



Démarche d'enquête paritaire du CSE concernant les suicides ou les tentatives de suicide

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, l'INRS est un organisme scientifique et technique qui travaille, au plan institutionnel, avec la Cnam, les Carsat, Cramif, CGSS et plus ponctuellement pour les services de l'État ainsi que pour tout autre organisme s'occupant de prévention des risques professionnels.

Il développe un ensemble de savoir-faire pluridisciplinaires qu'il met à la disposition de tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, médecin du travail, instances représentatives du personnel, salariés. Face à la complexité des problèmes, l'Institut dispose de compétences scientifiques, techniques et médicales couvrant une très grande variété de disciplines, toutes au service de la maîtrise des risques professionnels.

Ainsi, l'INRS élabore et diffuse des documents intéressant l'hygiène et la sécurité du travail : publications (périodiques ou non), affiches, audiovisuels, sites Internet... Les publications de l'INRS sont diffusées par les Carsat. Pour les obtenir, adressez-vous au service Prévention de la caisse régionale ou de la caisse générale de votre circonscription, dont l'adresse est mentionnée en fin de brochure.

L'INRS est une association sans but lucratif (loi 1901) constituée sous l'égide de la Cnam et soumise au contrôle financier de l'État. Géré par un conseil d'administration constitué à parité d'un collègue représentant les employeurs et d'un collègue représentant les salariés, il est présidé alternativement par un représentant de chacun des deux collèges. Son financement est assuré en quasi-totalité par la Cnam sur le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail, la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France et les caisses générales de sécurité sociale disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ils sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Ils assurent la mise à disposition de tous les documents édités par l'INRS.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

Démarche d'enquête paritaire du CSE concernant les suicides ou les tentatives de suicide

Guy Peissel-Cottenaz, INRS

Avec la collaboration de :

Sandrine Guyot, INRS

Valérie Langevin, INRS

Sandy Basile, INRS

Thomas Nivelet, INRS

Et :

Adeline Cher, Carsat Nord-Est

Didier Carton, Cramif

AVERTISSEMENT

Nous avons fait le choix dans cette brochure de ne mentionner que l'activité du CSE dans le cadre de son droit/devoir d'enquête en matière d'AT/MP ou MCP. Sachant que le CSE peut déléguer tout ou partie de ses attributions à la CSSCT quand elle existe, il convient de transposer à la CSSCT ce qui est mentionné à propos des activités du CSE le cas échéant, en fonction du contenu de la délégation que le CSST a reçu du CSE.

Pour les organismes relevant des trois fonctions publiques et les établissements sociaux et médico-sociaux dans lesquels les CHSCT existent toujours, il convient de remplacer « CSE » par « CHSCT ».



INTRODUCTION

5

Contexte institutionnel et réglementaire

6

Types d'enquêtes susceptibles d'être menées après le suicide ou la tentative de suicide d'un salarié

7



LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE DU CSE

8

Étape 1

Vote d'une résolution par le CSE mandatant une délégation d'enquête paritaire

10

Étape 2

Validation des principes de l'enquête par la délégation d'enquête

13

Étape 3

Recueil d'informations, élaboration du déroulé chronologique et identification des personnes à interviewer

15

Étape 4

Élaboration du guide d'entretiens et réalisation des entretiens

17

Étape 5

Classement des informations recueillies (entretiens et documents) par facteurs de risque

19

Étape 6

Analyse et synthèse, facteur par facteur, du contenu des entretiens et des documents recueillis

20

Étape 7

Synthèse générale

22

Étape 8

Proposition de mesures de prévention

27

Étape 9

Présentation du rapport en réunion de CSE

28



ANNEXES

29

Annexe 1

Extraits du déroulé chronologique des événements de la vie professionnelle de M. P. Koll, de son arrivée à la DD jusqu'à son suicide

30

Annexe 2

Liste de facteurs de risques psychosociaux au travail

32

Annexe 3

Exemple de guide d'entretien

34

Annexe 4

Exemple d'analyse et de synthèse du facteur de risque « Reconnaissance au travail »

37

Annexe 5

Exemple de plan de rapport d'enquête

39



INTRODUCTION

Un acte suicidaire constitue une situation de choc pour l'ensemble de l'entreprise. Cet acte, d'une violence extrême, laisse souvent les différents acteurs de l'entreprise dans le désarroi. D'autant plus lorsqu'il existe la présomption d'un lien avec le travail. Pour chacun, ce désarroi va s'exprimer différemment : imputation de l'acte à des fragilités individuelles ou à des problèmes dans la sphère privée, réticences à revenir sur un événement anxiogène...

Il pousse plus souvent au déni du geste suicidaire qu'à son analyse. Or, cette phase d'analyse est essentielle pour en comprendre les motivations professionnelles et permettre la mise en place d'une démarche de prévention adaptée.

Face à une telle situation, l'employeur devra ainsi, dans un premier temps, prendre les mesures conservatoires nécessaires pour, d'une part, protéger le salarié qui a tenté de se suicider et, d'autre part, préserver les collègues du salarié et, plus largement, son environnement socioprofessionnel. Puis, dans un second temps, il reviendra à l'employeur, en lien avec le CSE, de faire une analyse approfondie de cet événement au travers d'une expertise et/ou d'une démarche d'enquête paritaire afin de prendre les mesures de prévention appropriées, ceci n'empêchant pas de conduire une démarche-diagnostic plus globale ultérieurement (voir *Stress au travail. Les étapes d'une démarche de prévention*, ED 6011, INRS). Etant donné la gravité de la situation que manifeste l'acte suicidaire, il est nécessaire de traiter d'abord cet événement avant de procéder aux analyses plus globales que requiert le diagnostic.

→ CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET RÉGLEMENTAIRE

Il convient de rappeler que le premier acteur de la prévention des risques professionnels au sein de l'entreprise est l'employeur. C'est à ce dernier qu'incombe la mise en œuvre des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. La jurisprudence en fait même une obligation de sécurité de résultat.

La démarche de prévention, qui s'impose à l'employeur, nécessite une large association des instances représentatives du personnel, et spécialement du Comité social et économique (CSE), à l'élaboration d'une stratégie de prévention efficace dans l'entreprise.

Le CSE peut réaliser des enquêtes en matière d'accidents de travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel (Code du travail, art. L. 2312-5 et L. 2312-13) ou fait pratiquer des expertises après la constatation dans l'établissement d'un risque grave identifié et actuel, révélé ou non par un accident de travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel (Code du travail, art. L. 2315-94). Le recours à l'expertise dans ce type de situation peut s'avérer utile aux représentants

du personnel afin de les aider dans leur enquête. L'expertise est financée à 100 % par l'employeur.

En cas de suicide ou de tentative de suicide d'un salarié sur le lieu de travail ou sur le trajet entre le domicile et le travail, l'employeur doit procéder à une déclaration de l'événement en accident de travail.

Pour un suicide ou une tentative de suicide survenant hors du lieu et/ou hors du temps de travail, une déclaration pourra être faite s'il est établi que l'accident est survenu par le fait du travail (fondée notamment sur des indices laissés par le salarié (lettre), ou des informations données par des collègues...).

Dans ce cas, la présomption d'imputabilité au travail ne joue pas. Il appartient en effet à la victime ou à ses ayants droit de prouver le lien entre l'acte et le travail.

Dans ces situations, différentes enquêtes peuvent être conduites par les acteurs institutionnels, avec leurs finalités propres. L'enquête qui peut être réalisée par le CSE s'inscrit dans le cadre de ses missions : il peut notamment voter la création d'une délégation d'enquête prévue aux articles L. 2312-5 et L. 2312-13 et R. 2312-2¹ du Code du travail.

L'objectif de ce document est de proposer au CSE une démarche d'enquête paritaire répondant au cadre légal de la délégation d'enquête.

Dans une affaire, un salarié, qui subissait une pression constante de sa hiérarchie sur le volume de travail à réaliser et sur la rapidité d'exécution, avait tenté de se suicider à son domicile, pendant un arrêt de travail. Les juges ont considéré que les preuves rapportées par la victime étaient en relation directe avec le travail : témoignages de salariés faisant état du climat lourd dans l'entreprise et des relations conflictuelles entre la victime et l'employeur, attestation du médecin relatant les propos du salarié sur ses conditions de travail, témoignage de la sœur du salarié évoquant son intention de mettre fin à ses jours, arrêt de travail pour syndrome dépressif (Cass. 2^e civ., 22 février 2007, n°05-13.771).

1. Art. L. 2312-5 : « La délégation du personnel au CSE contribue à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et réalise des enquêtes en matière d'AT-MP ou à caractère professionnel... »

Art. L. 2312-13 : « Le CSE [...] réalise des enquêtes en matière d'AT-MP ou à caractère professionnel... »

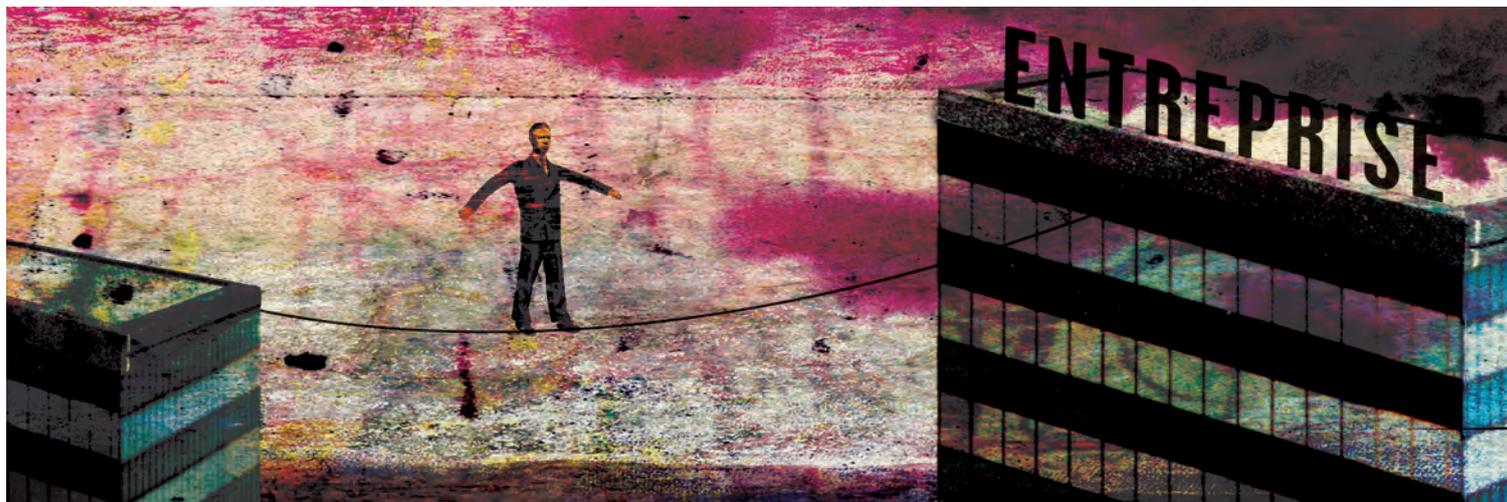
Art. R. 2312-2 : « Les enquêtes du CSE [...] sont réalisées par une délégation comprenant au moins :

1. L'employeur ou un représentant désigné par lui ; 2. Un représentant du personnel siégeant à ce comité »



TYPES D'ENQUÊTES SUSCEPTIBLES D'ÊTRE MENÉES APRÈS LE SUICIDE OU TENTATIVE DE SUICIDE D'UN SALARIÉ

- L'enquête pénale a pour objet de clarifier les faits et le contexte de l'événement afin de permettre au procureur de la République d'apprécier l'opportunité de poursuivre ou non pénalement le(s) responsable(s). L'enquête pénale est conduite par les services de police ou de gendarmerie, dépêchés par le procureur de la République, notamment suite à une plainte des ayants droit. La complexité de ce type d'événement peut amener le procureur de la République à saisir le juge d'instruction pour instruire le dossier.
- L'enquête de l'inspection du travail a pour objet de réaliser des constats, de recueillir des faits, des éléments, des témoignages et de constater les infractions par des procès-verbaux afin de les transmettre pour signalement au procureur de la République. Il ne revient pas à l'agent de contrôle de procéder à une analyse du geste suicidaire. En revanche, il lui appartient de rechercher les indices d'un éventuel lien de causalité entre ce geste et les conditions de travail du salarié.
- L'enquête réalisée par la CPAM vise à déterminer le caractère professionnel de l'acte suicidaire, et conduit éventuellement à la réparation du suicide ou de la tentative de suicide au titre de la législation sur les accidents du travail-maladies professionnelles (AT-MP).
- L'enquête réalisée par la Carsat/Cram/CGSS vise à mettre en évidence les facteurs de risque relevant du travail pour « inviter l'employeur à prendre toutes mesures justifiées de prévention » (article L. 422-4 du Code de la Sécurité sociale).
- L'enquête du CSE, prévue par les articles L. 2312-5 et L. 2312-13 du Code du travail, a pour objet d'analyser les accidents du travail, les maladies professionnelles ou à caractère professionnel, en vue de les prévenir.



