

SUICIDE AU TRAVAIL : COMMENT INTERVENIR ?

Francine Burnonville et Annie Debard Pavlic

HEC Montréal | *Gestion*

**2012/4 - Vol. 37
pages 26 à 32**

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-gestion-2012-4-page-26.htm>

Pour citer cet article :

Burnonville Francine et Pavlic Annie Debard, « Suicide au travail : comment intervenir ? »,
Gestion, 2012/4 Vol. 37, p. 26-32. DOI : 10.3917/riges.374.0026

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Dossier : Suicide au travail

SUICIDE AU TRAVAIL : comment intervenir ?

Par Francine Burnonville et Annie Debard Pavlic

RÉSUMÉ

Lorsqu'un salarié se suicide, la pensée rationnelle de l'ensemble des salariés vole en éclats, une onde de choc se propage dans l'entreprise, d'autant plus que cette personne qui s'enlève la vie part avec ses secrets. Comment l'entreprise traverse-t-elle cette crise? Comment faut-il intervenir? Cet article vise à aider les dirigeants et les gestionnaires à mettre en place un cadre d'intervention qui permettra de résoudre la crise. Pour cela, nous analysons les impacts d'un suicide sur l'ensemble du personnel et sur la direction de l'entreprise. Nous relevons les facteurs qui prédisposent au suicide, qui y contribuent, qui le précipitent et qui le préviennent. Puis, nous décrivons des modes possibles de résolution de la crise qu'entraîne un suicide. Par la suite, nous examinons les interventions à faire auprès des employés, des cadres et de l'organisation lorsque cette crise survient. Finalement, nous traitons des différentes mesures que la direction peut prendre pour instaurer une culture de prévention du suicide.

Francine Burnonville, sociologue, a été coordonnatrice du réseau d'entraide dans une grande centrale syndicale du Québec, elle est actuellement travailleuse autonome, francine1944@hotmail.com.

Annie Debard Pavlic, psychologue du travail et des organisations, est consultante en entreprises sur la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux, annie.debard@yahoo.fr.

Un suicide lié au travail fait voler en éclats la pensée rationnelle de l'ensemble des membres de l'entreprise, des collègues aux dirigeants, et rend difficiles les interventions visant à dépasser la crise qu'il engendre. Dans cet article, nous analysons ce que fait vivre un geste suicidaire, fatal ou non, à une communauté professionnelle afin de pouvoir mieux cibler les interventions adaptées aux besoins d'un milieu donné. Nous relevons ensuite des pratiques qui peuvent permettre à l'entreprise de contenir la crise qu'entraîne le suicide, de rendre celle-ci instructive et, ultimement, de la dépasser.

L'objectif de la démarche n'est pas de chercher des coupables. Nous laissons aux juristes la question de la responsabilité du suicide. Les causes du suicide sont toujours multiples et la personne qui s'enlève la vie part avec ses secrets. Ce qui nous intéresse, ce sont les liens qu'il est possible de faire entre le travail et le suicide de salariés afin d'aider les cadres et les dirigeants à gérer une crise que celui-ci provoque.

Dans un premier temps, nous analysons les impacts de ce choc sur les employés, les gestionnaires et les dirigeants. Ensuite, nous voyons les interventions permettant de gérer cette crise dans le respect des besoins de tous. Enfin, nous indiquons des stratégies de prévention du suicide lié au travail.

POURQUOI LE SUICIDE AU TRAVAIL entraîne-t-il une crise?

L'entourage professionnel fait face à une mort violente

Le suicide d'un collègue est toujours un événement psychologiquement éprouvant. Le milieu de travail est traversé par différents sentiments et émotions allant d'une grande tristesse à la révolte et à la colère, tant de la part des collègues « survivants » que de l'ensemble de l'entourage professionnel aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise¹.

