engagement opiniâtre dans le travail obligent à « admettre que l'on n'a pas été seulement trompé par l'entreprise, mais qu'on s'est trompé soi-même » (Dejourns, 2010, p. 155) en constatant que les renoncements auxquels on a consenti, parfois contre « les voix de sa conscience » n'ont servi à rien. « Alors, d'abord le travail réalisé qu'on croyait inattaquable, puis soi-même et les autres et enfin l'entreprise qu'on tenait pour une seule et même chose se révèlent inaccorables » (Clot & Gollac, 2014).

Christophe Dejourns estime que le suicide au travail est lié à des failles dans la personnalité. Mais ce lien ne réside pas dans le caractère en soi pathologique de ces failles. Elles n'entraînent pas de troubles mentaux. Les raisons du suicide résident dans des changements du travail. La vulnérabilité à ces changements des personnes concernées vient de ce qu'elles trouvent leur équilibre à travers une grande implication dans leur travail. Elles font preuve d'une grande exigence, voire d'une rigidité à l'égard d'elles-mêmes. Leur travail est réellement pour elle une passion. Ceci les empêche d'accepter certains changements du travail contraires à leurs valeurs ou de tolérer un défaut de reconnaissance. Les suicidés se rencontrent, dit Dejourns, parmi les meilleurs travailleurs.

D'autres psychologues du travail ont prolongé cette analyse en la nuancant. Pascale Molinier (2009b) observe que la notion de bon travailleur est relative. Elle pointe le rôle des organisations qui encouragent l'engagement et l'attachement rigide au respect des prescriptions plutôt que la souplesse et la créativité. S'appuyant notamment sur le travail de P. Molinier, Yves Clot souligne que l'engagement total de la subjectivité dans

le travail signale non seulement une psychologie particulière (généralement non pathologique au demeurant), mais encore une organisation particulière ne laissant pas assez de place aux dynamiques professionnelles.

Pour Clot (1999), dans un collectif de métier qui fonctionne bien, la conscience professionnelle de chacun se forme et évolue à travers la confrontation entre ses propres pratiques et représentations, celles de ses collègues, les règles de métier forgées dans l'histoire et les prescriptions de l'entreprise. Dans une telle dynamique, le conflit entre les conceptions de l'individu et celles de l'entreprise est normal et il n'est pas direct, grâce au rôle du collectif et des règles de métier. Quand cette dynamique conflictuelle n'existe pas ou plus, le travailleur n'a pas d'autre possibilité que d'adhérer à la conception du travail proposée par l'entreprise et la réussite professionnelle exige alors une remise de soi (se dévouer « corps et âme » à son travail). Tout va bien, en apparence, tant que les conceptions personnelles peuvent suivre les variations des prescriptions de l'entreprise et tant que la reconnaissance accordée par celle-ci se substitue aux satisfactions qu'on peut trouver à exercer son activité sur un mode personnel. Mais si ces conditions ne sont plus remplies, l'individu se trouve dangereusement exposé. Le défaut de reconnaissance par l'entreprise entraîne une remise en cause dramatique de soi-même et la situation est d'autant plus dangereuse que l'appui d'un collectif de métier fait défaut. Dans certains cas, heureusement très minoritaires, le suicide devient le moyen de sortir d'une situation insupportable.

En ce qui concerne la genèse de ces situations dangereuses, Clot met en avant le rôle d'organisations qui étouffent les conflits. Des travaux sociologiques confirment ce rôle, tout en mettant en évidence d'autres facteurs. Dans leur étude d'une entreprise d'informatique, Gabrielle Balazs et Jean-Pierre Faguer (1996) avaient montré l'impact des procédures sophistiquées d'évaluation et des impératifs de progrès constants sur l'implication des salariés : ceux-ci demandent des procédures équitables, mais ne remettent guère en cause les principes de leur évaluation et cette évaluation module leur action. Ils montraient aussi que l'adhésion des salariés est liée au fait que l'entreprise leur propose une situation sociale enviable et même pour certains

inespérée. En raison de l'adhésion de tous et de l'absence de débats internes, les échecs et les conflits ne peuvent s'y vivre que dans la solitude.