LA DÉMARCHE D'ENQUÊTE DU CSE

L'intérêt du recours à la délégation d'enquête

En choisissant de recourir à une délégation d'enquête, le CSE prend directement en charge la question de l'acte suicidaire au travers de la recherche des facteurs liés au travail. Son analyse approfondie permet de débattre de la place du travail dans la survenue du suicide afin de prendre les mesures nécessaires pour qu'un tel événement ne se reproduise pas. Cette démarche en interne favorise l'appropriation des résultats par l'ensemble des membres du CSE.

Pour les salariés de l'entreprise, cette démarche d'enquête réalisée par le CSE dans un cadre paritaire bien défini par les représentants du personnel et les représentants de la direction, témoigne de l'engagement de l'employeur à analyser et tirer les enseignements de l'événement.

Elle permet en outre de favoriser l'expression des salariés, de libérer leur charge émotionnelle dans un cadre de parole protecteur grâce aux garanties apportées par les principes négociés de l'enquête (voir ci-après).

Par ce travail d'enquête, la légitimité des membres du CSE se trouve favorisée et renforcée.

Le dispositif mis en place produit un effet de « formation par l'action » pour ses membres, sur les plans de la méthodologie d'enquête et de la connaissance des risques psychosociaux.

Les moyens mis à la disposition du CSE

Face à un acte suicidaire, le CSE, pour mener à bien les missions qui lui incombent, peut à la fois recourir à une expertise CSE au sens de l'article L. 2315-94 du Code du travail² et/ou décider de la mise en place d'une délégation d'enquête interne (DE). Ces deux approches peuvent se compléter utilement. En ce sens, les éléments mis au jour grâce à l'enquête menée par le CSE peuvent légitimer dans un second temps le recours à l'expert, pour une analyse plus globale sur l'organisation. Néanmoins, ce choix implique différemment les membres du CSE envers l'événement et son analyse. Dans le cas du recours à un expert habilité, le CSE confie l'analyse de l'événement à un cabinet de consultants extérieurs à l'entreprise. Dans le cas de la délégation d'enquête, ce sont des membres du CSE qui réalisent eux-mêmes l'analyse, appuyés méthodologiquement par un préventeur institutionnel (Carsat/Cram/CGSS notamment).

2. Art. L. 2315-94 du Code du travail : Recours à un expert habilité lorsqu'un risque grave identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel, est constaté dans l'établissement.

Les différentes étapes de la démarche d'analyse de suicide ou de tentative de suicide dans le cadre de la délégation d'enquête (DE)

La législation précise le cadre de l'enquête menée par le CSE et les moyens qu'il a à sa disposition. En revanche, elle ne fixe pas les conditions de déroulement d'une telle enquête. Cette enquête aura vocation à recueillir des faits sur l'accident, d'en rechercher les causes professionnelles et de proposer des mesures de prévention.

La démarche d'enquête proposée ici est composée de plusieurs étapes :

- **Étape 1** Le CSE vote une résolution mandatant une « délégation d'enquête » (DE) paritaire.
- **Étape 2** La DE valide les principes de l'enquête.
- **Étape 3** La DE recueille les diverses informations relatives à l'activité du salarié et à son contexte professionnel. Elle élabore un déroulé chronologique retraçant le parcours professionnel de la victime et identifie les personnes qu'elle souhaite interviewer dans le cadre d'entretiens individuels.
- **Étape 4** La DE élabore le guide d'entretien et réalise les entretiens.
- **Étape 5** La DE classe le contenu des entretiens et des documents recueillis par facteurs de risques psychosociaux.
- **Étape 6** La DE analyse et synthétise le contenu de ces entretiens et des documents recueillis.

- **Étape 7** La DE produit une synthèse générale articulant les différents facteurs de risque, sous une forme rédigée ou bien sous la forme d'un schéma représentant la hiérarchie de ces facteurs dans le geste suicidaire.

- **Étape 8** La DE propose des mesures de prévention.

- **Étape 9** La DE présente son rapport et ses conclusions en réunion extraordinaire de CSE.

Chacune de ces étapes est décrite de façon détaillée ci-après.

Dans cette démarche, la tentative de suicide est abordée au même titre que le suicide. Dans ce cas, la difficulté réside dans la place que peut (doit) prendre la personne victime dans l'enquête, et qui dépend notamment de son état de santé, de sa capacité et de sa volonté à s'exprimer sur les raisons de son acte.

L'enquête conduite par le CSE se distingue fondamentalement de « l'autopsie psychologique »³, car elle ne considère dans son analyse que les déterminants liés au travail et non le profil psychologique de la victime. Les membres de la délégation d'enquête n'ont pas de compétence en matière de psychologie clinique ou de psychiatrie.

3. *Définition de l'autopsie psychologique (Inserm 2008)* : « L'autopsie psychologique vise à identifier les facteurs de risque, les événements précipitants ainsi que les interactions complexes entre les différents facteurs susceptibles d'être impliqués dans le geste suicidaire. Son principe repose sur l'analyse rétrospective du parcours psychologique, social et médical de sujets décédés par suicide ».

ÉTAPE 1

VOTE D'UNE RÉOLUTION PAR LE CSE MANDATANT UNE DÉLÉGATION D'ENQUÊTE PARITAIRE



Suite à la survenue d'un suicide ou d'une tentative de suicide d'un salarié de l'entreprise, le président du CSE convoque un CSE extraordinaire, dont la tâche essentielle, à côté de la prise en charge nécessaire des collègues en souffrance, consiste à voter formellement la création d'une délégation d'enquête, sa composition, sa mission et ses moyens.

● Sa composition

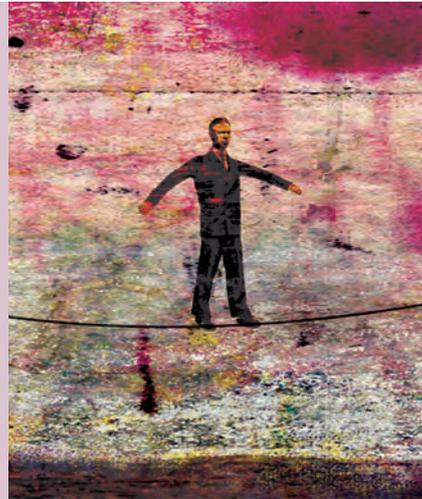
Le Code du travail prévoit que cette délégation soit paritaire, c'est-à-dire qu'elle comprenne des représentants de la direction et des représentants du personnel au CSE (ces derniers peuvent être plus nombreux que les représentants de la direction, pour tenir compte notamment de la représentation syndicale dans l'entreprise). Le médecin du travail, l'infirmier(ère) et l'assistante sociale de l'entreprise peuvent faire partie de cette délégation. La DE devra se faire aider par un préventeur institutionnel.

Celui-ci apporte des informations sur les facteurs de RPS et une aide méthodologique à la réalisation de l'enquête. Sa présence favorise le dialogue social au sein de la DE. Par ailleurs, de par ses prérogatives institutionnelles, l'agent de la Carsat/Cram/CGSS garantit le contrôle des engagements de la direction de l'entreprise à mettre en œuvre les mesures de prévention décidées.

● Ses missions

Cette délégation a pour mission de mettre au jour les éventuels facteurs professionnels intervenant dans le geste du salarié afin de proposer des mesures de prévention.

La délégation ne statue pas sur l'« imputabilité » du suicide au travail, qui permet au salarié ou à ses ayants droit de faire valoir leurs droits au titre de la réparation AT-MP (accident du travail et maladie professionnelle). Ce rôle appartient à la CPAM pour toutes les entreprises relevant du régime général de la Sécurité sociale (suicide ou tentative de suicide reconnu comme accident du travail ou maladie professionnelle), ou de la Commission de réforme pour les fonctionnaires (qui donne un avis sur la reconnaissance en tant qu'« accident de service »). Cependant, de toute évidence, le rapport rédigé par la délégation d'enquête peut constituer un élément important permettant à l'échelon administratif de décider de l'imputabilité ou non du suicide « au travail » ou « au service ».



● Ses attributions et moyens

Cette délégation doit avoir l'autorité et les moyens nécessaires pour fonctionner de façon autonome notamment pour les représentants du personnel au CSE, le temps passé à réaliser l'enquête et produire des mesures de prévention « est payé comme temps de travail effectif et n'est pas déduit des heures de délégation » (art. L. 2315-11). Elle garantit la confidentialité des informations et de leurs sources dont elle a connaissance. Elle communique auprès du CSE et du personnel sur son rôle et l'avancée de ses travaux. Elle informe la personne ayant attenté à sa vie et les ayants droit qu'elle va conduire une enquête au sein de l'entreprise.

● Communication

Une fois la création de la délégation d'enquête votée, le président du CSE informe l'ensemble des salariés de l'entreprise de la mise en place de cette DE par les voies qu'il juge appropriées. Il montre ainsi la volonté de l'entreprise et de sa direction d'acter la gravité de l'événement, et sa détermination à l'analyser pour en tirer des mesures de prévention. Le texte de cette communication peut être coécrit et signé par le secrétaire du CSE (en général membre de la délégation d'enquête), marquant ainsi clairement le cadre paritaire de la DE.

QUELQUES CONDITIONS POUR LA RÉUSSITE DE LA DÉMARCHE

→ La désignation de représentants de la direction à la DE avec un pouvoir réel de décision

Il est important que les représentants de la direction dans la DE soient des cadres ayant autorité pour prendre des décisions sur le déroulement de l'enquête, l'accès aux documents, et pour engager la direction dans le choix et la mise en œuvre des préconisations.

→ La désignation de représentants du personnel expérimentés et investis

Il est important que les représentants du personnel soient des élus confirmés, motivés et connaissant bien l'entreprise. Une expérience dans la conduite d'enquêtes AT-MP et la réalisation d'entretiens est souhaitable.

→ Le temps nécessaire pour se consacrer à la démarche

Mener ce type de démarche prend du temps, évalué entre 10 et 15 jours, comprenant le travail en commun dans le cadre de la DE, et le temps consacré à la rédaction proprement dite de l'analyse et des préconisations. Ce temps peut s'étaler sur plusieurs semaines ou mois en fonction des disponibilités de chacun.

EXEMPLE DE
« DÉCLARATION »
D'UNE DIRECTION
D'ENTREPRISE
AU PERSONNEL
SUITE À UN SUICIDE

Lettre à l'ensemble du personnel

Tours, le 18 janvier ...

L'ensemble de notre communauté de travail a été profondément affecté par le suicide de Christophe L. le 05 janvier dernier. Le fait qu'il se soit donné la mort sur son lieu de travail ne manque pas de nous interpeller.

C'est la raison pour laquelle j'ai immédiatement convoqué le CSE en réunion extraordinaire ce jour. Cette réunion, qui s'est tenue dans la solennité et un esprit constructif, a débouché sur la mise en place d'une délégation d'enquête qui est chargée de répondre aux interrogations suivantes :

- Quels sont les facteurs d'ordre professionnel qui auraient pu conduire M. L. à commettre son geste ?*
- Quels sont les moyens qui pourraient être mis en place pour mieux détecter, et pour prévenir ce genre de situation, en complément des mesures existantes ?*

Cette délégation a été constituée de la façon suivante :

En leur qualité de membres du CSE, deux représentants du personnel , M. ... et Mme ..., deux représentants de la direction, MM. ..., Mme ... médecin du travail et Mme ... assistante sociale. Cette délégation pourra faire appel à un expert externe pour tout appui méthodologique, lié notamment à la conduite d'entretiens.

Les entretiens pourront concerner à la fois les collègues directs de M. L., des membres des services fonctionnels, des représentants de la ligne hiérarchique et de l'équipe de direction. Des entretiens avec des personnes externes ayant eu des relations professionnelles avec M. L. pourront être envisagés, si la délégation l'estime nécessaire.

Les travaux et entretiens menés par la délégation resteront par nature confidentiels.

Aucun délai précis n'a été fixé, la délégation prendra le temps nécessaire à la bonne réalisation de sa mission. À l'issue de ses travaux, la délégation établira un rapport qui donnera lieu à restitution lors d'une nouvelle réunion du CSE, instance qui proposera notamment un plan d'actions spécifiques.