Le caractère brutal et inattendu de l'acte provoque habituellement un état de stupeur proche de la sidération. « La forte charge traumatique dont le suicide est porteur assure à l'onde de choc qu'il engendre une aire de propagation sans commune mesure avec sa rareté statistique. Le deuil après suicide n'est pas un deuil comme les autres². » Des réactions émotionnelles violentes s'ensuivent très souvent.

Les personnes qui étaient proches du collègue suicidé se sentent coupables et cherchent à comprendre ce qui s'est réellement passé et la raison du geste. Nous savons que les motifs du passage à l'acte suicidaire sont toujours multiples. Cependant, nous devons tenir compte de la question du « pourquoi » qui traversera toute l'intervention auprès des salariés de l'entreprise.

Un suicide, surtout s'il est exécuté sur les lieux du travail, ne fait pas partie des événements auxquels le milieu professionnel est préparé. L'entreprise est le lieu où, concrètement et symboliquement, on « gagne sa vie ». Le statut de salarié s'inscrit dans un contrat qui détermine l'activité, structure le temps, fixe des codes relationnels avec les collègues et la hiérarchie. Ce contrat construit une valeur de protection. Le suicide, lorsqu'il pénètre cet univers, le fait toujours par « effraction », sans y être invité.

La mort d'un collègue provoque un sentiment de fragilisation, comme si quelque chose s'était brisé³, et nous amène à ressentir deux pertes, celle de notre sentiment de vulnérabilité et celle de la confiance en l'autre. En effet, la vulnérabilité de notre condition humaine nous apparaît brutalement. Au cours de ces événements, une autre croyance s'effondre : la notion d'« autrui secourable ». Nous vivons tous avec l'idée inconsciente que si nous sommes dans une situation désespérée, quelqu'un viendra nous secourir. Cette certitude s'est ancrée dans notre petite enfance lorsque, à chaque situation de détresse, nous avons été aidés. S'apercevoir que personne n'a été là pour « éviter le pire » nous fait vivre l'effondrement de la confiance en l'autre. Ce sentiment entraîne à plus ou moins long terme la perte de la coopération nécessaire au travail. La confiance dans l'entreprise n'existe plus et des attitudes de désengagement apparaissent sans que le lien avec l'acte suicidaire soit obligatoirement fait. On trouve ainsi des équipes incapables de travailler ensemble dans les 18 à 24 mois qui suivent l'acte suicidaire. Il est important de noter ces deux impacts de l'onde de choc du suicide sur les croyances dans l'humanité et dans le lien social puisque toute intervention de prévention et de gestion en la matière devra viser la restauration de ces dernières.

L'acte suicidaire provoque une crise

La crise est une situation de déséquilibre grave pouvant entraîner une rupture. Dans l'entreprise, l'acte suicidaire provoque une crise et un déséquilibre dans les mécanismes d'adaptation qui sont ordinairement en place⁴. Les dirigeants et les gestionnaires sentent confusément qu'il faut utiliser d'autres modes d'intervention. Mais étant eux-mêmes

Les causes du suicide sont toujours multiples et la personne qui s'enlève la vie part avec ses secrets.

émotionnellement engagés dans la situation, ils peuvent avoir de la difficulté à intervenir. Tandis que les salariés s'attendent à des actes d'«humanité», les dirigeants peuvent avoir tendance à garder une certaine distance pour se protéger de leur propre sentiment de culpabilité et de la violence de l'acte lui-même⁵. À la suite du suicide, il est normal de se focaliser sur la phase aiguë de la crise; cependant, celle-ci est toujours liée à une phase de pré-crise qui a rompu en amont un état d'équilibre. Le tableau 1 énumère les facteurs qui prédisposent à l'acte suicidaire, qui y contribuent, qui le précipitent et qui le préviennent, ainsi que les facteurs permettant de mieux comprendre le lien que les salariés peuvent faire entre le suicide et le travail, la relation n'étant pas unidimensionnelle.

Quels modes de résolution de la crise un suicide lié au travail entraîne-t-il ?

