

Texte rédigé par :
Jean-Claude DELGENES, Directeur Général
avec le concours :
Docteur PALAZZI, Médecin Psychiatre,
Docteur FONT-THINEY, Médecin Psychopathe,
Gérard BREGIER, Ingénieur prévention

I- Origines et limites de la réflexion et du retour d'expérience

En France pour toutes les entreprises aujourd'hui, la survenue d'un suicide en leur sein constitue un évènement majeur générateur de déséquilibres. En fonction de l'impact et des conséquences que cet acte de désespoir peut créer en interne comme à l'externe, une crise plus ou moins grave peut survenir. En effet, pour la très grande majorité des citoyens, rien ne peut justifier que l'on meure au travail. La mort quand elle survient déstabilise et entraîne encore des questionnements pour les salariés et le management. Elle peut générer aussi des troubles chez ceux qui demeurent, voire participer à la fragilisation d'autres salariés.

Pour empêcher ou résoudre cette crise, il convient de mettre en place un plan d'actions et de communication adapté.

En sachant que les incidences du drame seront différentes en fonction de la taille de l'entreprise, du secteur privé ou du secteur public.

L'équipe de Technologia recoupe toutes les spécialités. Outre celles évoquées plus haut : des **ergonomes** qui peuvent travailler sur la charge cognitive et psychique ou encore sur les espaces de travail qui peuvent jouer un rôle important dans le passage à l'acte, des **sociologues du travail** et des **expert RH** qui peuvent travailler sur l'analyse fonctionnelle et la régulation interne de l'entreprise, des **psychologues du travail** et des **psychosociologues** qui peuvent appréhender les interrelations entre les salariés et l'entreprise.

Notre équipe a étudié de manière très précise les situations réelles survenues à la suite de nombreux cas de suicides que nous avons eus à traiter depuis une dizaine d'années.

Ces interventions ont eu lieu en général dans de grands groupes et/ou des sociétés importantes. Nous ne sommes pas intervenus dans des PME ou TPE où CEPENDANT des suicides surviennent.

De même, nous ne sommes pas intervenus dans le secteur public. Mais, nous avons eu connaissance de drames qui interrogent sur les modalités de régulation de la sphère publique et qui demandent eux aussi une réponse des Pouvoirs Publics.

Dans ces circonstances, il convient sans aucun doute de relativiser les retours

d'enseignement que nous tirons de nos nombreuses interventions.

S'il nous apparaît des variantes dans les modalités de prévention et de traitement de cette lourde épreuve, entre les grandes et les petites entreprises qui ont beaucoup moins de moyens, on peut malgré tout tirer certains enseignements qui font sens pour chacune d'elles.

Les constats et préconisations que nous avançons ne peuvent donc pas être repris aussi aisément pour la sphère publique même si certains restent opérationnels. Certaines particularités : dimension du politique, statut, culture, régulation différente, sont à l'œuvre et incitent à poursuivre la réflexion pour appréhender avec efficacité la douloureuse question des suicides.

Nous livrons ci-dessous une courte synthèse issue de notre réflexion et des constats réalisés. En sachant qu'après les actions de court terme, il est indispensable de réaliser selon nous une enquête approfondie qui ne pourra l'être qu'avec l'implication et la participation de tous les acteurs dirigeants, représentants du personnel, service de santé au travail. Cette enquête dont nous résumons les principes en fin de document à ce texte devra au cours d'une démarche de prévention primaire rechercher les causes profondes à l'origine du drame. Pour mener à bien cette mission, il conviendra de réunir différents professionnels de diverses spécialités.

II- Au préalable, l'encadrement doit anticiper et se former pour ne pas subir la crise

Le traitement d'une situation douloureuse et complexe va demander à l'entreprise une forte capacité réactive et une prise de décision rapide et éclairée.

Cette capacité à agir sera déterminée par la conscience préalable d'un risque potentiel de suicide. Cette capacité à agir sera d'autant plus forte que les cadres, les services de santé au travail et les représentants du personnel de l'entreprise seront préparés à la survenue d'une crise et l'auront « anticipée ».