L'ensemble du personnel de l'entreprise sera tenu informé, tant des résultats de l'enquête – dès lors qu'ils ne relèvent pas d'informations à caractère confidentiel – que du plan d'actions qui en résultera.

Bien sincèrement,

Le directeur général, président du CSE

Le secrétaire du CSE

ÉTAPE 2 VALIDATION DES PRINCIPES DE L'ENQUÊTE PAR LA DÉLÉGATION D'ENQUÊTE

La démarche proposée s'appuie sur 10 principes de base indissociables, garants du sens de l'analyse réalisée par la délégation d'enquête, de sa rigueur et de son éthique. Ils fixent le cadre et les règles dont se dote la délégation d'enquête pour mener à bien sa mission. Aussi, avant de débiter le travail d'enquête, les membres de la DE doivent débattre et se mettre d'accord sur ces principes.

● 1^{er} principe

L'enquête appréhende le suicide ou la tentative de suicide comme un événement pluricausal, à l'instar des accidents du travail. Il est l'aboutissement de conjonctions de différents facteurs, individuels et professionnels. L'enquête visera à mettre en évidence les différents facteurs professionnels qui

apparaissent susceptibles d'être en cause dans le geste suicidaire. Les facteurs individuels pourront être signalés aux membres de la délégation mais ils ne seront pas retenus dans l'analyse.

● 2^e principe

L'enquête est centrée exclusivement sur l'analyse du travail, de son organisation et des contraintes professionnelles de la victime. Son objectif est d'aboutir à l'élaboration de mesures de prévention visant à éviter la reproduction d'un tel événement, et à réduire ou à supprimer les facteurs professionnels identifiés.

Le travail de la délégation est centré exclusivement sur l'analyse de l'activité de M. K. et de ses contraintes, et des liens éventuels avec le geste suicidaire. Ceci est une condition nécessaire pour pouvoir répondre à la deuxième mission assignée à la délégation, à savoir produire des mesures de prévention dans le cadre professionnel.

EXTRAIT
D'UN RAPPORT
D'ENQUÊTE

EXTRAIT
D'UN RAPPORT
D'ENQUÊTE

La délégation adhère à une conception pluricausale de l'accident pour tenter de comprendre l'acte par lequel M. T. a mis fin à ses jours. Elle estime qu'au moins trois dimensions essentielles ont interagi pour produire le terrain psychologique permettant de réaliser cet acte : vie privée, état de santé et vie professionnelle. Cependant, si la commission a eu connaissance de certains éléments concernant la vie privée du salarié, ainsi que ceux concernant sa santé dans le cadre d'entretiens individuels, elle n'a volontairement approfondi que la dimension professionnelle, à la fois pour des raisons déontologiques et pour des raisons d'efficacité dans la recherche de mesures de prévention. En aucun cas, la délégation n'a exploité les données concernant la vie privée du salarié. La délégation ne prétend pas expliquer cet acte : la motivation ultime du salarié, découlant de son expérience fondamentalement intime et subjective, restant dans l'ombre.

● 3^e principe

L'enquête repose sur la mise en évidence de « faits », d'éléments objectifs portant sur l'activité professionnelle, les conditions de travail et l'organisation du travail, et non sur des interprétations ou des jugements de valeurs ; les enquêteurs devront s'en tenir à une description des faits, sans porter de jugements de valeur.

● 4^e principe

L'enquête ne prendra pas en considération, ni n'exploitera des informations et données relevant de la vie privée et familiale du salarié : état de santé, personnalité et psychologie de la victime, vie intime, vie conjugale. Plus largement, tout élément ou dossier clairement identifié comme étant personnel sur le lieu de travail ne doit faire l'objet d'aucune investigation⁴.

L'enquête doit donc laisser de côté les facteurs personnels, tout en considérant que la vie privée et la vie professionnelle interagissent en permanence l'une sur l'autre (idée de circularité).

Elle se distingue ainsi de « l'autopsie psychologique » (voir p. 9).

La DE n'a pas vocation à élucider l'acte suicidaire, qui reste foncièrement énigmatique, en ce qu'il engage toute l'histoire du sujet, son vécu et sa subjectivité.

● 5^e principe

L'enquête ne s'inscrit pas dans une approche juridique de recherche de responsabilités. La délégation n'est pas habilitée à le faire, seuls les ayants droit peuvent déclencher ce type de procédure pénale. Le juge, éventuellement saisi, pourra s'appuyer sur le compte-rendu d'enquête réalisé par la délégation.

● 6^e principe

Au travers du rapport, l'enquête peut fournir des éléments permettant à la Caisse primaire d'assurance maladie ou à la Commission de réforme (pour la fonction publique) de rendre un avis sur une éventuelle imputabilité au travail du suicide ou de la tentative. Mais la DE n'est pas habilitée à statuer sur ce point.

● 7^e principe

Les volets « diagnostic » et « proposition de mesures de prévention » constituent des activités bien séparées : la DE réalise d'abord une enquête approfondie sur la base de l'analyse des éléments matériels concernant l'activité de la victime et des entretiens semi-directifs auprès des personnes ciblées, puis elle établit des préconisations étayées sur la base de l'analyse dans un but de prévention.

● 8^e principe

La DE rend compte de son travail devant le CSE qui, en débat, décide des suites à donner et vote l'ensemble du rapport d'enquête (analyse et préconisations). Le CSE doit décider également des modalités et des conditions de diffusion du rapport (ou de parties du rapport) aux membres du personnel. Le CSE peut communiquer le rapport à d'autres personnes qui en font la demande : les ayants droit, un avocat... La diffusion du rapport à la CPAM est « de droit ».

● 9^e principe

Les membres de la DE sont tenus au secret professionnel et à une obligation de discrétion sur l'ensemble des données collectées (art. L. 2315-3). Néanmoins, la DE peut communiquer sur l'avancée des travaux (rédaction du guide d'entretien, réalisation des entretiens...) auprès de l'ensemble du personnel, aux moments où elle le juge nécessaire et opportun.

● 10^e principe

Les salariés appelés à s'exprimer devant la DE le font sur la base du volontariat. Ils ne peuvent être contraints de le faire s'ils ne le souhaitent pas. La direction doit donc s'engager formellement à ne pas sanctionner les salariés qui auraient refusé de participer aux entretiens, ou en raison des propos qu'ils auraient tenus devant la DE. Cette disposition couvre également les membres de la DE, notamment les représentants du personnel. Le principe de « non préjudice général » doit ainsi être mis en œuvre et respecté. **La direction prend également l'engagement de mettre en œuvre les préconisations proposées par la DE et validées par le CSE.**

4. Articles 9 du code civil et 226-1 du code pénal.

ÉTAPE 3

RECUEIL D'INFORMATIONS, ÉLABORATION DU DÉROULÉ CHRONOLOGIQUE ET IDENTIFICATION DES PERSONNES À INTERVIEWER

En premier lieu, la délégation d'enquête établit la liste des informations utiles concernant l'activité de travail du salarié et son contexte professionnel : nature du poste occupé, entretiens annuels, fiches de notation, relevé des heures travaillées, relevé de carrière, etc. L'accès à l'ordinateur professionnel de la victime et à son courrier électronique ou postal doit faire l'objet d'une discussion par la délégation. Dans tous les cas, les éléments identifiés comme personnels ne peuvent faire l'objet de recherche par la DE (par exemple, agenda privé, smartphone personnel, dossiers étiquetés « personnel » sur ordinateur professionnel...).

En second lieu, la DE retrace chronologiquement les différents événements professionnels (changements de poste, mutations, formations...) qui ont jalonné le parcours de la victime dans l'entreprise jusqu'à son acte suicidaire. Elle peut représenter ces événements graphiquement, sous la forme d'une frise ou dans un tableau, par exemple (voir annexe 1).

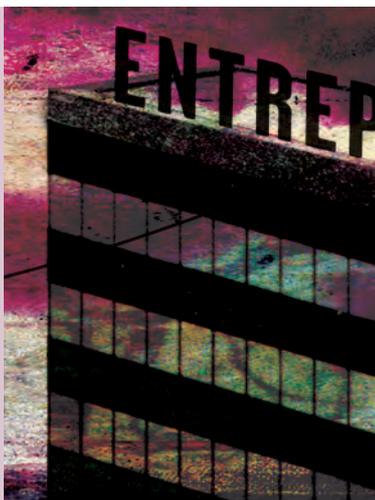
Enfin, la DE identifie les personnes qu'elle souhaite interviewer (collègues, hiérarchie, mais aussi éventuellement personnes extérieures à l'entreprise) qui peuvent apporter un témoignage sur les circonstances immédiates de l'événement, sur l'activité de l'agent (nature, spécificités, évolutions) et, éventuellement, sur sa perception de la vie professionnelle. C'est dans ce cadre que le conjoint de la personne décédée pourra être invité à s'exprimer devant la DE s'il le souhaite. Ces personnes seront informées des missions de la DE, du caractère volontaire des entretiens individuels et de la confidentialité de leur propos lors de la restitution des conclusions de l'enquête.

EXEMPLE DE DOCUMENTS DE TRAVAIL ANALYSÉS PAR UNE DÉLÉGATION D'ENQUÊTE

*Agenda professionnel annuel de M. K.
Décomptes d'heures d'activité de M. K.
Cartographie des zones d'activité de M. K.
Carnet de bord du véhicule de service*

*Historique des formations suivies
Fiches d'entretien annuel individuel d'évaluation sur plusieurs années
Mail émanant du chef de site définissant une consigne de travail
Proposition du tableau d'avancement du directeur d'agence et des organisations syndicales*

*Comptes rendus du comité de direction du site
Registre d'hygiène et de sécurité du site
Document unique d'évaluation des risques professionnels
Mail de soutien d'une collègue de M. K.
Témoignage écrit de la veuve de M. K.*



**EXEMPLE DE
LETTRE ADRESSÉE
AUX PERSONNES
SOLLICITÉES POUR
TÉMOIGNER DEVANT
LA DÉLÉGATION
D'ENQUÊTE**

Dijon, le ...

OBJET : *Enquête du CSE suite au décès de M. R.*

Comme vous le savez sans doute, le CSE, réuni en session extraordinaire, a décidé, sur demande des membres représentant les personnels, de constituer une délégation d'enquête afin de rechercher et d'analyser dans quelles mesures l'environnement professionnel de M. R. aurait pu contribuer à son suicide.

Cette délégation d'enquête paritaire est composée de trois membres représentant les personnels, de deux membres représentant la direction, de l'assistante du service social et du médecin du travail. Un préventeur institutionnel, spécialiste des risques psychosociaux, nous apportera son concours.

La délégation a décidé de travailler sous forme d'entretiens individuels d'une durée d'une heure, une heure trente environ, avec chacun des collègues de travail de M. R. ainsi que d'autres personnes pouvant apporter un éclairage sur la situation professionnelle de M. R. Les entretiens portent exclusivement sur l'activité et le contexte professionnel. Naturellement, ces entretiens sont basés exclusivement sur le volontariat et auront un caractère strictement confidentiel ; les membres de cette délégation d'enquête étant tenus à une obligation totale de réserve et de confidentialité.

Ces entretiens auront lieu les mardi 19 janvier, mercredi 20 janvier et jeudi 21 janvier à ..., dans les locaux de ...

Si vous êtes volontaires, merci de prendre contact avec M. X, membre de la DE

*Le secrétaire du CSE,
membre de la DE*

*Le responsable des ressources humaines,
membre de la DE*

ÉTAPE 4 ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN ET RÉALISATION DES ENTRETIENS

Concevoir un guide d'entretiens est un préalable nécessaire pour s'assurer d'un même mode de questionnement pour chaque interview réalisée. Son utilisation assurera l'homogénéité des entretiens et facilitera ensuite le travail de synthèse du contenu des entretiens. Ce guide peut être établi à partir d'une liste de facteurs de risques psychosociaux dans le travail.

À titre d'exemple, la liste suivante a été utilisée lors du développement de la démarche présentée ici. Elle s'est inspirée des facteurs de risques psychosociaux définis par le collège d'expertise de M. Gollac⁵.

Les exigences liées au travail et à l'emploi

- les contraintes liées au poste de travail,
- l'intensité du travail,
- la durée du travail,
- la soutenabilité du travail,
- la pérennité de l'emploi,
- la conciliation vie professionnelle et vie hors travail.

Les ressources organisationnelles

- l'autonomie ou la latitude décisionnelle,
- le développement des compétences,
- la reconnaissance au travail,
- le soutien social.

La souffrance éthique

- les valeurs de métier,
- l'identité professionnelle.

La violence au travail

- la violence commise par des salariés sur d'autres salariés de l'entreprise : la violence interne,
- la violence commise par des personnes extérieures à l'entreprise sur des salariés : la violence externe.