Il existe trois modes possibles de résolution d'une crise en milieu de travail liés au suicide d'un employé, que nous décrivons ci-après.

Une résolution négative, inadéquate ou alimentant la crise suicidaire. Dans ce genre de cas, les stratégies adoptées non seulement se révèlent inadéquates pour résoudre la crise, mais elles contribuent à détériorer la situation et notamment le lien entre les salariés et leur entreprise. Pensons, par exemple, aux déclarations faites par le dirigeant d'une grande entreprise française, qui parlait d'une « vague de suicides » comme étant un « effet de mode ». Le déni qui existe dans ce type de communication favorise la propagation de l'onde de choc. Par souci de reconnaissance, les salariés de l'entreprise peuvent utiliser les médias pour invoquer un lien perçu entre l'acte suicidaire et le travail. L'image de l'entreprise est à tout jamais entachée.

Une résolution neutre qui ne permet que de contrôler ou de contenir la crise suicidaire. Dans ce cas, les stratégies mises en place par les dirigeants visent à contenir les effets immédiats de la crise, notamment en limitant la propagation de l'onde émotionnelle. Rien n'est pensé pour soigner le lien perçu par les salariés entre l'acte suicidaire et le travail. Par exemple, les interventions mises en place consistent uniquement dans la proposition d'un accompagnement

Tableau 1				
Facteurs qui prédisposent au suicide lié au travail, qui y contribuent, qui le précipitent ou qui le préviennent				
Caractéristique	Facteurs prédisposant au suicide	Facteurs contribuant au suicide	Facteurs précipitant le suicide	Facteurs prévenant le suicide
Contexte organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectives d'emploi et d'évolution professionnelle limitées • Culture de la performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements organisationnels non accompagnés • Culture de surinvestissement dans le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du plan de sauvegarde de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de participation et de contribution • Perspectives d'avenir et de carrière • Disponibilité des ressources
Travail	<ul style="list-style-type: none"> • Faible marge de manœuvre • Faible soutien social • Absence de reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaises conditions de travail • Perte de sens 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressions dans le milieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance • Bonnes relations de travail • Bonnes conditions de travail
Équipe de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Solidarité déficiente • Tensions dans l'équipe • Intégration des nouveaux arrivants sans accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflits persistants • Instabilité des relations • Fonctions mal définies 	<ul style="list-style-type: none"> • Suicide d'un collègue • Pressions dans le milieu de travail • Techniques de harcèlement 	<ul style="list-style-type: none"> • Climat chaleureux • Rôles, fonctions et pouvoirs clairs • Sentiment d'appartenance • Entraide
Employé	<ul style="list-style-type: none"> • Tentatives de suicide antérieures • Deuils prolongés non résolus • Dépression • Problèmes psychiatriques 	<ul style="list-style-type: none"> • Abus de substances • Accoutumance à des substances • Impulsivité, perte de contrôle de soi • Hypersensibilité • Faible estime de soi 	<ul style="list-style-type: none"> • Humiliation • Échec personnel • Traumatisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Habiletés relationnelles • Autonomie • Maîtrise de soi • Respect de ses limites • Sens de l'humour • Capacité d'exprimer son vécu et ses émotions

psychologique des salariés. La paroi est étanche entre ce que les salariés auront pu exprimer au cours des entretiens individuels et collectifs et ce que les dirigeants doivent connaître de la perception des salariés en vue d'actions futures.

Une résolution positive qui permet à l'entreprise de renforcer ses ressources psycho-sociales. Une résolution positive implique des stratégies d'interventions qui visent à éviter la contagion suicidaire; pour ce faire, il faut bien sûr, dans un premier temps, gérer les émotions. Cependant, à moyen terme, l'engagement de l'entreprise dans un processus créatif s'appuyant sur les ressources existantes devrait porter sur la diminution des facteurs de vulnérabilité, le renforcement des facteurs de protection et la création de nouvelles stratégies de prévention énumérées dans le tableau 1.