France Télécom est une entreprise qui a proposé à ses salariés des emplois stables, relativement bien payés, jouissant du prestige des hautes technologies de communication. Une telle situation est, en soi protectrice, tout en favorisant une forte implication dans son travail. Mais les « réformes » managériales précédant la « vague de suicides » ont bouleversé, voire détruit, de nombreux collectifs de travail, à travers la transformation de techniciens en commerciaux ou des mobilités imposées, tandis que des procédures individuelles d'évaluation et la mise en compétition permanente de salariés créait, au moins localement, une très forte pression, ne tolérant pas d'écart entre activité individuelle et prescriptions de l'entreprise. Les principales caractéristiques d'une situation à risque y étaient donc, semble-t-il, réunies.

La vaste étude quantitative³ et qualitative menée par Technologia, cabinet conjointement mandaté par la direction et par les syndicats pour dresser un état des lieux a montré que les salariés déclaraient massivement ne plus pouvoir se sentir fiers de leur entreprise : 39 % seulement déclarent s'en sentir fiers au jour de l'enquête, contre 96 % qui disent qu'ils s'en sentaient fiers « auparavant ». Les deux tiers, 65 % exactement, des répondants jugent que leurs conditions de travail se sont dégradées dans les « quelques années » précédant l'enquête, contre 30 % qui les estiment inchangées et 5 % améliorées. D'autre part, alors que beaucoup pensaient que le malaise était surtout le fait des fonctionnaires, supposés réfractaires au changement, par opposition aux contractuels, l'enquête menée par Technologia mis en évidence le caractère déterminant du métier. Les situations à risque étaient particulièrement répandues dans les métiers commerciaux où l'évaluation quantifiée des performances est aisée, où la pression du résultat amenait à agir d'une façon opposée aux valeurs du service public, voire aux intérêts des clients et où la coexistence de travailleurs aux trajectoires variées, dont certain venus contre leur gré de métiers techniques, ne facilitait pas la constitution de cultures de métiers autonomes (Zunigo & Wolff, 2009 ; Technologia, 2010).

3. Technologia a procédé à une enquête par questionnaire auprès de la totalité des salariés du groupe. Le taux de réponse a été exceptionnellement élevé : 78 %.

Ces analyses de Christophe Dejours et d'Yves Clot rejoignent ici celle d'un philosophe, Georges Canguilhem selon lequel on peut désespérer d'une société où, pour le sujet, c'est l'humanité à travers lui qui a été trahie, où les valeurs n'ont plus de valeur, sidéré que ce qui arrive puisse tout simplement avoir lieu, comme si rien n'avait été vécu de ce qui pourtant a existé (Canguilhem, 2011). Pour le sujet c'est un déchirement de la conscience qu'opère cette effraction du réel dans un professionnalisme jusque là inébranlable.

Et Canguilhem cite P. Valéry pour qui le meurtre de soi-même imposé par ce type de circonstances « procède de l'impuissance où l'on se trouve d'abolir exactement un certain mal. On ne peut atteindre la partie que par le détour de la suppression du tout. On supprime l'ensemble et l'avenir pour supprimer le détail et le présent. On supprime la conscience, parce que l'on ne sait pas supprimer telle pensée (...). Le désespéré est conduit ou contraint à agir indistinctement » (Valéry, 1933, pp. 71-72).

Un suicide vindicatif

Comme l'ont souligné Peillon et Le Bras, une partie des suicides à France Télécom se sont produits sur le lieu de travail et ces suicides obéissent à une logique particulière. Dans quelques cas, le suicide est survenu ailleurs, mais les personnes qui se sont suicidées ont laissé un message attribuant leur geste à leur travail. Ce type de suicide, public et argumenté, tranche avec le suicide ordinaire qui la plupart du temps se produit sur un mode à la fois privé et silencieux. Il rappelle un mode de suicide que Durkheim, faute d'information à son époque, n'avait pas identifié. C'est l'ethnologue britannique Bronislaw Malinowski (1926), qui en a offert la première description aux îles Trobriand et lui a donné son nom : le suicide vindicatif. Vindicatif doit être pris au sens de « vengeur ».