Comme dans toutes les situations où il faut réagir vite et juste, il convient dans ces cas de percevoir clairement les priorités et prendre les décisions adaptées aux circonstances afin de ne pas renforcer la crise.

La mise au point d'un plan d'urgence pour faire face à l'éventuel suicide d'un collaborateur devient donc une nécessité pour l'entreprise.

La déclinaison de ce plan de manière juste et adaptée suppose une véritable anticipation.

III- Quelques considérations

Quand la tentative de suicide « réussit », il est nécessaire d'accompagner les proches du salarié décédé. C'est naturellement une épreuve difficile pour eux car à celle du deuil

s'ajoute celle de la culpabilité de ne pas avoir su l'aider, voire la culpabilité d'avoir plus ou moins directement contribué au passage à l'acte. De plus l'épreuve peut réveiller des fractures anciennes.

Dans la plupart des deuils, il y a une tendance à en vouloir au défunt de nous avoir quittés. Dans le cas du suicide, aux reproches que l'on se fait à soi, s'ajoute d'autant plus une forte colère qu'on adresse à celui qui est parti, qui « nous a fait ça ».

Pour aider les proches, il est souhaitable de leur permettre d'exprimer cette colère puis de les amener à accomplir par la réflexion et le soutien, la démarche de compréhension qu'ils n'ont pu faire auparavant.

IV- Préparer et constituer une cellule de crise avec un plan d'action

Précisons que pour nous, cette cellule de crise doit pouvoir traiter tous les traumatismes qui peuvent survenir dans l'entreprise : suicides, infarctus, accident mortel.

Dans les grandes firmes, la cellule de crise doit être composée de :

- » **Un manager** : soit le DG, soit le DRH, soit les deux avec une répartition des rôles et fonctions.
- » **Le médecin du travail.**
En ce qui concerne le service de santé au travail, il y a plusieurs cas de figure : service autonome, service semi autonome ou service externe. Bien entendu, en fonction du statut et de sa disponibilité, l'implication du médecin du travail ne sera pas la même.
- » Si possible, le médecin du travail devra être assisté par **un psychologue**.
- » De **l'assistante sociale** si elle est présente.

Pour les entreprises de taille modeste, le chef d'entreprise assisté du médecin du travail et d'un psychologue pourra être plus à même de faire face.

Cette cellule de crise devra être capable de lancer et de développer des actions simultanées (nous revenons plus loin plus en détail sur certaines actions).

Elle devra analyser rapidement et synthétiquement la situation pour agir au mieux.

- » Se réunir très rapidement dans l'extrême urgence et se répartir les tâches à accomplir. Les personnes devront donc être choisies en fonction aussi de leur capacité d'intervention qui suppose une certaine proximité et une latitude opérationnelle.
- » Prendre en charge le corps de la victime. Dans l'attente des premiers secours, la soustraire aux regards. Le cas échéant recouvrir la victime d'un drap de protection,

la détacher en cas de pendaison et l'allonger avec une protection. Mener toutes ces actions avec humilité, précaution et respect.

- » Faire établir par un médecin généraliste, le constat de décès.
- » Ne pas mentionner dans la déclaration, l'origine suicidaire.
- » Prendre soin des personnes qui ont été à l'origine de la découverte du corps.
Nous avons constaté que souvent les responsables des services de sûreté/sécurité étaient les premiers arrivés sur le lieu du drame. Cette remarque incite donc à mettre dans la boucle de la communication les sociétés de service qui sont les employeurs en sous-traitance. En effet, leurs salariés seront affectés et très souvent les premiers interrogés par les différents services d'enquête.
- » Décider quelles actions de communication à mettre en place, notamment en direction des salariés proches et moins proches, et de la famille. La cellule de crise devra les mettre en œuvre sans tarder dans les heures qui suivent le constat du drame. Il est important au delà du choc initial de réagir vite pour ne pas se laisser déporter par des phénomènes classiques de rumeurs, de désinformation, d'amplification.
- » Désigner un correspondant pour les membres de la famille : DG ou DRH. Il devra prendre l'attache des membres de la famille pour organiser une rencontre au mieux, soit en se déplaçant, soit en invitant les membres de la famille en prenant en charge leurs frais de déplacement.
- » Réunir les représentants du personnel (DP et/ou CHSCT) et ouvrir un débat authentique avec eux.
- » Réunir les plus proches collaborateurs de la victime de manière quasi-spontanée. Organiser la réception de chacune d'entre elles par le médecin du travail assisté du psychologue.
- » Rédiger la déclaration d'accident de travail si le suicide a lieu dans l'entreprise.
- » De façon pratique, elle devra commencer à réunir les éléments, et mettre en place pour tenir à jour un dossier, strictement confidentiel, qui rassemblera toutes les pièces liées à cet évènement :
 - ✓ Copie complète du dossier personnel de la victime,
 - ✓ Coupures de journaux,
 - ✓ Tracts syndicaux,
 - ✓ Notes de service,
 - ✓ Compte-rendu ou Procès-verbaux de réunion,
 - ✓ Etc.
- » Informer les différents services concernés de l'état et de la sécurité sociale :
 - ✓ Les services de Police,
 - ✓ Le service Prévention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie,
 - ✓ L'inspection du travail,
 - ✓ Voir les médias.