Ces facteurs ne sont pas exhaustifs. Ils peuvent être complétés par d'autres qui sembleraient importants aux membres de la DE.

Pour chaque question du guide, on cherchera à établir s'il y a eu une évolution au cours du temps de ce facteur de risque et si la situation du salarié se distinguait de celle de ses collègues.

Un exemple de guide d'entretien est présenté en annexe 3, sachant qu'il doit nécessairement être adapté à chaque situation analysée et, éventuellement, complété par d'autres questions, issues notamment de l'analyse des documents réalisée par la DE. Dans les colonnes de droite de cette annexe 3, les catégories d'agents à interviewer sont précisées ; ainsi, pour chaque personne interviewée, on peut prédéterminer les questions pertinentes à poser ou à exclure.

À l'occasion de ces entretiens, la DE recueillera également les faits concernant les « circonstances immédiates » de l'acte : heure, éléments matériels, témoins, environnement, circonstances... Un chapitre du rapport de la DE sera consacré à la présentation de ces circonstances (voir l'exemple d'un plan de rapport en annexe 5). En fonction de celles-ci (présence de témoins, notamment), les collègues éprouveront peut-être le besoin de s'exprimer sur le sens, notamment en lien avec le travail, qu'ils attribuent à ce geste.

5. « Les risques psychosociaux au travail sont les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental », extrait de *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser* Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, sous la direction de Michel Gollac, DARES, DREES, 2011 (Voir la liste de facteurs de risque en annexe 2).

**EXTRAIT DU
RAPPORT D'UNE
DÉLÉGATION
D'ENQUÊTE
À PROPOS DU
GESTE SUICIDAIRE
D'UN SALARIÉ**

M. D. a choisi de se suicider sur son temps de travail, sur son lieu de travail et dans sa tenue professionnelle. Pour ses collègues, pour ses supérieurs, ce geste comporte une forte symbolique, c'est un geste réfléchi traduisant la volonté de M. D. d'adresser un message fort à sa famille professionnelle : « je suis très mal au travail ». Les membres de son équipe de travail ont le sentiment que M. D. attendait leur retour pour faire son geste. Plusieurs de ses collègues partagent l'avis que ce geste est à 100 % d'ordre professionnel. Pour l'ensemble de ses collègues, sa non promotion à quelques mois de son départ en retraite aurait été la « goutte d'eau qui aurait fait déborder le vase ». Pour ses collègues, par ce geste, M. D. renvoie sa souffrance et sa détresse à sa « famille professionnelle ».

MÉTHODE

- Il est très important que l'ensemble des membres de la DE participent aux entretiens pour favoriser ultérieurement le compromis entre la direction et les représentants du personnel sur l'analyse. Une composition de délégation à « deux étages », plénière et restreinte (dans laquelle une partie des membres de la DE ne participerait pas aux entretiens) peut constituer, de ce point de vue, une source de difficultés.
- En fonction du nombre de ses membres et du nombre d'entretiens à réaliser, la DE peut, pour gagner du temps, se scinder en deux groupes pour réaliser les entretiens, à condition qu'ils soient paritaires. Dans ce cas, cela nécessitera une mise en commun des informations recueillies par les deux groupes.
- La durée des entretiens peut varier d'une heure à une heure trente. Ils ne doivent pas être trop courts, pour laisser le temps à la personne interviewée de pouvoir s'exprimer pleinement, et éviter ainsi un discours superficiel et conformiste. Ils ne doivent pas non plus être trop longs pour ne pas épuiser émotionnellement la personne.
- Le témoignage du conjoint de la victime doit être recueilli s'il en fait la demande. Cela peut se faire par entretien sur la base du guide d'entretien adapté à la spécificité du témoin, ou par écrit si la personne ne souhaite pas venir devant la DE.
- Même si ce n'est pas leur vocation première, les entretiens avec les collègues proches de la victime peuvent également avoir une fonction cathartique, dans la mesure où ils permettent de « mettre en mots » leurs émotions devant des représentants de l'entreprise qui les écoutent, et de libérer une part de la culpabilité ressentie. Certains de ces entretiens peuvent ainsi présenter une forte teneur émotionnelle à laquelle les membres de la DE doivent se préparer (y compris ensemble pour préparer et débriefer les entretiens difficiles).

ÉTAPE 5 CLASSEMENT DES INFORMATIONS RECUEILLIES (ENTRETIENS ET DOCUMENTS) PAR FACTEURS DE RISQUE



L'ensemble des informations – contenues dans les entretiens et les documents – sont regroupées par facteurs de risque. Les encadrés suivants présentent des extraits de verbatims/citations de personnes interviewées par une DE, regroupés selon deux types de facteurs de risque : souffrance éthique⁶ et violence au travail.

LE CAS DE M. JEAN

Extraits des verbatims relevant du facteur de risque « Souffrance éthique »

RC : « Réforme, qualité, informatique, M. Jean vivait mal les choses ; je pense que l'imposition de la démarche qualité n'est pas étrangère à son mal-être. L'évolution du travail sur le terrain heurtait sa conscience professionnelle ».

JD : « M. Jean a mal vécu la réforme. Actuellement, il n'y a plus de réception de chantiers, c'était inacceptable pour lui ».

QY : « M. Jean était parfois en porte-à-faux avec les communes à cause du problème des travaux (pas faits, facturés, et déjà il fallait proposer la programmation suivante) ».

PL : « M. Jean a été déstabilisé par le retrait de son arme de service, il s'est senti déshabillé d'une partie de son travail ».

TR : « Pour lui, la démarche qualité était une « vaste fumisterie ».

BY : « La question des travaux, mal vécue par M. Jean. Le plus important pour lui, c'était la qualité du travail réalisé sur le terrain ».

PL : « M. Jean souffrait beaucoup de cette organisation travaux, où on ne maîtrise plus rien. Cela heurtait sa conscience professionnelle. On ne réceptionne plus les chantiers. On arrive à des situations où l'on n'a plus confiance ».

PL : « Retrait de l'arme de M. Jean contre sa volonté, juste après l'agrément ; il ne comprend pas pourquoi on lui a retiré son arme ».

LE CAS DE M. PAUL

Extraits des verbatims relevant du facteur de risque « Violence au travail »

DE : « M. K faisait des menaces, des arrivées intempestives dans le bureau de M. Paul, il l'insultait ».

FT : « M. Paul a souffert du conflit avec M. K, il en reparlait souvent ».

GT : « M. Paul a vécu très mal les relations avec ce chef ».

YH : « Harcèlement, mauvaise foi : le chef de service soutenait M. K ; M. Paul disait qu'il ne dormait plus, miné par ses relations avec M. K. M. Paul n'est pas allé au pot de départ du chef de service, il lui vouait un très fort ressentiment ».

MP : « Le climat était détestable avec M. K ; ça a laissé des traces parce que la hiérarchie le soutenait. »

6. La « souffrance éthique » est ressentie par le salarié « lorsque ce qu'on lui demande de faire vient en opposition avec ses normes professionnelles, sociales ou subjectives, compte tenu de la nature du travail à réaliser ou encore du temps et des moyens dont il dispose » (Gollac, 2009).

ÉTAPE 6

ANALYSE ET SYNTHÈSE, FACTEUR PAR FACTEUR, DU CONTENU DES ENTRETIENS ET DES DOCUMENTS RECUEILLIS



Une fois les verbatims et les informations issues de l'analyse documentaire regroupés par facteur de risque, il s'agit d'identifier les traits saillants qui caractérisent ce facteur de risque pour en rédiger la synthèse.

LE CAS DE MME BRIGITTE

Analyse et synthèse des informations concernant le facteur de risque « Contraintes liées au poste de travail »

- *Contraintes temporelles* : toutes les tâches et, plus particulièrement celles concernant la saisie des commandes, doivent respecter un planning horaire très précis. En cas de non respect du planning, le magasin ne reçoit pas de livraisons. Ces contraintes temporelles sont renforcées en cas de dysfonctionnements ou de sollicitations extérieures (appel hot line).
- *Contraintes de responsabilité* : l'ensemble des process de commandes et réceptions des marchandises dépend du travail de saisie informatique réalisé chaque jour et le fonctionnement du magasin dépend de la bonne maintenance des systèmes d'information.
- *Contraintes de répétition* : les tâches sont répétitives.
- *Contraintes de volume* : beaucoup de tâches successives. Le temps de travail est suffisant en situation normale (hors dysfonctionnement) pour réaliser le référentiel de tâches, mais le nombre de tâches est important et le risque d'oublier une tâche constitue un facteur de stress.
- *Contraintes d'apprentissage permanent* : les process informatiques sont en constante évolution nécessitant une formation continue.

Analyse et synthèse des informations concernant les facteurs « Soutenabilité du travail » et « Pérennité de l'emploi »

La carrière de Mme Brigitte montre clairement qu'elle a fait l'objet, suite à un problème de santé et à des réorganisations successives dans l'entreprise, de trois reclassements consécutifs. Déclarée inapte à son poste en juillet 2001 pour raison de santé puis :

1. reclassée en secteur A,
2. reclassée en secteur B,
3. reclassée en secteur C (secteur regroupant les anciennes activités du secteur A et de la comptabilité)

Son retour au secteur C en 2008 a été accepté faute de mieux.

Cette année, Mme Brigitte, de par sa qualité d'élue au CE, n'ignorait pas le projet « X » et le projet « Y » qui entraînera à terme (courant 2010) une baisse des effectifs du secteur C. Elle savait, puisqu'étant la dernière arrivée dans le service, qu'elle serait peut-être à nouveau concernée par un prochain reclassement.

Les reconversions successives de Mme Brigitte (pour des raisons différentes à chaque fois) sont de nature à la fragiliser. De plus, le poste actuel au secteur C en lien avec les systèmes d'information qui évoluent sans cesse mettent Mme Brigitte en situation d'apprentissage permanent, ce qu'elle vit mal du fait qu'elle a besoin de temps pour assimiler les nouveaux process.

Le retour au secteur C de Mme Brigitte en 2008 a d'ailleurs surpris plusieurs personnes qui évoquent sa première expérience dans ce service en 2002 comme difficile techniquement.

Mme Brigitte, au regard de ses inaptitudes physiques, sait que son reclassement posera problème compte tenu de la situation économique du magasin (CA en baisse) et du peu de possibilités de reclassement actuelles dans l'établissement.

Les incertitudes sur son futur ont évidemment été un facteur aggravant pour Mme Brigitte.

**LE CAS
DE M. PAUL****Analyse et synthèse des informations concernant le facteur de risque****« Violence au travail »**

En 1998, M. Paul, ainsi que certains de ses collègues, se sont plaints officiellement et par écrit d'avoir subi des violences psychologiques et verbales répétées sur une longue durée (de 1989 à 1998). À la souffrance ressentie, est venu s'ajouter un sentiment de trahison par la hiérarchie de l'époque qui, à leurs yeux, ne leur a pas apporté le soutien souhaité dans cette épreuve. Divers éléments, dont un courrier écrit et signé en 2007, tendent à montrer que le traumatisme a incontestablement perduré chez M. Paul ainsi que chez les autres collègues concernés.

Analyse et synthèse des informations concernant le facteur de risque**« Souffrance éthique »**

M. Paul se résigne face aux évolutions de l'organisation du travail et de la gestion de l'entreprise, mais fait preuve de loyauté par rapport à son établissement. Pour autant, son respect de la hiérarchie face à ses valeurs professionnelles traditionnelles, imprégnées de la culture du service public, le place dans une situation de souffrance éthique car son activité professionnelle a perdu pour lui son sens initial. La souffrance éthique, caractérisée par une perte de sens professionnel, constitue la toile de fond sur laquelle s'est fondé le geste de M. Paul.

Voir en annexe 4, un exemple présentant l'étape 5 (classement des informations recueillies) et l'étape 6 (analyse et synthèse) pour le facteur de risque « Reconnaissance professionnelle ».



ÉTAPE 7 SYNTHÈSE GÉNÉRALE

La synthèse générale peut prendre la forme d'une synthèse rédigée ou bien d'un schéma (ou une figure) représentant la hiérarchisation des facteurs de risque dans le geste suicidaire.

La synthèse rédigée

La synthèse rédigée a pour objet d'articuler plus finement les différents facteurs entre eux et leur poids respectif en les replaçant dans l'histoire professionnelle de la victime. Elle vise ainsi à une compréhension générale des facteurs de risques psychosociaux ayant participé à la genèse de l'événement.

Des études épidémiologiques ont montré que la combinatoire de certains facteurs de risque avait des effets avérés sur la santé. C'est, par exemple, le cas lorsque la situation de travail expose à des exigences élevées de la tâche, à une faible latitude décisionnelle associée à peu de soutien social (voir modèle de Karasek, p. 24), ou lorsqu'elle se caractérise par des exigences élevées combinées à de faibles récompenses (reconnaissance) (voir modèle de Siegrist p. 25).

