

Note de synthèse pour la conviviale D&S du 30/11/09 sur le suicide au travail

Olivier Phegnon

Patrick Brun

Plan :

- 1) Etat des lieux des suicides au travail en France
- 2) Le cadre administratif et légal
- 3) Analyse des causes des suicides en lien avec le travail
 - a) aspects sociaux économiques
 - b) aspects sociaux culturels liés à l'entreprise
 - c) causes psycho-sociaux

Conclusions pour notre projet de pacte civique

Synthèse :

1) Etat des lieux des suicides liés au travail en France

1.1 Etude sur les suicides liés au travail en Basse Normandie

Cette étude réalisée en 2002 par l'inspection médicale du travail est importante à deux titres :

- c'est la première fois en France qu'une étude de grande ampleur est réalisée sur ce thème,
- et toutes les estimations sur le nombre de suicides liés au travail en France, sont une extrapolation de cette étude.

Voici quelques chiffres qui résument cette étude :

- tous les médecins du travail de la région Basse Normandie ont reçu un questionnaire : 201 médecins au total
- 190 médecins ont répondu au questionnaire
- 55 ont répondu par l'affirmative sur le fait d'avoir eu connaissance d'un ou plusieurs cas de suicides au cours des 5 dernières années
- 107 cas de tentatives de suicide ont été recensés pour les 5 dernières années, dont :
 - * 43 sont décédés
 - * 16 sont restés gravement handicapés

Suite à cette étude de 2002 et par extrapolation sur la France entière, on estime donc que le nombre de suicides liés au travail oscillent entre 200 et 300 par an (300 à 400 selon Technologia).

1.2. Un phénomène qui n'est pas nouveau mais qui s'est amplifié

La moyenne nationale des suicides au travail serait de 20 pour 100 000 h. La moyenne dans l'éducation nationale et la police serait de 35 pour 100 000 fonctionnaires.

La question de la souffrance psychique au travail est bien connue des scientifiques et organismes spécialisés :

- Christophe Dejours dès 1988 :

Livres :

- Plaisir et souffrance dans le travail AOCIP-CNAM, 1988
- Souffrance en France, Seuil, 1998
- Suicide et travail : que faire ? 2009

Documentaires :

- J'ai (très) mal au travail, 2006
- Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, 2005

- Les travaux de l'ANACT,
- Le programme SAMOTRACE en 2006 en région Rhône Alpes et Centre

1.3) Les médias s'emparent de la question et la portent dans le débat public

Cette question a particulièrement été médiatisée depuis les suicides au Technocentre de l'entreprise Renault à Guyancourt entre 2006 et 2007 :

- au moins 3 suicides sur le lieu de travail ayant entraîné le décès des salariés s'étaient produits en quelques mois,
- les médias se sont emparés de l'affaire,
- le CHSCT a mandaté le cabinet Technologia afin de réaliser un audit social au Technocentre de Renault
- en parallèle et suite à cet audit, Renault a pris une série de mesures sur les conditions de travail et sur la prévention afin de prévenir la souffrance au travail sur ce site :
 - limitation de la charge de travail
 - obligation de prendre ses congés
 - création de postes RH de proximité
 - qualité du dialogue social
 - etc

Rappelons que ces suicides se sont produits dans un centre technique chargé d'élaborer 26 nouveaux modèles de voitures en 3 ans dans le cadre du programme Contrat Renault 2009.

Puis en 2009, c'est le tour de France Telecom, avec 24 suicides sur le lieu de travail recensés en 18 mois pour toute la France

Mais aussi Michelin et dans la fonction publique Pôle Emploi....

2) Le cadre administratif et légal

2.1. Les services de prévention

Les premiers acteurs de terrain pouvant jouer un rôle de prévention dans les entreprises sont les médecins du travail et l'inspection du travail.

Mais ont-ils assez de moyens pour réaliser leurs missions ?