- » Prévoir les évolutions éventuelles et les répercussions à la suite de cette disparition : exemple vis-à-vis d'éventuels clients ...
- » Engager les actions pour le cas échéant et réaliser une enquête approfondie sur les causes et les conditions du suicide en associant les représentants du personnel (enquête CHSCT).
- » Préparer dans le détail et participer aux enquêtes officielles (Police, CRAM, Inspection du Travail). Il est primordial de bien préparer celles-ci car la superposition des différentes démarches peut occasionner un rejet ou une lassitude des salariés interrogés. La cellule de crise prendra le temps d'expliquer à chacun les différentes démarches en cours dans leurs différences, les statuts divers des enquêteurs, les enjeux et résultats à attendre de ces enquêtes.
- » Nous avons été frappés de la symbolique qui s'attachait parfois aux lieux. Ainsi dans une entreprise, un salarié s'est suicidé selon le même protocole qu'une précédente victime 5 ans auparavant... Comment traiter cet aspect de la morbidité ? Il nous a semblé important même symboliquement de prévoir parfois des travaux pour modifier et rénover les locaux dans lesquels un drame est survenu. Bien entendu, la rénovation des locaux ne garantit pas que l'acte n'aurait pas eu lieu mais tout au moins, cela reste un signe positif en direction des salariés proches. Cet aspect souligne l'importance de l'ergonome pour appréhender certains lieux pouvant être potentiellement pathogènes.
- » La cellule de crise doit rendre compte du suivi de ces actions tant à sa hiérarchie qu'aux représentants du personnel.

Intervention à chaud / Intervention à froid

Il est essentiel de comprendre qu'une telle crise ne saurait être bordée dans le temps aussi facilement qu'on le voudrait. La cellule de crise doit prendre comme CAP l'intervention à chaud qui ne doit pas entrer en contraction avec l'intervention à froid qui suivra inéluctablement.

Cette intervention à froid ayant pour objectif, par une analyse approfondie de l'ensemble des causes, d'éviter d'avoir à nouveau à intervenir à chaud.

V- Le(s) manager(s)

Dans cette turbulence émotionnelle, il convient de bien comprendre que le manager à un rôle incontournable.

D'après nous, il est nécessaire dans les grandes entreprises de bien distinguer :

- » le manager qui assume une responsabilité en raison d'un mandat social. Il incarne alors physiquement en quelque sorte la personne morale qu'est l'entreprise. Il peut donc subir les désagréments d'une mise en examen au titre de ce mandat social,

- » un manager qui n'a pas cette responsabilité.

Le mandataire social au cours de cette épreuve va subir un certain nombre d'interrogatoires. Les différentes enquêtes, l'éventuelle mise en examen qui est toujours très redoutée, peuvent profondément déstabiliser les caractères les plus trempés. En effet, les enquêtes s'ajoutent les unes aux autres et peuvent provoquer lassitude voir agacement, scepticisme ou même rejet et dénonciation, quand ce n'est pas la violence verbale. Le mandataire social peut voir son image personnelle altérée. De plus, il suffit que le drame connaisse une forte médiatisation pour que le nom du mandataire social soit associé à la douleur, à la souffrance ressentie par les proches de la victime ... Il est parfois délicat d'expliquer tout cela à ses proches, à ses enfants, à ses voisins ...

