

Suicides.  
De mauvaises réponses à une vraie question.  
Philippe Davezies<sup>1</sup>

*Article publié dans la Revue Santé & Travail (n°60, octobre 2007, p. 29-31).*

*Mots clés : suicides et travail.*

La multiplication récente des suicides en lien avec le travail résonne comme un cri d'alarme. A chaque fois, une question surgit : ce suicide est-il une conséquence des conditions de travail ?

Question délicate, car il est difficile de faire la part du privé et du professionnel : le drame survient souvent lorsque des difficultés personnelles viennent s'ajouter à la pression au travail. Cependant, chacun le sait dans l'entreprise, le travail peut constituer une ressource précieuse pour passer une période de difficultés personnelles ; en cas de rupture, il est au minimum légitime de s'interroger sur le fait que l'activité professionnelle et les relations de travail n'ont pas rempli leur fonction de protection de la santé. La question devient incontournable lorsque le suicide a lieu sur les lieux du travail ou lorsque la personne laisse une lettre incriminant l'organisation de travail...

Pour contribuer à ce débat, des « autopsies psychiques » visant à fournir une interprétation du suicide par un psychiatre sont aujourd'hui proposées sur le marché. Elles posent un sérieux problème de contrôle social et doivent être sévèrement cadrées en matière d'indépendance du psychiatre, de garanties offertes aux personnes interrogées, de respect du secret professionnel.

Dans tous les cas, il ne faut pas se laisser enfermer dans le débat sur les motifs du suicide : c'est une question que la justice tranchera. Il faut instruire le dossier, mais l'action doit aussi se déployer dans d'autres directions.

En effet, quoi que l'on puisse penser des motifs du suicide, dès lors que certains salariés soutiennent qu'il est lié au travail, cela constitue en soi un signal d'alerte. Cela montre qu'ils considèrent que le travail au sein de l'entreprise comporte des motifs de souffrance tels qu'ils pourraient, dans certaines circonstances, pousser au désespoir. La question se déplace alors vers la souffrance de ceux qui restent.

Face à cette question, les directions proposent leurs modalités de prise en charge : groupes de parole, cellule d'écoute, numéro vert. Ces dispositifs cadrent bien avec la visée individualisante du management : l'écoute porte sur la façon dont l'individu gère les dimensions émotionnelles de son rapport au travail ; l'organisation du travail est laissée hors du champ de l'analyse. Ce type d'action réactive la problématique du courant des Relations Humaines qui avait mis l'accent, à partir de la fin des années 30, sur les dimensions relationnelles et affectives du travail. Des professionnels de la relation avaient été introduits dans les entreprises pour pratiquer une écoute du personnel. Ces dispositifs se

---

<sup>1</sup> Enseignant-chercheur en médecine et santé au travail, Université de Lyon.

surajoutaient à une organisation de la production qui demeurait inchangée. L'organisation taylorienne du travail était ainsi préservée de toute réflexion critique. Ce clivage entre organisation du travail et gestion de l'affectivité a contribué à paralyser la pensée sur le travail pendant une trentaine d'années.

Ce courant avait disparu dans les années 70 sous la poussée des préoccupations concernant les conditions et l'organisation du travail ; il nous revient aujourd'hui comme réponse stratégique du management à la montée de la souffrance au travail.

Tout devrait inciter à ne pas retomber dans ce panneau. L'entreprise possède déjà, en son sein, des dispositifs potentiellement efficaces pour le repérage des difficultés éprouvées par les salariés : ce sont les collègues, la hiérarchie, les représentants du personnel, les services de santé au travail et les services sociaux. L'exemple de Renault le montre : l'existence, depuis des années, d'un observatoire du stress surajouté à l'ensemble des dispositifs de l'entreprise ne constitue aucunement une garantie. La question n'est pas d'entasser les dispositifs ; il faut comprendre pourquoi ceux qui existent ne fonctionnent pas : qu'est ce qui fait que, face aux difficultés vécues par un salarié, l'entourage professionnel n'est plus en mesure d'apporter aide, soutien et solidarité. Il faut donc poser la question au niveau collectif.

L'abord des dimensions collectives passe le plus souvent par la mise place d'une grande enquête sur le stress au travail au sein de l'entreprise.