La présence simultanée de ces facteurs de risque dans l'enquête peut engager la délégation d'enquête à présenter son analyse, soit comme dans l'exemple de synthèse rédigée ci-après (le cas de J.C., chef de rayon dans un hypermarché), soit à la manière des exemples reprenant les facteurs de risque présents dans les modèles de Karasek ou Siegrist (p. 24 et 25) ; ces facteurs ne sont pas exclusifs, d'autres peuvent évidemment intervenir.

En terme de méthode, pour plus d'efficacité et de pragmatisme, il convient de désigner un rédacteur (deux maximum) pour rédiger cette partie qui sera ensuite proposée à l'ensemble de la DE pour amendement et validation. Cette synthèse sera ainsi établie sur la base d'un compromis. Ce travail peut être pris en charge par les représentants du personnel. Du fait de l'investissement important qu'il requiert, il est indispensable de leur allouer le temps nécessaire pour s'y consacrer.

Exemple de synthèse rédigée – Le cas de J.C. Chef de rayon dans un hypermarché

J.C. a vécu une phase de reconversion professionnelle depuis mi-2010 où, après 13 ans d'activité comme chef de rayon décoration, il a dû accepter une mobilité à la fois professionnelle (changement de métier) et géographique (changement de magasin). J.C. a préféré choisir cette voie de la reconversion professionnelle plutôt que d'accepter une contrepartie financière s'il quittait l'entreprise lorsque son poste disparaîtrait, notamment sur le conseil de l'ancien responsable régional. Après une phase très courte (6 mois) d'apprentissage du poste de chef de rayon « liquide » dans son ancien magasin, J.C. prend le poste de chef de rayon « textile » au magasin de P.

J.C. démarre son activité dans ce rayon, sans formation spécifique « textile », et dans un contexte de forte charge de travail allant croissant tout au long de l'année 2011. Année 2011 qui a vu également le changement du directeur du magasin en juillet.

Malgré une équipe expérimentée, J.C. rencontre assez vite des difficultés en tant que manager de ce rayon (difficultés qu'il ne semblait pas rencontrer dans son poste précédent), dues notamment à son absence de compétence spécifique dans la gestion du rayon textile et de ses spécificités, de l'arrivée « incontrôlé » de palettes du « national » qui rend difficile une organisation prévisionnelle du rayon, aggravée par des problèmes de stockage de cette marchandise (taille et nature des réserves). Il s'en « sort » tant bien que mal grâce au soutien de son équipe expérimentée qui l'apprécie du fait de sa proximité relationnelle, de l'aide active du « niveau 4 » de son équipe qui prend à son compte des activités d'organisation et de planning qui relèvent normalement de la fonction de J.C. et de l'aide d'un manager qui intervient assez fréquemment pour assister l'équipe. Mais les difficultés persistent et une première grosse difficulté apparaît en octobre avec la tenue de l'inventaire de son rayon, qui a dû être reportée plusieurs fois. Puis, l'équilibre fragile qui s'était instauré au sein de l'équipe pour faire face à l'activité s'écroule en décembre avec le départ du « niveau 4 », qui laisse J.C. seul face aux difficultés dans un contexte d'accroissement de la charge de travail. J.C., pour faire face aux exigences de son travail et à ses difficultés, et du fait de sa conscience professionnelle (il refusait de s'arrêter), prenait un traitement médicamenteux. J.C. vivait, en effet, une situation caractéristique d'exposition au stress professionnel, situation définie par de fortes exigences de la tâche (avec des impératifs en termes de quantité, de délais et de qualité), et de faibles marges de manœuvre pour pouvoir y faire face par la régulation et l'anticipation.

La perspective de l'entretien carrière et compétence (ECC), en janvier 2012, l'affole car il anticipe cet entretien comme étant déterminant pour son avenir professionnel au sein de l'entreprise. L'entretien avec le directeur fait effectivement état de ses carences professionnelles de manager et contraint J.C. à se donner 3 mois pour rétablir la situation et remplir sa mission, sinon il propose d'être déclassé niveau 4 dans le magasin, et revenir sur un poste d'employé.

Cette perspective intenable pour J.C. (faire en 3 mois ce qu'il n'a pu faire en un an, dans les mêmes conditions) et la sanction inévitable à terme (le déclassement à la fois statutaire et salarial, avec l'impact psychologique majeur qu'il entraîne en terme d'estime de soi) ont certainement conduit J.C. à vivre sa situation (à 49 ans) comme une impasse professionnelle et un échec personnel. Cela a généré un stress aigu considérable, s'ajoutant à son état de stress chronique, avec les effets induits sur la santé, notamment sur la santé mentale.

J.C. est d'abord fragilisé psychologiquement par sa reconversion professionnelle (abandon de son métier, choix de rester dans l'entreprise pour ne pas connaître l'insécurité socio-économique, obligation de faire l'apprentissage d'un nouveau métier). Puis cette fragilisation s'approfondit avec les difficultés rencontrées dans son nouveau poste, qui l'amènent notamment à prendre un traitement pour faire face. Le déclassement professionnel (statutaire et salarial), comme sanction ultime de 22 ans de carrière dans l'entreprise, est sans doute apparu à J.C. comme une perspective insoutenable psychologiquement.

LE MODÈLE DE KARASEK

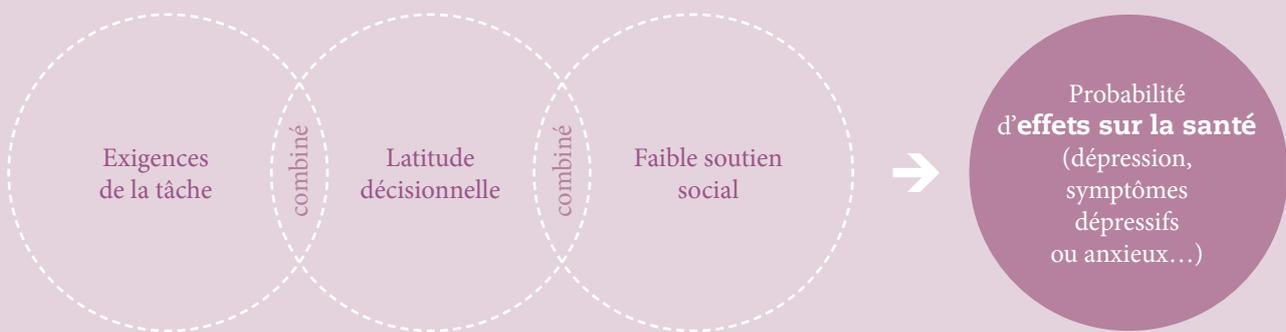
Le modèle de Karasek (1979, 1990) propose une explication du stress au travail, en croisant deux types de facteurs de stress :

- les exigences de la tâche (quantité, complexité, contraintes temporelles...) (voir volet *Activités, Exigences liées au travail* du *Guide d'entretien* en annexe 3),
- la latitude décisionnelle qui recouvre, d'une part, l'autonomie de décision et, d'autre part, l'utilisation et le développement des compétences (voir volet *Ressources* du *Guide d'entretien* en annexe 3).

La situation de travail exposant le plus au risque de stress et d'atteintes à la santé est celle qui combine à la fois de fortes exigences et une faible latitude décisionnelle.

Par la suite, un troisième facteur a été introduit dans le modèle de Karasek. Il s'agit du soutien social (socio-émotionnel et technique) reçu de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques (voir volet *Ressources* du *Guide d'entretien* en annexe 3). Le risque de stress et d'atteintes à la santé, lié à une situation de travail combinant à la fois de fortes exigences et une faible latitude décisionnelle, est majoré lorsque le salarié ne bénéficie que d'un faible soutien social.

Représentation graphique inspirée du modèle de Karasek



Exemple de synthèse reprenant les facteurs de risque présents dans le modèle de Karasek

Exigences liées à l'activité

M. X est le salarié qui a subi les plus fortes transformations de son activité depuis 2002 dans son service, dans le cadre de la réforme de 2002 (restructuration totale de son activité entre 2002 et 2006). Sa charge de travail s'est fortement accrue avec l'augmentation des (...) à gérer, l'investissement important nécessité par (...) dont il héritait sans archives, ni documents, mais également du fait des périodes d'intérim qu'il devait assurer. Ces éléments, plus l'abandon de ses (...) bien gérées, ont affecté M. X.

combiné

Ressources (latitude décisionnelle)

Autonomie : les évolutions décrites ont manifestement été ressenties comme autant de pertes d'autonomie dans des domaines relevant du cœur du métier (...) comme de ceux relevant du travail quotidien (démarche qualité).

Développement des compétences : M. X a toujours eu le souci de se former afin de maintenir son niveau de compétences et de s'adapter aux évolutions de l'établissement. Sa pédagogie reconnue lui a valu qu'on lui confie volontiers la formation de jeunes collègues. Cependant, certaines évolutions, dont la spécialisation, ont empêché M. X de développer certaines de ses compétences professionnelles ou, tout du moins, en ont réduit la possibilité.

combiné

Ressources (soutien social)

M. X a toujours été bien intégré au sein d'une équipe soudée. Attaché à un système de valeur hiérarchique, il conservait le vouvoiement auprès de son supérieur. Malgré la nouvelle organisation, M. X s'attachait à conserver des liens de travail avec les ouvriers ainsi qu'avec les personnels présents sur le site de Z jusqu'à leur départ en retraite. L'abandon progressif de ce site l'affectait.



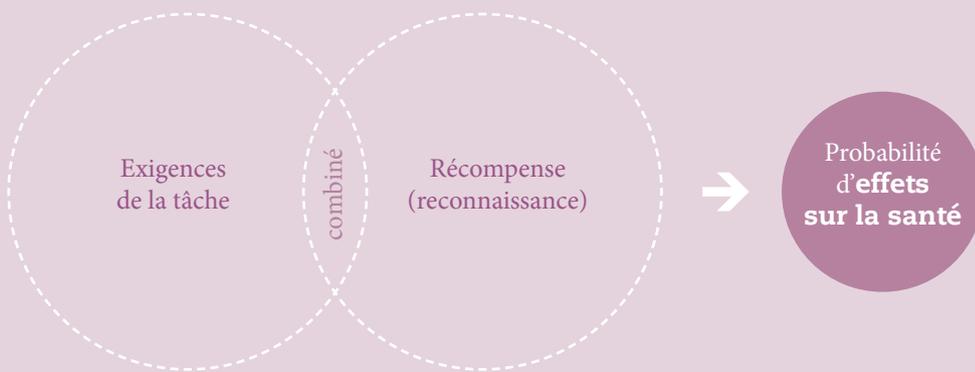
Probabilité d'effets sur la santé

LE MODÈLE DE SIEGRIST

Les travaux liés au modèle de Siegrist (1996) montrent que les situations de travail dans lesquelles existe un déséquilibre entre les efforts consentis par les salariés dans leur travail et les récompenses reçues en retour (voir volet

Ressources du Guide d'entretien en annexe 3) exposent au risque de stress et à une dégradation de l'état de santé. Globalement, les efforts consentis dans le modèle de Siegrist correspondent aux exigences de la tâche du modèle de Karasek.

Représentation graphique inspirée du modèle de Siegrist



Exemple de synthèse reprenant les facteurs de risque présents dans le modèle de Siegrist

Activité (exigences de la tâche, contraintes du travail)

La nouvelle organisation des services, les contraintes liées à la spécialisation des tâches ont augmenté la pression sur les délais et procédures à respecter. Elles ont multiplié également le nombre d'interlocuteurs de M. Y, tout en réduisant ses possibilités de régulation de ces demandes. M. Y se plaint de la nouvelle organisation des travaux, qui est pour lui source d'incohérence dans la mesure où l'agent reste responsable devant les (...) d'une activité qu'il ne maîtrise plus. La « résistance » de M. Y au rôle plus « commercial » qu'on lui demande de remplir, combinée à une augmentation globale de la charge de travail « de terrain » aussi bien qu'administrative, ont certainement contribué à créer un sentiment de mal-être au travail chez M. Y.

Ressources (récompense, reconnaissance)

M. Y jouit d'une véritable reconnaissance professionnelle de la part de ses collègues (un des piliers du service), de sa hiérarchie et de ses interlocuteurs externes. Il a le souci du travail bien fait et est attaché aux valeurs de service public de (...) Le désir de M. Y est le départ à la retraite, départ assorti d'une reconnaissance professionnelle avec l'obtention du dernier grade de sa carrière. Sa non promotion au grade de (...), compte tenu de son système de valeurs et de son attente très forte de reconnaissance professionnelle de la part de sa hiérarchie, constitue un élément déterminant dans la tentative d'explication de son geste.