Face à la diminution du nombre de médecins du travail, la périodicité de la visite médicale dans le cadre de la médecine du travail, est passée d'une périodicité annuelle à une visite tous les deux ans Est-ce suffisant pour détecter des cas de souffrance au travail ?

2.2. La reconnaissance des risques psychosociaux en accident du travail

Les risques psychosociaux, et par voie de conséquence les suicides sur le lieu de travail, sont très rarement reconnus par la CPAM en accident du travail.

Selon un article du Monde d'octobre 2009, seulement 49 cas de suicides (sur le lieu de travail ou en dehors), ont été déclarés comme ayant une cause professionnelle.

Il faut bien distinguer la déclaration par la famille en accident du travail, de la reconnaissance de la CPAM en accident du travail, qui peut refuser la qualification de cause professionnelle suite à son enquête.

D'ailleurs, pour les personnes qui se donnent la mort à l'extérieur de l'entreprise, c'est à leurs ayants droits d'apporter la preuve qu'un tel geste a été provoqué par le travail, ce qui dans les faits s'avère très compliqué.

Au final, un suicide sur cinq déclaré à la CPAM est reconnu comme accident du travail.

2.3. Une étude sur les risques psychosociaux en 2008

Le gouvernement a apparemment pris la mesure de ce problème, puisqu'une étude a été réalisée en 2008, et remise à Xavier Bertrand, alors Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité :

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail, de Philippe Nasse et Patrick Légeron.

2.4. Un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail

Dans son allocution du 9 octobre 2009, le Ministre du Travail a présenté un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail. Les entreprises de plus de 1000 salariés doivent ouvrir des négociations sur le stress avant le 1^{er} février 2010.

Aucune sanction juridique n'est à ce jour prévue, pour les entreprises qui ne respecteraient pas ce « souhait » du Ministre du Travail.

Pour les PME et les TPE, le Ministre du Travail demande que des actions d'information sur les risques psychosociaux, les outils de diagnostic et les indicateurs d'actions se mettent en place avec l'appui de l'ANACT, de l'INIRS et des services de santé au travail.

3) Analyse des causes des suicides en lien avec le travail

On peut regrouper les raisons avancées selon trois types :

- causes socio-économiques
- causes managériales et culturelles
- causes psycho-sociales

3.1. Petit lexique (en vrac) des mots relevés dans les articles :

Isolement, autonomie (cf. la différence entre ces deux mots plus loin) ; flexibilité, absence de reconnaissance, mutabilité, perte de sens de son travail, changement de modèle managériale, compétitivité, identité professionnelle.

Les causes en 4 D (perte ou peur de perdre) : déqualification (qualification reconnue antérieurement) ; déclassement (statut); déprofessionnalisation (éthique) ;disqualification (reconnaissance, honneur)

3.2 Aspects socio-économiques

a. La rentabilité attendue par l'actionnaire, mise au 1er rang des préoccupations dans l'entreprise (conséquence de la prise de pouvoir depuis 20 ans dans les entreprises par les financiers), et aussi une concurrence accrue par la mondialisation.

Il en découle une nouvelle organisation de l'entreprise ordonnée à cet objectif, de nouveaux modes de management, etc...

Ces nouvelles organisations et ces nouvelles pratiques, induisent beaucoup plus de pression, de stress pour les salariés, et aussi beaucoup plus d'autonomie et de responsabilité.

b.) Souvent le salarié se retrouve seul responsable face au client, et se retrouve seul garant de la *satisfaction *du client (ce concept de la satisfaction client, que l'on retrouve souvent au centre des méthodes de management par objectif : objectif = satisfaction client prime. On peut comprendre que cette responsabilité soit *écrasante* pour certains, et génère angoisse, stress, anxiété, ...

c) Conséquence de l'exigence de rentabilité de l'actionnaire :

- possibilité de conflit intérieur pour le salarié entre la logique de la compétitivité et celle du travail bien fait.