Une personne montait tout en haut du palmier de la place publique, le village s'attroupait au pied et avant de se lancer dans le vide, elle expliquait que le ou la responsable de sa mort était soit un tel, soit telle famille, soit telle injustice dont elle avait été

la victime. Bref, elle se vengeait en faisant d'une ou de plusieurs personnes du village les responsables directs de son suicide. Elle indiquait également que son fantôme hanterait toutes les nuits la conscience de cette personne et de ses complices.

On retrouve aujourd'hui cette forme de suicide en Orient, en Chine en particulier où les jeunes mariées à la campagne, contraintes de vivre au domicile de la famille du mari se vengent ainsi des misères que leur inflige leur belle-mère qui les traitent souvent comme des esclaves (Baudelot & Establet, 2008). En avalant le désherbant, elles maudissent la belle mère et se vengent ainsi d'elles en transformant les membres de la belle-famille en assassins indirects. Tout le monde est désormais au courant du sort injuste que leur réservaient leurs belles mères. Cette forme de suicide existe aussi en Inde. Des journalistes hollandais, anglais et américains, mieux formés à l'ethnologie que les nôtres, ont aussitôt fait le lien entre les suicides intervenus à France Télécom et la forme vindicative du phénomène⁴.

Il est clair que ce n'est ni l'imitation, ni la médiatisation qui produisent ici le phénomène. Les salariés de France Télécom qui passent à l'acte ne se bornent pas à imiter leurs devanciers. Ils éprouvent eux-mêmes, en tout ou en partie, en fonction de leurs propres configurations psychiques, les mêmes souffrances. « L'imitation, écrivait Durkheim, ne fait que rendre apparent un état qui est la vraie cause génératrice de l'acte et qui vraisemblablement, eut toujours trouvé moyen de produire son effet naturel, alors même qu'elle ne serait pas intervenue. ... Dans les prisons et dans les régiments, il existe un état collectif qui incline au suicide les soldats et les détenus aussi directement que peut faire la plus violente des névroses. L'exemple est la cause occasionnelle qui fait éclater l'impulsion ; mais ce n'est pas elle qui la crée. »

Et pourtant, imitation et médiatisation exercent bel et bien une influence, non pas sur le fait de passer à l'acte mais sur la façon de le faire. Et plus fondamentalement sur la signification publique que prend cet acte individuel aux yeux de l'opinion. En se produisant sur la scène publique, au sein même de l'entreprise, le suicide individuel, provoqué par un haut degré de souffrances

4. Les suicides sur le lieu de travail à France Télécom sont moins nombreux en 2010 qu'en 2009. Une explication possible (mais non certaine) de cette évolution est la suivante. En 2010, les modes de management précédemment mis en place continuaient leurs effets, suscitant toujours des suicides. Mais,

alors que le refus de la direction d'entendre les alertes pouvait auparavant faire désespérer des modes normaux de protestation, au point de susciter des suicides vindicatifs, les changements de personnes qui commençaient à intervenir au sommet de l'entreprise laissaient entrevoir des issues.

personnelles, devient une forme ultime de protestation sociale. Passer de la scène privée à la scène publique permet de donner un sens collectif, social et politique à un acte personnel provoqué par de la souffrance individuelle. Les souffrances individuelles qui sont à l'origine du geste se transmutent en une accusation terrible portée contre la politique de l'entreprise. Le suicide de l'autre, je ne l'imite pas, ce n'est pas lui qui m'incite à me tuer, puisque j'ai mes propres raisons de me suicider, même si j'en partage certaines avec les autres, mais leur exemple m'incite à donner à ma mort la même forme de protestation qui devient de ce seul fait non plus individuelle mais collective.