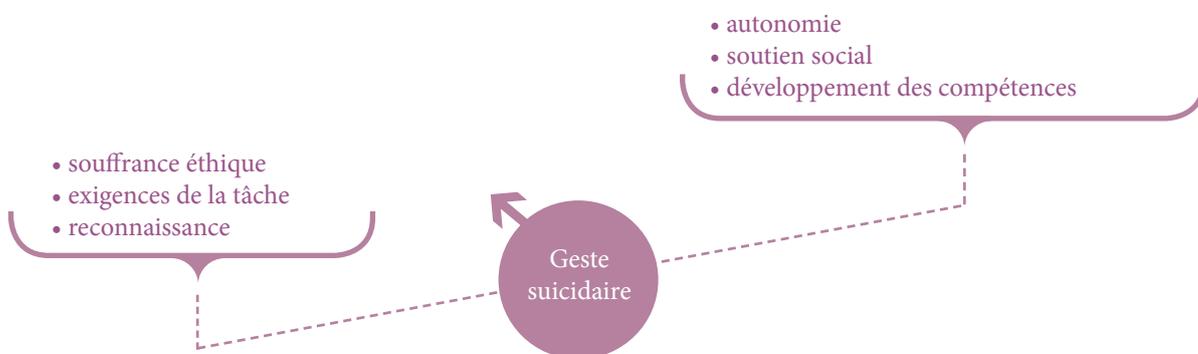


Le schéma hiérarchisant les facteurs de risque

La synthèse générale peut être représentée de manière schématique en hiérarchisant les facteurs de risques professionnels ayant contribué au geste suicidaire. Une forme possible de représentation (la balance) est présentée ci-après. La hiérarchisation des facteurs résulte d'un compromis entre membres de la DE sur la part relative de chacun des facteurs dans l'acte suicidaire. Elle peut faire l'objet de tensions entre les représentants de la direction et les représentants du personnel. En effet, il s'agit pour la DE de formuler une position commune à partir de toutes les informations recueillies, pour permettre à ses membres d'élaborer des mesures préventives.

La balance

Cette schématisation sépare les facteurs de risques psychosociaux qui ont eu un impact négatif sur l'état de santé psychologique de la victime, de ceux qui ont eu plutôt un effet favorable.



Au-delà d'une schématisation, la hiérarchisation des facteurs de risque peut donner lieu à la rédaction d'un avis de la DE sur les relations travail-suicide.

EXEMPLE DE POSITION D'UNE DÉLÉGATION D'ENQUÊTE

Sur les relations travail-tentative de suicide

La délégation confirme le rôle déterminant du travail et de la problématique professionnelle dans la survenue de l'AT. Le mot qu'a laissé P. sur son bureau en témoigne. L'acte qui fait l'objet de cette enquête témoigne d'une extrême solitude psychologique. L'acte commis par notre collègue est une conduite adressée à la communauté de travail dans son ensemble ; elle comporte un message. Nous nous devons d'en tirer toutes les leçons en matière de transformation de l'organisation et de prévention, afin qu'aucun autre collègue, dans l'accomplissement de sa mission, ne soit jamais amené à réitérer un tel acte.

Sur les relations travail-suicide

Dans le cadre de sa lettre de mission, la commission s'est attachée à l'analyse des facteurs de risques psychosociaux en lien avec l'activité professionnelle. Il ressort du travail d'entretiens et d'analyse approfondie développé ci-dessous que les problématiques liées à la « souffrance éthique » ainsi qu'à la « reconnaissance professionnelle » émergent comme éléments explicatifs probables, dans un contexte de réorganisation permanente de l'entreprise et d'évolution des exigences du métier de (...) Les facteurs professionnels ont participé à créer un terrain fragilisant le salarié dont l'investissement dans le travail témoignait d'une grande conscience professionnelle. La compréhension de ces facteurs nécessite de prendre en compte la trajectoire professionnelle de M. T. depuis sa formation à l'école (...) jusqu'à aujourd'hui. Ce parcours a construit dans le temps une forte identité de métier, une haute valorisation professionnelle et une grande autonomie, confrontées depuis quelques années à des évolutions qui ont heurté sa vision du métier, traditionnel et polyvalent, et remis en cause certaines de ses valeurs professionnelles.

ÉTAPE 8 PROPOSITION DE MESURES DE PRÉVENTION



Pour que la DE puisse produire ses recommandations, il convient de rappeler les obligations de l'employeur dans le domaine de la prévention des risques professionnels en général, et des risques psychosociaux en particulier, car les préconisations doivent s'inscrire dans ce cadre. En cas de non respect de ses obligations entraînant un préjudice (corporel et/ou psychique) pour le salarié, l'employeur est susceptible d'engager sa responsabilité pénale.

La DE reprend chaque facteur de risque identifié dans l'analyse et propose pour chacun d'eux des mesures de prévention visant à supprimer, ou tout du moins à réduire, l'importance de ce facteur. Les représentants du personnel participant à la DE pourront prendre à leur charge cette activité.

La DE pourra avoir en mémoire la hiérarchie des mesures de prévention, selon la terminologie suivante :

- la prévention primaire a pour finalité d'éliminer les risques à la source, en ayant une action transformatrice sur le travail,

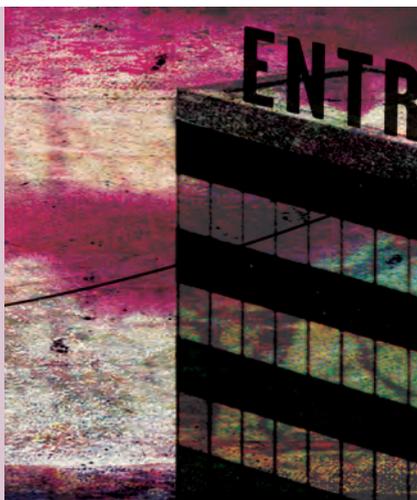
- la prévention secondaire consiste à réduire ou limiter l'effet des facteurs de risque,
- la prévention tertiaire vise à limiter les effets sur la santé des risques que l'on n'a pas su ou pu éviter ; elle relève davantage du curatif que du préventif.

Les deux composantes de la DE (représentants de la direction et représentants des salariés) doivent trouver un accord sur les mesures de prévention. Certaines d'entre elles peuvent concerner l'établissement, mais d'autres s'étendent à une stratégie de groupe plus globale dont la décision est prise hors de l'établissement. Il est donc important et nécessaire que les représentants de la direction dans la DE soient des cadres de niveau élevé dans la hiérarchie de l'entreprise pour être en capacité de négocier ces aspects avec la direction du groupe.

En cas de désaccord persistant sur des propositions, la DE peut choisir de présenter à la fois celles qui font l'objet d'un compromis en tant que telles, et noter également celles qui ne sont pas soutenues par l'ensemble de la DE.

ÉTAPE 9 PRÉSENTATION DU RAPPORT EN RÉUNION DE CSE

La DE a été mise en place par le CSE ; elle doit en conséquence rendre compte de son travail (c'est-à-dire présenter le rapport d'enquête) devant le CSE. Ce dernier débat de l'analyse et des préconisations faites par la DE. Le CSE adopte, par un vote formel, le rapport d'enquête réalisé par la DE. Il décide également des modalités de diffusion du rapport d'enquête dans l'entreprise.



Par ailleurs, le CSE propose à l'employeur d'intégrer dans le Document unique d'évaluation des risques (DUER) les facteurs de risques psychosociaux mis en évidence dans l'analyse ainsi que les mesures de prévention afférentes.



ANNEXES

ANNEXE 1
EXTRAITS DU DÉROULÉ CHRONOLOGIQUE DES ÉVÉNEMENTS DE LA VIE PROFESSIONNELLE DE M. P. KOLL,
DE SON ARRIVÉE À LA DD JUSQU'À SON SUICIDE



| 2013 | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------|--|--|--|---|---|---|--|---|
| Année | Date | 15/02/2013 | 18/02/2013 | 03/2013 | 17/03/2013 | 05/04/2013 | 18/04/2013 | 06/05/2013 | 19/05/2013 |
| Direction | | DD | DD | DD | DD | DD | DD | DD | DD |
| Nom du directeur | | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab | Paul Dab |
| Nom du sous-directeur | | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line | Patricia Line |
| Nom du chef de service | | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras | Jérôme Bras |
| Missions | | voir annexe 6* | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 |
| Grade | | technicien classe normal | technicien classe normal | technicien classe normal | technicien classe normal | technicien classe normal | technicien classe normal | technicien principal | technicien principal |
| Échelon | | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon | 9 ^e échelon | 9 ^e échelon |
| Événement | | Entretien d'évaluation avec Paul Dab (bilan des missions SPA) et Jérôme Bras (bilan des missions SPE). P. Koll mentionne des difficultés à passer de la réglementation environnementale à celle en SPA, mais très bon échange lors de l'entretien. Échange dans un bon climat, intéressant en matière d'objectifs SPAV (Paul Dab) et enrichissants sur les missions et les attentes (Jérôme Bras). | Demande de détachement du 18 février 2013 pour un poste de contrôleur en section avec avis favorable du directeur du 22 février 2013 sous réserve de remplacement. | Mobilité de Jacqueline Drap, adjointe au chef du SPE pour un poste au sein du secrétariat général de la (...). | Entretien professionnel entre P. Koll et P. Line ; P. Koll ayant refusé l'entretien avec J. Bras. Cet entretien initial de 3 h 30 sera suivi de 2 autres séquences. | Demande de détachement du 5 avril 2013 auprès de l'UT du 63 sur un poste de contrôleur en section et avis favorable du directeur. Courrier de juin 2013 pour accord de détachement. | Réponse du ministère du Travail du 18 avril 2013 avec avis défavorable pour le détachement (mais confirmation d'un avis favorable lors de la CAP de corps). | Promotion au grade de technicien principal (dans le cadre de la modification statutaire du corps). | Lors d'un entretien en tête-à-tête avec Patricia Line, P. Koll claque la porte du bureau de cette dernière, crie dans le couloir et laisse penser qu'il souhaite s'en prendre physiquement à Jérôme Bras. Patricia Line court après lui, le récupère dans le couloir, le fait s'asseoir dans son bureau et demande un RDV en urgence auprès d'un médecin (le RDV sera pris au cabinet privé du Dr Pierre, également médecin de prévention). S'ensuit un arrêt de 2 jours. |

| 2014 | | | | | | |
|----------------------------|---|--|---|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| Année | 08/03/2014 | Du 17 au 24/03/14 | 12/04/2014 | À partir du 14/04/2014 | 02/08/2014 | 03/09/2014 |
| Date | DD | DD | DD | DD | DD | DD |
| Direction | / | / | / | / | Jacques Simon | Jacques Simon |
| Nom du directeur | Guy Terra | Guy Terra | Guy Terra | Guy Terra | Guy Terra | Guy Terra |
| Nom du chef sous-directeur | Jeanne Lafleur | Jeanne Lafleur | Jeanne Lafleur | Jeanne Lafleur | Jeanne Lafleur | Jeanne Lafleur |
| Missions | voir annexe 6* | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 | voir annexe 6 |
| Grade | technicien principal | technicien principal | technicien principal | technicien principal | technicien principal | technicien principal |
| Échelon | 9 ^e échelon | 9 ^e échelon | 9 ^e échelon | 9 ^e échelon | 10 ^e échelon | 10 ^e échelon |
| Événement | Entretien professionnel entre P. Koll et Jeanne Lafleur : tous les objectifs n'ont pas été atteints, un allongement des délais est constaté et P. Koll est évalué à la moyenne pour certaines compétences au vu de celles requises pour son poste. P. Koll, de son côté, juge les moyens insuffisants et sa situation inconfortable vis-à-vis des missions de service public, mais partage les appréciations de sa chef de service. | Arrêt maladie. P. Koll, dans le mail du 17/03 s'excusant de ne pouvoir rencontrer l'IGAPS venant à la DD, signale une charge de travail très importante, ne plus pouvoir assurer l'ensemble de ses missions, ce qui impacte sa santé. D'autres échanges par mail suivront. | Suite à la demande de visite de l'administration effectuée le 12/04, certificat d'aptitude sans restriction particulière. | Arrêt maladie de 13 jours, ensuite prolongé et transformé en congé de longue maladie. Demande de l'administration d'un RDV entre l'assistante sociale et P. Koll à son retour. Échanges par mail de la boîte aux lettres personnelle vers l'administration et l'assistante sociale, dont certains mettant en cause l'administration et d'autres demandant des informations sur les congés longue maladie. | Passage au 10 ^e échelon. | Suicide de P. Koll à son domicile. |

* L'annexe 6 correspond à un document interne de l'entreprise de P. Koll.