Le mandataire social qui agit le plus souvent par délégation de pouvoir, avec un statut de salarié, ne doit pas être laissé seul pour faire face à ces différents questionnements qui se chevauchent. Il doit être assisté (sans doute par un conseil juridique pour ce qui est de la défense des intérêts de l'entreprise et de ses propres intérêts) mais surtout par une personne en soutien psychologique. Car le cas échéant, le mandataire social aura lui aussi besoin de parler pour supporter l'épreuve à vivre.

Le manager de proximité peut quant à lui développer des troubles de culpabilité. Il peut se trouver en situation de détresse psychologique.

Il peut par ailleurs être profondément démuni pour répondre aux attentes des salariés ... Il devra être assisté par un soutien psychologique.

VI- Les actions à mener en direction de la famille

Le correspondant qui a été désigné, si possible un membre de la Direction ou de l'encadrement du service de la victime, a une mission délicate à remplir pour assurer au mieux une mission essentielle de représentation de l'entreprise.

Le correspondant devra prendre rapidement contact avec la famille et rendre des visites pour assurer un soutien moral et proposer si possible un soutien matériel notamment pour les démarches administratives.

Les constats que l'on a pu faire dans nos interventions :

- » Très souvent, les familles n'ont pas été reçues directement par un manager. Quand elles l'ont été, c'est souvent par une assistante sociale, un chef de service, qui était insuffisamment informés pour répondre aux questions concrètes des familles et des proches. Ces personnes interfaces étaient là dans un rôle de simple écoute et de tenue à distance. Cette façon de faire a eu pour conséquences d'accentuer les douleurs et les ressentis négatifs. Les familles n'ont pas admis que le management ne prenne pas le temps de la parole et du partage de cette douleur.
- » Très souvent, les problèmes ont porté sur une problématique de logistique morbide qui n'a pas été pensée au préalable et encore moins mise en œuvre. Il a

été parfois difficile pour les familles de récupérer les affaires de la victime. Elles n'ont pu accéder à son bureau ou à son ordinateur portable, ni à son agenda électronique. Là encore, les entreprises ont généré des frustrations, des irritations, des colères.

- » Des réponses précises qui auraient pu permettre de mettre en évidence la dimension humaine de l'entreprise n'ont pas été apportées.
 - ✓ Comment se passe la question de la fiche de salaires et des rémunérations dues ?
 - ✓ Concrètement, quel est l'intérêt que ce drame soit reconnu ou pas comme accident du travail ?
 - ✓ L'entreprise va-t-elle participer ou prendre en charge les frais de la cérémonie ?
 - ✓ Qui peut venir à la cérémonie funèbre ?
 - ✓ Le DG ou le DRH seront-ils présents à la cérémonie ?
 - ✓ Les salariés proches peuvent-ils venir ? Auront-ils l'autorisation d'absence indispensable de la part de l'employeur ?
 - ✓ Un budget fleurs est-il prévu ? Possible ?

VII- Les actions à mener par la cellule de crise en direction des collaborateurs les plus proches de la victime (poste de travail, équipe, service).

- » La question qui se pose immédiatement est celle de la réception des salariés proches de la victime. Il nous semble important, à la suite de la réflexion sur des cas concrets, d'ouvrir une possibilité de rencontre de manière systématique. Certes, il n'y a pas obligation mais une forte incitation à participer à une rencontre. Ceux qui ne désirent pas assurer cette rencontre peuvent alors le manifester en déclinant cette offre de rencontre. Il est important de ne laisser personne dans l'isolement. Cette incitation systématique favorise l'atteinte de ce but.
- » Il paraît essentiel de faire travailler le groupe par expression orale afin que les émotions s'apaisent. Le médecin du travail peut animer cette première réunion et celles qui suivront à la condition qu'il ait une bonne formation psychologique sinon il doit se faire aider par un psychologue ou psychiatre afin que son image de médecin du travail ne soit pas mauvaise ou dégradée et éviter ainsi un rejet ou des interférences malvenues.
- » Il convient de permettre aux gens de parler de leur travail. Ce « déversement » peut être compris comme un moyen d'évacuer, par la parole autorisée, les fortes émotions. Dans ce groupe de travail, le manager ne doit pas être présent afin de permettre la liberté de parole. En revanche, les salariés N-1 ou les sous-traitants peuvent être admis. Le groupe qui recentre sur ce qui fait sens à savoir le travail peut se réunir plusieurs fois. Il est essentiel que la première réunion intervienne très vite après le drame. Un suivi peut s'opérer sur environ 8 semaines. Il convient de revoir les membres du groupe, les proches collègues avant la fin des deux mois.