Attirer l'attention sur les suicides, c'est, dans ce contexte particulier, respecter l'ultime volonté de ces personnes décédées. C'est aussi exercer son devoir d'alerte relativement à la santé des travailleurs, ce qui est nécessaire car, de son côté, l'entreprise ne semble guère avoir cherché à évaluer efficacement l'impact humain de ses réorganisations. On doit en effet poser la question des « indicateurs » de mal-être au travail de façon plus large. Si – au terme d'un calcul, encore une fois, délicat – le taux de suicide dans telle grande entreprise n'apparaissait pas exceptionnel, faudrait-il en conclure que les conditions de travail dans cette entreprise ne doivent susciter aucune inquiétude ? Non, pour deux raisons. D'une part, on l'a dit, le nombre de suicides n'est pas le seul indicateur de la qualité du travail, ni même nécessairement le meilleur. D'autre part, une comparaison avec la qualité « moyenne » du travail dans l'ensemble du pays ne serait rassurante que si cette qualité « moyenne » était elle-même satisfaisante. Ceci justifierait que la santé au travail fasse partie des objectifs stratégiques des entreprises, et que soient mises en place les formes d'expression et de participation permettant aux salariés de se faire entendre autrement que par des gestes désespérés. Pour piloter une telle politique, l'élaboration de données chiffrées, fondamentale au niveau national, est probablement nécessaire à celui d'une grande entreprise. Certains de ces chiffres apporteront des preuves. D'autres amorceront des alertes ou suggéreront des hypothèses. Ils ne seront pleinement utiles que s'ils s'intègrent dans un système d'information capable de traiter aussi d'autres données, non chiffrées. La contribution d'experts et, parmi eux, de statisticiens, peut s'avérer précieuse pour affiner les évaluations, les nuancer, les articuler – mais non pour se substituer au nécessaire débat social sur les conditions et le sens du travail dans notre société.

En ce qui concerne les débats scientifiques, la rigueur statistique est nécessaire. Il est bon de choisir un indicateur

judicieux (un taux de suicide plutôt qu'un nombre absolu par exemple). Il n'est pas inutile d'examiner si les variations de cet indicateur sont statistiquement significatives. Mais, si on veut être rigoureux, il convient de ne pas se limiter à un seul indicateur. Il faut aussi tenir compte de la pluralité des variables pouvant rendre compte de leurs variations ou de leur stabilité. Ce n'est pas tout. La rigueur scientifique ne se réduit pas à la rigueur statistique, même si elle l'inclut. Des scénarios explicatifs vraisemblables doivent pouvoir rendre compte des informations chiffrées, mais aussi des informations qualitatives. Faute de quoi, on s'expose à entretenir les « stratégies du doute » en proposant des scénarios peu vraisemblables. Pour que les suicides à France Télécom ne soient pas, au minimum, des indices d'une dégradation particulièrement grave des conditions de travail, il faudrait que plusieurs événements peu probables soient intervenus simultanément. Il faudrait soit que des biais très importants aient faussé l'évolution du décompte des suicides, soit que des aléas aient produit par hasard un pic de suicides justement dans les années suivant la mise en place de changements considérables du management clairement susceptibles d'affecter les conditions de travail. Il faudrait que, par hasard, au même moment, des suicides sans lien avec le travail se soient produits sur le lieu de travail, ce qui n'a guère été observé ailleurs. Il faudrait que des alertes aient été lancées, dans plusieurs régions, par des médecins et des cadres de ressources humaines incompétents ou mal intentionnés. Il faudrait que l'étude de Technologia et l'enquête de la Justice (ou le compte rendu qu'en a fait Le Monde) soient gravement biaisées. Un scénario moins invraisemblable, à défaut d'être certain, peut être proposé.

Un faisceau de présomptions

Aucun des arguments précédemment développés ne peut être considéré comme suffisant pour établir un lien de causalité sociologique entre les nouvelles conditions de travail à France Télécom et certains suicides. Mais, tous ensemble, ils forment un faisceau d'indices convergents permettant de présumer l'existence d'un lien. Mieux, ils suggèrent une hypothèse. Au départ, France Télécom était une entreprise qui proposait une bonne insertion à ses salariés ; une partie d'entre eux devait beaucoup à l'institution et adhérait fortement à ses valeurs et à ses formes de gestion et d'organisation. Une telle adhésion crée une fragilité lorsque survient brutalement un fort défaut de reconnaissance matériel et moral et dans quelques cas, incite

à un suicide de type vindicatif. Même si ces suicides ont été peu nombreux, leurs auteurs ont réussi à signaler une situation dangereuse pour une grande partie du personnel et leur sacrifice n'a pas été vain. Les suicides sont redevenus rares

car des améliorations sensibles semblent avoir été apportées à l'organisation du travail et du management dans l'entreprise et celle-ci offre à nouveau à la plupart de ses salariés une intégration professionnelle de qualité.