Remarque : tous les noms ont été modifiés.

→ ANNEXE 2 LISTE DE FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

D'après Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, sous la direction de Michel Gollac, DARES, DREES, 2011.

Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail.

1. Intensité du travail et temps de travail

*[Intensité du travail : déterminants immédiats de l'intensité et de la complexité du travail.
Temps de travail : durée et organisation du temps de travail, conséquences immédiates du temps de travail, conciliation travail-hors travail]*

La mesure de l'intensité du travail et du temps de travail englobe les notions de «demande psychologique» (opérationnalisée par le questionnaire de Karasek) et «d'effort» (opérationnalisée par le questionnaire de Siegrist). L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation.

2. Exigences émotionnelles

[Relation au public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions, peurs]

Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant.

3. Autonomie

[Autonomie dans la tâche, prévisibilité du travail, possibilité d'anticiper, développement culturel, utilisation et accroissement des compétences, monotonie et ennui]

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la «latitude décisionnelle» du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir.

4. Rapports sociaux au travail

[Intégration, justice, reconnaissance, relations avec les collègues, relations avec la hiérarchie, rémunération et carrière, évaluation du travail, justice procédurale, reconnaissance par les clients et le public, violence interne...]

Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre les travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validées sont le «soutien social» (modèle de Karasek et Theorell), «l'équilibre effort-récompense» (modèle de Siegrist) et la «justice organisationnelle». Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux, comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte.

5. Conflits de valeurs

[Conflits éthiques, qualité empêchée, travail inutile]

Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle.

6. Insécurité de la situation de travail

[Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière, soutenabilité du travail, changements]

L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

L'insécurité socio-économique peut provenir des risques de perdre son emploi, de voir baisser son revenu ou de ne pas bénéficier d'un déroulement «normal» de carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrices d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de changements incessants ou incompréhensibles. Tous ces risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes.

ANNEXE 3 EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN

| THÈMES DES ENTRETIENS | EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER | ÉVOLUTION DANS LE TEMPS | SPÉCIFICITÉ ÉVENTUELLE DE LA VICTIME SUR CE THÈME PAR RAPPORT À SES PAIRS | PAIRS | HIÉRARCHIE | AUTRES |
|--|--|--|---|-------|------------|--------|
| A1 Description détaillée du contenu des activités de la victime, leurs durées et répartition temporelle au moment des faits | Quelles sont les activités qu'assurait M. X ? Quelles sont les caractéristiques du poste ? Quelle part chaque activité représentait-elle en temps par rapport aux autres ? | Ces activités et leurs répartitions temporelles ont-elles varié avec le temps ? pourquoi ? | M. X avait-il des activités, des conditions de travail et des particularités dans son travail différentes de ses collègues ? pourquoi ? | | | |
| E1 Contraintes de rythmes et de charge de travail | Est-ce que M. X arrivait à gérer l'ensemble de ses activités au niveau du temps (était-il en situation de « débordement ») ? Devait-il faire vite certaines activités (« pression temporelle ») ? Son travail était-il haché, interrompu fréquemment ? | La pression temporelle était-elle plus forte qu'avant ? pourquoi ? Avait-il plus de difficulté qu'avant à mener toutes ses activités ? pourquoi ? | M. X se plaignait-il plus de ces contraintes que ses collègues de travail et de sa capacité à y faire face ? | | | |
| E2 Contraintes physiques, cognitives et environnementales | Quelles sont les contraintes (physiques, sensorielles, cognitives, environnementales) du travail de M. X ? | Cette ou ces contraintes se sont-elles renforcées avec le temps ? | | | | |
| E3 Contraintes liées aux missions allouées et à la répartition des tâches entre les salariés | Les missions et les objectifs fixés pour M. X étaient-ils clairs, non ambigus, non contradictoires entre eux ou avec des injonctions provenant de l'extérieur ? M. X pouvait-il être chargé de missions le mettant en concurrence avec d'autres salariés, ou avoir des intérêts divergents de ses pairs ? | | | | | |
| E4 Exigences émotionnelles | M. X devait-il cacher ses émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur dans son travail ? M. X redoutait-il d'être en contact avec des personnes en situation de détresse ? M. X était-il amené à devoir calmer des gens ? | | | | | |
| E5 Soutenabilité du travail | M. X s'était-il exprimé sur le fait qu'il ne se sentait pas en capacité de continuer à travailler dans ces conditions ? | | | | | |
| E6 Pérennité de l'emploi | M. X avait-il des inquiétudes concernant son emploi, son statut, son déroulement de carrière, sa rémunération ou ses conditions de travail ? pourquoi ? | | | | | |
| E7 Possibilité de conciliation vie professionnelle et vie hors travail | M. X se plaignait-il d'être débordé par son travail et des conséquences sur sa vie personnelle ? | | | | | |

EXIGENCES LIÉES AU TRAVAIL

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>R1 Autonomie dans le travail et participation aux décisions</p> | <p>Quelle liberté, quelle autonomie avait M. X dans l'organisation de son travail ? De quelles marges de manœuvre disposait-il pour planifier, gérer ses différentes activités professionnelles ? Qui ou quoi pouvait remettre en question ou contester l'organisation de son travail ?</p> <p>M. X avait-il le sentiment que son expérience professionnelle et son point de vue étaient pris en compte dans les évolutions de son service affectant son travail ?</p> | <p>L'autonomie et les marges de manœuvre de M. X se sont-elles réduites avec le temps ? pourquoi ?</p> | <p>M. X avait-il plus ou moins d'autonomie que ses collègues ?</p> | |
| <p>R2 Développement des compétences professionnelles</p> | <p>M. X avait-il suivi des formations professionnelles ? lesquelles ? dans quel but ? Son travail lui permettait-il de développer ses compétences professionnelles ?</p> | <p>Y a-t-il eu une évaluation défavorable dans ces domaines ? pourquoi ?</p> | <p>M. X se formait-il plus ou moins que ses collègues ?</p> | |
| <p>R3 Reconnaissance au travail et sentiment d'utilité</p> | <p>Quelle reconnaissance M. X a-t-il obtenu vis-à-vis de son déroulement de carrière, de sa rémunération ? De quelle estime bénéficiait M. X de la part de ses chefs et de ses pairs ?</p> <p>Quelles représentations avait M. X de l'utilité et de la qualité du travail qu'il effectuait ? Avait-il le sentiment de faire du « bon boulot » ?</p> | | <p>M. X se démarquait-il de ses pairs sur ces points ?</p> | |
| <p>R4 Soutien social</p> | <p>M. X était-il bien intégré dans le collectif de travail ? Trouvait-il des ressources ou de l'aide auprès de ses collègues ? Quels types de relations entretenait-il avec eux ? M. X était-il isolé ? Sollicitait-il son chef pour des conseils ou de l'aide ? Son chef le soutenait-il ?</p> | <p>M. X était-il plus ou moins isolé qu'avant ? pourquoi ?</p> | | |
| <p>R5 Politique RH</p> | <p>Y a-t-il une tendance à l'individualisation (des objectifs, de l'évaluation, de la rémunération) ? Si oui, cela a-t-il un effet sur les relations des salariés entre eux et avec la hiérarchie ? Cela touchait-il M. X ? comment ?</p> | <p>Cela a-t-il toujours existé, ou est-ce nouveau ?</p> | | |

RESSOURCES

| THÈMES DES ENTRETIENS | EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER | ÉVOLUTION DANS LE TEMPS | SPÉCIFICITÉ ÉVENTUELLE DE LA VICTIME SUR CE THÈME PAR RAPPORT À SES PAIRS | PAIRS | HIÉRARCHIE | AUTRES |
|------------------------------------|---|--|---|-------|------------|--------|
| S1 Valeurs de métier | M. X pouvait-il être conduit à travailler d'une façon qu'il désapprouvait, ou qui pouvait heurter sa conscience professionnelle ? dans quelles circonstances ? Pouvait-il être confronté à des contradictions entre les consignes de travail et les règles de métier ? dans quelles circonstances ? | Cela a-t-il toujours existé, ou est-ce nouveau ? | M. X était-il plus ou moins que ses pairs confronté à ce problème ? | | | |
| S2 Identité professionnelle | M. X avait-il les moyens de faire un travail de qualité ? Pouvait-il être fier de son travail ? sinon pourquoi ? | | | | | |
| V1 Violence interne | M. X a-t-il été confronté à des situations de violence interne (conflit avec un salarié, harcèlement...) ? | | | | | |
| V2 Violence externe | M. X a-t-il été confronté à des situations de violence externe (agressions verbales, insultes, menaces, incivilités) avec des usagers, du public, des clients... ? dans quelles circonstances ? Quelles ont été les conséquences sur la santé et le comportement de M. X ? M. X a-t-il pu avoir des appréhensions à se rendre au travail ? dans quelles circonstances ? | | | | | |
| SOUFFRANCE ÉTHIQUE | | | | | | |
| VIOLENCE AU TRAVAIL | | | | | | |

ANNEXE 4

EXEMPLE D'ANALYSE ET DE SYNTHÈSE DU FACTEUR DE RISQUE « RECONNAISSANCE AU TRAVAIL », À PARTIR DES VERBATIMS ET DES ÉLÉMENTS DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

| Verbatims et éléments issus de l'analyse documentaire | |
|--|--|
| Guy : | « Lors de l'entretien avec le directeur, le directeur n'avait pas été tendre avec J.C., ça l'avait cassé. Redescendre niveau 4 entraînait la perte de sa fierté professionnelle, mais lui garantissait un salaire. J.C. était la risée des autres secteurs, il essuyait des moqueries de bas de gamme des autres managers. Il était estimé, mais certains ne l'aimaient pas, il y avait des sous-entendus par rapport à son salaire ». |
| Paul : | « En janvier, époque des entretiens, il a dit « je me suis fait casser » ». J.C. était estimé, car il était sympa. S'il est resté un an, c'est qu'il était compétent ; quand ça ne va pas, on rétrograde rapidement dans cette boîte. À la sortie de son ECC (entretien compétence et carrière), il s'est senti dévalorisé ». |
| Luc : | « J.C. n'était pas considéré comme un manager, mais comme un très bon collègue, c'est Vincent qui faisait le travail. Il était estimé par l'équipe. Après l'ECC, catastrophe, ultimatum pour faire ses preuves sinon rétrogradé niveau 4 : il avait demandé combien gagnait un niveau 4. Après, il était complètement perdu ». |
| ECC (entretien compétence et carrière), commentaire directeur : | « J.C., après une année sur son poste de manager textile, n'en maîtrise toujours pas les bases (organisation, anticipation, gestion, outils...). J.C. doit absolument progresser dans tous les domaines liés à sa fonction. En effet, J.C. ne détient toujours pas le pouvoir social de par l'absence de son management et de ses manquements en communication. Pour les trois mois à venir, J.C. doit impérativement corriger toutes ses déficiences, si tel n'est pas le cas, j'accepte sa proposition de le rétrograder niveau 4 dans le magasin ». |
| ECC, J.C. : | « Je me donne trois mois pour réussir ma mission de manager, dans le cas contraire, je souhaiterais un poste de niveau 4 ». |
| Nat : | « Reconnaissance de J.C. en tant que manager textile ? oui, manager mais manque d'autonomie. Estime ? oui, bien estimé, boute-en-train, tournait tout à la dérision, blagueur ». |
| Phil : | « Sûrement pas reconnu comme il aurait dû. Parachuté rayon textile. Formations, j'en doute. Reconnaissance ? J'ai jamais entendu de critiques de sa part ». |
| José : | « Reconnu ? non. J.C. ne remplissait pas toutes ses tâches, on ne s'adressait pas à lui ». |
| Myriam : | « J.C. reconnu ? À mon avis, il ne pouvait pas être capable, on ne lui donnait pas la possibilité d'être à la hauteur de la tâche. Oui, estimé. C'est impossible de ne pas estimer une personne comme ça. Pas d'ennemi, et beaucoup d'humour ». |
| Sylvie : | « Reconnaissance ? Pour moi, J.C. n'était pas reconnu en tant que manager. Plusieurs m'ont dit qu'il aurait fait un excellent niveau 4. Estimé ? oui, je pense ». |
| Odile : | « Reconnaissance ? Non, du point de vue des autres supérieurs. On savait que c'était notre chef mais on le considérait comme un employé. Il nous félicitait tout le temps, c'est le seul à qui je faisais péter la bise. Estime ? oui pour les employés ; pour les chefs, non, car considéré comme le clown de service. J.C. était à part ». |
| Marc : | « Oui, il était reconnu comme manager textile. Il était estimé de ses collègues et il était ouvert aux autres ». |
| Léa : | « Il n'était pas reconnu en tant que manager textile car, pour nous, ses employés, c'était plutôt un collègue employé. Il était, par contre, estimé de tout le monde ». |
| Eric : | « Pour nous au textile, c'était plutôt un collègue mais pas un manager. C'était un bon vivant, il était estimé de tous ». |