- mise en place d'une logique de gestion rationnelle des salariés, gérés en tant que ressource comme une autre : mobilité, contrats précaires,...

d) Autre conséquence : on constate souvent un management plus brutal et plus violent, qui oublie le côté humain de la ressource humaine :

- soit on suit le rythme, soit on reste sur le côté
- développement de pratiques de plus en plus coercitives : mobilité, objectifs à tenir, horaires décalés, travail le dimanche,...
- développement de pratiques de harcèlement ou de mise au placard pour faire partir les salariés d'eux mêmes (toujours la question de la rentabilité : le départ du salarié ne doit pas coûter trop cher à l'entreprise)

e) Risque accru de grande fragilisation pour les personnes dont toute la vie passe par le travail : temps, relations, absence de loisirs, ...

Ce qui rejoint l'analyse de la relation passionnelle des français au travail.

f) en résumé : tous ces éléments sont extrêmement anxyogènes, et peuvent d'ailleurs se combiner et se rajouter les uns aux autres.

Sur un terrain psychologique un peu fragile, cela peut conduire jusqu'au suicide.

3.3 Le changement de modèle managérial et culturel

Selon Christophe Dejours, le « tournant gestionnaire » affecte le monde du travail à partir des années 80 et surtout 90.

- Une première application est, sous le couvert de la gestion, de faire appliquer une nouvelle organisation du travail dont on attend des profits accrus (contrôles de qualité et qualité totale).
- Selon cette perspective, on accroît la sous traitance, le recours à l'interim et aux CDD
- Enfin la ré-organisation se traduit par une plus grande mobilité qui désorganise les équipes de travail, soumet les individus à des mutations non désirées et non préparées, et surtout à des changements d'affectation qui méconnaissent l'identité professionnelle.

Pour le cabinet Technologia qui est auteur du rapport d'expertise sur le Technocentre de Renault à Guyancourt, l'évolution depuis quelques années se caractérise par deux traits :

- « *le passage d'un modèle prédominé par la logique de qualification à un modèle prédominé par la logique de compétence,*
- *la mise en avant des compétences managériales au détriment des compétences de métier* » ;

Plusieurs conséquences sont constatées par les analystes en relation avec les suicides:

- L'isolement des individus sur qui on fait peser la contrainte de la performance. Individualisation et autonomie ne marchent pas forcément de pair. On peut être autonomisé sans être isolé par exemple dans une équipe de travail de petite dimension (comme le montre l'exemple de Google ou celui fourni à la fin du livre de Dejours par Florence Bégue). Pour certains, l'imposition d'une philosophie du travail

venue du monde anglo-saxon et fondée sur « chacun est seul responsable de la gestion de la commande et de la réalisation de l'objectif » s'oppose à la tradition ouvrière de la solidarité entre compagnons de travail.

Cette évolution est d'autant plus pernicieuse qu'elle laisse croire à chacun qu'il a gagné en autonomie alors qu'on le contraint à intérioriser les objectifs de l'organisation sans prendre en compte sa capacité à les assumer.

- La fin du métier qui se caractérise traditionnellement par une forte éthique professionnelle (valeurs, travail bien fait, implication personnelle forte...), un socle d'habiletés reconnues par la profession et une expérience fondée sur la continuité de l'exercice du métier. L'implication forte des salariés dans leur travail, qui est reconnue comme un trait des salariés français, aggrave en l'occurrence les risques de fragilité en les soumettant à un dispositif en rupture avec la culture professionnelle précédente.
- le non accompagnement humain du changement de modèle. Les salariés, techniciens ou cadres semblent être placés dans des situations où la responsabilité qui leur est confiée n'est pas accompagnée par une formation au changement ou un tutorat personnalisé. Le manque de dialogue social entre les trois acteurs collectifs du changement, direction (elle-même soumise aux attentes des financiers ou dans la fonction publique de l'exécutif politique), Etat et syndicats, laisse les salariés démunis devant les injonctions qui leur sont adressées.