Cette façon de faire comporte des aspects étonnants : le CHS-CT est confronté à la question difficile du suicide dans un secteur particulier : il ne sait pas comment y faire face ; il commande donc une enquête qui va poser le problème à un niveau plus général. A l'issue de celle-ci, il se trouvera nécessairement devant un problème plus vaste, plus compliqué. On ne saisit pas bien en quoi cela facilitera son action...

Tout se passe comme s'il fallait, pour agir, montrer que le problème concerne un maximum de personnes. C'est une erreur : la souffrance, même exprimée par une minorité, témoigne très généralement de problèmes d'organisation qui touchent la plupart des agents du secteur ; simplement, la majorité s'efforce de tenir le coup ; c'est ce qui fait que la souffrance est vécue dans l'isolement. Une expression de souffrance par une fraction importante des salariés ne doit en aucune façon être considérée comme une condition nécessaire à l'action.

Le questionnaire peut aussi être justifié par un souci plus analytique : obtenir une vision précise des problèmes de souffrance au travail dans l'entreprise ; ici encore, cette attente a de grandes chances d'être déçue. Dans les sciences de la nature, l'analyse statistique d'un nombre élevé de mesures augmente la précision ; en revanche, dans les sciences sociales, l'approche statistique conduit généralement à amalgamer des situations hétérogènes ; plus les échantillons sont larges, plus la vision est floue et plus les résultats sont abstraits, sans rapport avec les conditions concrètes du travail. Le plus souvent, il ne sortira de l'analyse que ce que l'on savait auparavant : l'augmentation du niveau d'exigences, la réduction de l'autonomie, le recul du soutien social, le déficit de reconnaissance, etc.... Au bout du compte : un certain nombre de « facteurs psychosociaux » à validité universelle, mais une analyse trop abstraite, trop surplombante, pour orienter l'action.

Les difficultés actuelles sont liées au fait que les directions développent elles-mêmes un rapport de plus en plus abstrait aux situations de travail : logiques financières, vision à long terme, enjeux planétaires..., et aveuglement sur les situations concrètes ici et maintenant. Cela se traduit par une dégradation de la façon de traiter aussi bien les hommes que les dispositifs techniques et l'environnement. Il ne suffit donc pas d'opposer, à un discours abstrait coupé des réalités de terrain, un autre discours, critique celui-là, mais aussi surplombant. Il faut nourrir la critique de l'analyse des situations au plus près de l'activité et de ses dilemmes.

Il faut donc en revenir à la souffrance exprimée, à l'occasion du suicide, par ceux qui restent. C'est avec eux qu'il faut discuter et mener l'enquête pour comprendre ensemble ce qui ne va plus. La question qu'il faut travailler est simple : concrètement, qu'est-ce qui amène à penser que ce travail, dans ces conditions, peut être source d'une souffrance susceptible de conduire jusqu'au suicide ? Reprendre ainsi la discussion au plus près des réalités concrètes implique de travailler avec des agents volontaires. Ce sont, en général, ceux qui ont un point de vue critique mais qui pensent que les choses peuvent être améliorées. Ces salariés ne sont pas représentatifs au sens statistique, mais ils perçoivent à la fois les tensions de la situation et ses potentiels de développement ; c'est à partir d'eux qu'il est possible de reconstruire des capacités à penser la situation et à en débattre, de renouer les liens avec les salariés qui ont un vécu du travail différent, de retrouver des capacités d'action collective.

Ce travail d'enquête vise à reconstruire compréhension et solidarité entre les agents. La direction de Renault a mis en avant, pour son propre compte, ce type d'orientation en affirmant la nécessité « de dégager du temps pour que le management discute d'avantage avec ses équipes ». Cela ne suffit pas ; pour que les salariés s'expriment, il faut que la discussion existe au sein même des équipes. Or, tout le travail de construction de liens, nécessaire aussi bien à la santé des individus qu'à l'efficacité de la production est remis en question, en permanence, par des mesures managériales qui déstructurent les collectifs. Les suicides sont l'aboutissement extrême de ce mouvement d'individualisation. Il faut donc dégager du temps et des espaces pour la discussion, non seulement entre le management et ses équipes, mais aussi au sein du personnel lui-même et avec ses représentants.

Cela conduit à évoquer un autre niveau d'action : la situation appelle, au niveau législatif, des mesures préservation et de renforcement de la capacité d'expression et d'action des salariés sur le travail et son organisation. En effet, livrée à elle-même, la vision abstraite portée par le management est le principal vecteur de dévalorisation du travail et de ceux qui l'effectuent.