- » La mise en place d'une structure de soutien psychologique pour les collaborateurs les plus proches de la victime peut être indispensable.

VIII- Mise en œuvre d'une communication adaptée tant en interne qu'en externe.

La communication est un enjeu fort pour bien appréhender la crise qui vient de s'ouvrir. Pour la conduire, il conviendra de désigner un référent unique qui devra gérer tous les aspects de la problématique. Le Responsable RH peut mener les deux dimensions internes et externes.

Plusieurs questions subsistent :

- » Que dire ?
- » Que ne pas dire ?
- » Comment, pour les managers, ne pas se mettre en difficulté en provoquant des réactions en raison de propos mal maîtrisés ou d'écrits mal adaptés ?
- » Comment maîtriser la question judiciaire et gérer à travers la communication le problème de la réparation et de l'éventuelle mise en cause de la responsabilité ?

Les exemples que nous avons vécus montrent les écueils à éviter. Très souvent, les dirigeants sont dans le déni ou tout au moins dans la minoration maladroite. « La personne souffrait de problèmes personnels ! Ce n'est pas un suicide en relation avec le travail ! Sa femme l'avait quitté ! Il était déprimé et vivait seul ! Il sortait de clinique psychiatrique ! etc. »... Même si ces déclarations ne sont pas forcément erronées, elles passent très mal vis-à-vis des salariés comme des familles si ce n'est des médias et du public.

Il nous semble plus adapté :

- » De prendre acte de la gravité de l'acte qui vient de se passer.
- » D'établir une description économe des circonstances de survenance.
- » D'assurer une dimension humaine, et de respect dans le traitement de l'information.
- » De défendre la confidentialité comme position éthique (attention, la confidentialité n'est pas le secret).
- » De pas livrer la vie de la victime en pâture aux médias.
- » De garantir dès le départ que l'acte suicidaire donnera lieu dans les meilleurs délais à une analyse approfondie pour en tirer les enseignements (ne pas banaliser le drame)

Parfois quand une personne se suicide, le malaise peut être plus général. Aussi le manager doit préciser (au risque de se répéter) que cet acte va conduire à une véritable réflexion en interne pour bien comprendre ce qui a pu se passer et en tirer tous les enseignements. Que les causes en seront interrogées avec une vraie volonté de comprendre. Le manager doit laisser clairement entendre qu'un plan d'actions sera mis en place à la suite de ce suicide. L'entreprise, par la voix de son représentant, doit être au rendez-vous des questions que lui pose la victime et ne pas être dans le déni. C'est

d'autant plus vrai quand le suicide est « dédié », à savoir quand la victime a accusé dans son dernier geste de désespoir son employeur, son responsable, son travail ou d'autres personnes.

De plus, il ne nous paraît pas utile dans un premier temps d'aborder les questions de la qualification de l'acte en accident du travail. L'entreprise donnerait alors l'impression de « chipoter » ou de fuir ses responsabilités. Entrer dans un débat technique et juridique (exemple la présomption d'imputabilité !) alors que le choc est encore dans toutes les mémoires est malvenu. Surtout si la direction se refuse à cette caractérisation. Il y a un temps pour chaque chose.

La communication brève devra satisfaire à la pudeur, il conviendra d'éviter des contradictions dans les communications interne et externe. La communication devra être en interne diffusée aux différents niveaux de l'établissement, de la société, de la hiérarchie, de l'ensemble des IRP, des services de santé au travail, des services de prévention des risques, et bien entendu des salariés.