Bibliographie

Balazs G. & Faguer J.-P. (1996), « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, pp. 68-78.

Bar-Hen A. (2009), « Comparer les suicides chez France Télécom et dans le reste de la population n'a pas de sens », *Le Monde.fr*, 22 octobre.

Baudelot C. & Establet R. (2006), *Suicide*, Paris, Le Seuil.

Bourgoin N. (1997), « Le suicide dans la police nationale », *La lettre grise - Pénombre*, vol.1, no3.

Canguilhem G. (2002), *Écrits sur la médecine*, Paris, Seuil.

Canguilhem G. (2011), *Écrits philosophiques et politiques, œuvres complètes*, t. I, Paris, Vrin.

Cazi E. (2014), « France Télécom-la-mécanique-de-la-chaise-vide », *Le Monde*, 12 décembre.

Clot Y. (1999), *La Fonction psychologique du travail*, Paris, Puf.

Clot Y. (2013). « Suicides au travail : un drame de la conscience professionnelle ? », *Activités*, vol. 10, no 2, pp. 39-53, <http://www.activites.org/v10n2/v10n2.pdf>

Clot Y. & Gollac M. (2014), *Le Travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Armand Colin.

Collectif (2015), « France télécom », Wikipédia, 5 février.

Dejours C. & Bègue F. (2011), *Suicide et travail : que faire ?*, Paris, Puf.

Doray B. (2011), *Psychopathologie du travail. De la resymbolisation*, Toulouse, Érès.

Durkheim É. (2013 [1897]), *Le Suicide*, Paris, Puf.

Leblanc Th. (2002), « Se tuer à la tâche. Le suicide sur le lieu de travail en 2001 en petite couronne parisienne », mémoire de DEA sous la direction de Marnix Dressen, CNAM.

Le Bras H. (2010), « Les salariés de France Télécom se suicident-ils plus que les autres ? », *La Recherche*, n°438, p. 80.

Malinowski B. (1926), *Crime and Custom in Savage Society*, Rowman & Littlefield.

Molinier P. (2009a), « Perspectives actuelles en psychodynamique du travail : Les nouvelles formes de servitude », in M.-F. Maranda, G. Fournier (eds), *Organisation pathogène du travail et maintien durable en emploi : une question antinomique ?*, Québec, les Presses de l'université de Laval, pp. 15-40.

Molinier P. (2009b), « De la rumeur à la peur. Une enquête de psychodynamique du travail à la suite d'un suicide lié au travail », *Communication et Organisation*, n°36.

Monjardet D. (2008), *Notes inédites sur les choses policières, 1999-2006*, Paris, La Découverte.

Observatoire du stress et des mobilités forcées (2011), « Recensement des suicides et tentatives de suicide à Orange, en 2010 et 2011 », http://www.observatoiredestressft.org/images/stories/recensemt_suicides_27_oct_2011.pdf

Oreskes N. & Conway E. (2012), *Les Marchands de doutes*, Paris, Éditions Le Pommier.

Padieu R. (2009), « Sur une vague de suicides », *La Croix*, 20 octobre.

Paugam S. (2000), *Le Salarié de la précarité*, Paris, Puf, « le lien social ».

Peillon L. (2009), « Y-a-t-il moins de suicides à France Télécom qu'ailleurs ? », *Libération*, 23 octobre.

Technologia (2010), « France Telecom, État des lieux sur le stress et les conditions de travail », Rapport Principal.

Thébaud-Mony A. (2014), *La Science asservie, santé publique : les collisions mortifères entre industriels et chercheurs*, Paris, La Découverte.

Valéry, P. (1933). Rhumbs, Paris, Gallimard.

Vatin F. (2011), « La question du suicide au travail », *Commentaire*, n°134.

Vygotski L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute.

Zunigo X. & Wolff L. (2009), « France Télécom : état des lieux sur le stress et les conditions de travail. Première analyse du questionnaire », diaporama *Technologia*, 14 décembre.