3.4 Les facteurs psycho-sociaux

Les facteurs d'origine privée sont généralement mis en avant et les exemples présentés peuvent parfois témoigner d'un terrain vulnérable. Il est néanmoins incontestable que les facteurs déclencheurs dans le cas des suicides au travail relèvent d'éléments que l'on peut classer sous une triple relation :

- relation aux conditions de travail
 - relation à l'environnement humain
 - relation à soi-même en situation de confrontation aux défis de la responsabilité exercée
- a. **La relation aux conditions de travail.** Les facteurs identifiés ci-dessus expliquent la dégradation des conditions de travail : délais imposés, rythme du travail, pression de l'environnement national et international relayé par la pression de la direction et de l'encadrement immédiat, non prise en compte des facteurs de retard occasionnés par les changements de structure et d'encadrement

b. Relation culpabilisante à soi-même. Les conditions de travail pourraient être dénoncées par les personnels qui les subissent. Or, il semble, selon certaines analyses, que les personnes deviennent elles-mêmes « complices » de ce qui les détruit.

Le rapport sur le Technocentre de Renault parle de culture du « sur-engagement » conduisant une partie du personnel à s'investir « au-delà du raisonnable » : passion pour son métier, ambition professionnelle et « *système managérial qui s'appuie sur ces leviers* ». Quant on lit les récits de suicide il est surprenant de voir que les victimes invoquent leur culpabilité à ne pouvoir assumer la tâche qui leur est confiée plutôt que la responsabilité de l'entreprise qui la leur confie.

c. Dejours nous indique un troisième facteur, selon lui déterminant, la solidarité des autres ou son absence. Les mots sont très forts : la victime est proprement « lâchée » par ses collègues de travail. Qui n'a jamais connu le phénomène du « placard » ne peut imaginer ce que signifie se retrouver du jour en lendemain comme infréquentable. Sans même évoquer le « placard », le silence des autres renforce et rend insupportable le sentiment de son inutilité ou de son impuissance à exécuter la tâche confiée, plus encore le harcèlement qui peut-être alors vécu comme une punition légitime. La victime « craque » ou redouble d'efforts jusqu'à l'épuisement de son énergie physique et psychique.

CONCLUSIONS

Au-delà des propositions des experts pour remédier à ces situations, pourquoi et en quoi les suicides au travail interpellent-ils notre projet de pacte civique ?

1. A un niveau individuel, nous sommes chacun de nous entraînés dans un mouvement qui nous fait souvent préférer l'efficacité à l'attention à l'autre. Nous traitons alors l'autre comme un facteur de production au même titre que la machine en exigeant du reste une « machine humaine » toujours plus performante. Comme collègues de travail comment « accommodons » nous le regard sur notre environnement : attention exclusive à la productivité du service (moyens/objectifs ; rapport entre coûts et gains obtenus en termes d'investissements financiers) ou valorisation des personnes et accompagnement de leur promotion.
2. Dans les indicateurs de qualité que nous sommes le plus souvent amenés à utiliser ou à produire quelle place est donnée aux éléments qualitatifs de la satisfaction au travail et de l'amélioration des relations de travail ?
3. Au niveau de la société dans son ensemble comment appliquons nous la recommandation que le Président du Conseil économique et social a fait apposer à l'entrée du bâtiment (je cite de mémoire) : la qualité d'une démocratie se mesure à l'attention que la société donne aux plus vulnérables.
Le pacte civique devrait promouvoir une véritable « écologie humaine » celle qui prône les conditions d'une bio-diversité humaine (il semble parfois que l'on s'intéresse plus aux animaux qu'aux populations menacées mais notre cause est liée, il est vrai !) insistant sur la création de milieux (culturels, économiques, politiques) épanouissant pour chacun.
4. Enfin, de façon concrète le pacte civique devrait rappeler les fondements d'une entreprise humaniste et humanisante (rythmes de travail, autonomie et travail d'équipe, respect de la dignité de chacun, accompagnement des mutations, âge de la retraite adaptée à la pénibilité du travail....) qui contribuent de façon importante à la constitution d'un nouveau contrat social.