Verbatims et éléments issus de l'analyse documentaire

| | |
|-----------------|---|
| Anne : | « Il n'était pas forcément reconnu en tant que manager textile à cause, surtout de son organisation défailante. Plusieurs de ses employés s'en plaignaient. Il était, par contre, estimé de tout le monde ». |
| Sophie : | « Je pense qu'il était reconnu comme manager auprès de ses employés. Une fois, il est arrivé au service déco pour faire une affiche et il avait la feuille du chiffre d'affaires dans les mains, il m'avait dit que même avec un bon CA, il avait pris une vilaine réflexion par le directeur. Il me disait qu'il n'arrêtait de se prendre des réflexions pour le rangement de sa réserve. Il était estimé de toute son équipe. Il accordait tout à ses employés ». |
| Jules : | « J'ai un doute qu'il était reconnu par ses équipes. Il était estimé de ses collègues et il avait toujours une petite blague à sortir. Il était soutenu par tout le monde. Je ne l'ai pas senti isolé ». |

Analyse et synthèse pour le facteur de risque « Reconnaissance au travail »

J.C. était estimé de ses collègues (notamment de son équipe) du fait de son excellent relationnel, mais il n'était pas reconnu en tant que manager, ni par son équipe, ni par ses pairs (les autres managers avec qui les relations pouvaient être distantes), ni par la direction, car il n'assumait pas toutes les tâches dévolues habituellement à un manager de rayon. L'ECC (entretien compétences et carrière), réalisé le 07/01/2012 avec le directeur, a été très mal vécu par J.C. puisque le constat de son incompétence managériale a été dressé explicitement, et qu'il s'est donné trois mois pour réussir sa mission de manager dans les mêmes conditions, faute de quoi J.C. propose d'être rétrogradé niveau 4 dans le magasin avec la perte de salaire correspondante.

→ ANNEXE 5 EXEMPLE DE PLAN DE RAPPORT D'ENQUÊTE

1. INTRODUCTION

- Les raisons de la création de la DE (lettre de mission éventuelle)
- Les missions et les moyens de la DE

2. MÉTHODOLOGIE, DÉMARCHE DE L'ENQUÊTE

- 2.1. Aspects théoriques, principes
- 2.2. Aspects pratiques

3. PRÉSENTATION DE LA CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ET CIRCONSTANCES DU SUICIDE

- 3.1. Présentation de la carrière professionnelle de la victime
- 3.2. Les circonstances détaillées du suicide
- 3.3. La gestion de l'acte suicidaire dans l'entreprise

4. ANALYSE ET ÉVALUATION DES FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS

- 4.1. Les exigences associées à l'activité
- 4.2. Les ressources
- 4.3. La souffrance éthique, les conflits de valeurs
- 4.4. La violence au travail
- 4.5. Le « sens » du geste
- 4.6. Autres facteurs ou éléments pertinents

5. SYNTHÈSE GÉNÉRALE ÉCRITE

- 5.1. Synthèse ou schéma hiérarchisant les facteurs de risque
- 5.2. La position de la DE sur le lien travail-suicide

6. RECOMMANDATIONS, MESURES DE PRÉVENTION

- 6.1. Rappel réglementaire et obligations de l'employeur
- 6.2. Préconisations relatives aux facteurs de risque

7. ANNEXES

- Liste des documents utilisés
- etc.

Pour commander les brochures et les affiches de l'INRS,
adressez-vous au service Prévention de votre Carsat, Cram ou CGSS.

Services Prévention des Carsat et Cram

Carsat ALSACE-MOSELLE

(67 Bas-Rhin)
14, rue Adolphe-Seyboth
CS 10392
67010 Strasbourg cedex
tél. 03 88 14 33 00
fax 03 88 23 54 13
prevention.documentation@carsat-am.fr
www.carsat-alsacemoselle.fr

(57 Moselle)
3, place du Roi-George
BP 31062
57036 Metz cedex 1
tél. 03 87 66 86 22
fax 03 87 55 98 65
www.carsat-alsacemoselle.fr

(68 Haut-Rhin)
11, avenue De-Lattre-de-Tassigny
BP 70488
68018 Colmar cedex
tél. 03 69 45 10 12
fax 03 89 21 62 21
www.carsat-alsacemoselle.fr

Carsat AQUITAINE

(24 Dordogne, 33 Gironde,
40 Landes, 47 Lot-et-Garonne,
64 Pyrénées-Atlantiques)
80, avenue de la Jallère
33053 Bordeaux cedex
tél. 05 56 11 64 36
documentation.prevention@
carsat-aquitaine.fr
www.carsat-aquitaine.fr

Carsat AUVERGNE

(03 Allier, 15 Cantal,
43 Haute-Loire,
63 Puy-de-Dôme)
Espace Entreprises
Clermont République
63036 Clermont-Ferrand cedex 9
tél. 04 73 42 70 19
fax 04 73 42 70 15
offredoc@carsat-auvergne.fr
www.carsat-auvergne.fr

Carsat BOURGOGNE - FRANCHE-COMTÉ

(21 Côte-d'Or, 25 Doubs,
39 Jura, 58 Nièvre,
70 Haute-Saône,
71 Saône-et-Loire, 89 Yonne,
90 Territoire de Belfort)
46, rue Elsa-Triolet
21044 Dijon cedex
tél. 03 80 33 13 92
fax 03 80 33 19 62
documentation.prevention@carsat-bfc.fr
www.carsat-bfc.fr

Carsat BRETAGNE

(22 Côtes-d'Armor, 29 Finistère,
35 Ille-et-Vilaine, 56 Morbihan)
236, rue de Châteaugiron
35030 Rennes cedex 09
tél. 02 99 26 74 63
fax 02 99 26 70 48
drp.cdi@carsat-bretagne.fr
www.carsat-bretagne.fr

Carsat CENTRE - VAL DE LOIRE

(18 Cher, 28 Eure-et-Loir, 36 Indre,
37 Indre-et-Loire, 41 Loir-et-Cher, 45 Loiret)
36, rue Xaintrailles
CS44406
45044 Orléans cedex 1
tél. 02 38 79 70 21
prev@carsat-centre.fr
www.carsat-cvl.fr

Carsat CENTRE-OUEST

(16 Charente, 17 Charente-Maritime,
19 Corrèze, 23 Creuse, 79 Deux-Sèvres,
86 Vienne, 87 Haute-Vienne)
37, avenue du Président-René-Coty
87048 Limoges cedex
tél. 05 55 45 39 04
fax 05 55 45 71 45
cirp@carsat-centreouest.fr
www.carsat-centreouest.fr

Cram ÎLE-DE-FRANCE

(75 Paris, 77 Seine-et-Marne,
78 Yvelines, 91 Essonne,
92 Hauts-de-Seine, 93 Seine-Saint-Denis,
94 Val-de-Marne, 95 Val-d'Oise)
17-19, place de l'Argonne
75019 Paris
tél. 01 40 05 32 64
fax 01 40 05 38 84
demande.de.doc.inrs@cramif.cnamts.fr
www.cramif.fr

Carsat LANGUEDOC-ROUSSILLON

(11 Aude, 30 Gard, 34 Hérault,
48 Lozère, 66 Pyrénées-Orientales)
29, cours Gambetta
34068 Montpellier cedex 2
tél. 04 67 12 95 55
fax 04 67 12 95 56
prevdoc@carsat-lr.fr
www.carsat-lr.fr

Carsat MIDI-PYRÉNÉES

(09 Ariège, 12 Aveyron, 31 Haute-Garonne,
32 Gers, 46 Lot, 65 Hautes-Pyrénées,
81 Tarn, 82 Tarn-et-Garonne)
2, rue Georges-Vivent
31065 Toulouse cedex 9
tél. 36 79
fax 05 62 14 88 24
doc.prev@carsat-mp.fr
www.carsat-mp.fr

Carsat NORD-EST

(08 Ardennes, 10 Aube, 51 Marne,
52 Haute-Marne, 54 Meurthe-et-Moselle,
55 Meuse, 88 Vosges)
81 à 85, rue de Metz
54073 Nancy cedex
tél. 03 83 34 49 02
fax 03 83 34 48 70
documentation.prevention@carsat-nordest.fr
www.carsat-nordest.fr

Carsat NORD-PICARDIE

(02 Aisne, 59 Nord, 60 Oise,
62 Pas-de-Calais, 80 Somme)
11, allée Vauban
59662 Villeneuve-d'Ascq cedex
tél. 03 20 05 60 28
fax 03 20 05 79 30
bedprevention@carsat-nordpicardie.fr
www.carsat-nordpicardie.fr

Carsat NORMANDIE

(14 Calvados, 27 Eure, 50 Manche,
61 Orne, 76 Seine-Maritime)
Avenue du Grand-Cours
76028 Rouen cedex
tél. 02 35 03 58 22
fax 02 35 03 60 76
prevention@carsat-normandie.fr
www.carsat-normandie.fr

Carsat PAYS DE LA LOIRE

(44 Loire-Atlantique, 49 Maine-et-Loire,
53 Mayenne, 72 Sarthe, 85 Vendée)
2, place de Bretagne
44932 Nantes cedex 9
tél. 02 51 72 84 08
fax 02 51 82 31 62
documentation.rp@carsat-pl.fr
www.carsat-pl.fr

Carsat RHÔNE-ALPES

(01 Ain, 07 Ardèche, 26 Drôme, 38 Isère,
42 Loire, 69 Rhône, 73 Savoie,
74 Haute-Savoie)
26, rue d'Aubigny
69436 Lyon cedex 3
tél. 04 72 91 97 92
fax 04 72 91 98 55
prevention.doc@carsat-ra.fr
www.carsat-ra.fr

Carsat SUD-EST

(04 Alpes-de-Haute-Provence,
05 Hautes-Alpes, 06 Alpes-Maritimes,
13 Bouches-du-Rhône, 2A Corse-du-Sud,
2B Haute-Corse, 83 Var, 84 Vaucluse)
35, rue George
13386 Marseille cedex 20
tél. 04 91 85 85 36
fax 04 91 85 75 66
documentation.prevention@carsat-sudest.fr
www.carsat-sudest.fr

Services Prévention des CGSS

CGSS GUADELOUPE

Espace Amédée Fengarol, bât. H
Parc d'activités La Providence, ZAC de Dothémare
97139 Les Abymes
tél. 05 90 21 46 00 – fax 05 90 21 46 13
risquesprofessionnels@cgss-guadeloupe.fr
www.cgss-guadeloupe.fr

CGSS GUYANE

Direction des risques professionnels
CS 37015, 97307 Cayenne cedex
tél. 05 94 29 83 04 – fax 05 94 29 83 01
prevention-rp@cgss-guyane.fr

CGSS LA RÉUNION

4, boulevard Doret, CS 53001
97741 Saint-Denis cedex 9
tél. 02 62 90 47 00 – fax 02 62 90 47 01
prevention@cgss.re
www.cgss-reunion.fr

CGSS MARTINIQUE

Quartier Place-d'Armes,
97210 Le Lamentin cedex 2
tél. 05 96 66 51 31 et 05 96 66 76 19 – fax 05 96 51 81 54
documentation.atmp@cgss-martinique.fr
www.cgss-martinique.fr

Suite à la survenue d'un suicide ou d'une tentative de suicide d'un salarié, et au-delà de l'émotion qu'un tel acte va générer dans l'entreprise, le CSE peut agir dans le cadre de ses prérogatives réglementaires, en votant notamment la mise en place d'une délégation d'enquête paritaire interne. Celle-ci pourra ainsi réaliser une analyse approfondie, après s'être dotée de principes d'action bien définis et partagés par les représentants de la direction et des salariés. Cette analyse (fondée sur une recherche documentaire et la réalisation d'entretiens) a pour finalité de faire émerger les éventuels facteurs d'origine professionnelle qui ont pu participer à la genèse de l'acte suicidaire et, plus largement, à un mal-être au travail dans l'entreprise. Elle vise également à proposer des mesures de prévention élaborées sur la base de l'analyse, pour réduire ces facteurs de risques psychosociaux au travail.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6125

3^e édition • mai 2019 • 5 000 ex. • ISBN 978-2-7389-2470-4

► L'INRS est financé par la Sécurité sociale - Assurance maladie / Risques professionnels ◄

www.inrs.fr

YouTube