Dans les situations de crise liées à l'acte suicidaire, qui devrait être choisi pour intervenir? Il apparaît que les intervenants internes ne doivent pas être contraints à faire l'intervention et qu'il peut même être souhaitable que, s'ils veulent intervenir, ils le fassent en étant accompagnés d'une personne de l'extérieur de l'organisation.

COMMENT INTERVENIR en situation de crise suicidaire au travail?

Un suicide crée un bouleversement majeur dans un milieu de travail, qu'il se produise sur les lieux du travail ou à l'extérieur de ceux-ci. La crise peut être plus aiguë si la personne s'enlève la vie au travail car la symbolique est plus forte et signifie clairement : « Je m'enlève la vie à cause de ce que je vis au travail. »

Par suite d'un suicide, l'intervention doit être rapide car la contagion est possible, surtout en situation de crise et de stress collectif créés par des pertes d'emplois, une restructuration ou un mouvement important du personnel. En effet, l'expérience montre qu'il n'est malheureusement pas exclu que plusieurs suicides se produisent dans un court laps de temps.

Les interventions auprès des employés

L'annonce du suicide d'un ou d'une collègue provoque un choc, de la colère et du ressentiment. S'il est possible d'arrêter le travail, c'est évidemment souhaitable. Les employés doivent éprouver l'engagement et l'humanité (la bienveillance) des dirigeants et des gestionnaires.

Il est important que l'annonce du suicide soit faite par la direction, qui assume ses responsabilités en mettant des mots sur ce qui est impensable. Dans cette situation à haute intensité émotionnelle, la manière dont l'annonce est faite est presque plus importante que les mots eux-mêmes. Les

mots choisis par la direction doivent exprimer à la fois le regret de la perte de vie et le respect de la personne. De plus, l'annonce d'un suicide doit être faite par un contact direct et non pas par le courriel ou un courrier papier : la proximité et la chaleur humaine sont garanties d'une humanité qui doit être préservée et restaurée. L'annonce du suicide doit aussi être faite au bon moment, un moment qui doit avoir une place particulière et exclusive. Elle ne doit pas avoir lieu entre deux informations concernant le fonctionnement de l'entreprise.

« C'était un dimanche, je suis passé devant la boutique d'un fleuriste. J'ai vu la photo de la collègue, son nom et le mot "Nous ne t'oublierons pas". Je suis allé à la boulangerie et la boulangère m'a dit : "Elle s'est suicidée au travail." Puis, je suis allé au bar, j'ai posé des questions et on m'a dit la même chose. Le jour des funérailles, l'église était trop petite : il y avait 500 personnes, soit la moitié du village, tous les copains y étaient, mais il n'y avait personne de la direction. Je me suis dit que les patrons se cachaient. Même le curé a fait des allusions aux conditions de travail. J'ai pensé que ce n'était pas anodin. Ce qui est dramatique, c'est le silence et tout ce qu'on fait pour enterrer l'affaire. On a tout dit sur la manière dont elle s'est suicidée, mais tout le monde prétend que ce n'est pas à cause du travail. Je suis offusqué. » (propos d'un salarié)

S'il n'est pas possible d'arrêter le travail, un débriefing non structuré avec les personnes les plus affectées permet de sortir du milieu de travail ceux et celles qui, de toute manière, seraient incapables de se concentrer sur leur tâche. Habituellement, les personnes préfèrent rester sur les lieux pour être informées de vive voix par la direction et partager leurs émotions. L'empathie exprimée par les gestionnaires est importante, et ce n'est pas le moment de chercher les causes du geste fatal, mais de partager la souffrance collective.

Nous suggérons un débriefing moins formel (de type *defusing*, où l'on prend en charge des personnes qui viennent de connaître un traumatisme psychique) tout de suite après l'événement et non pas dans les 48 heures comme cela est préconisé dans les situations « classiques » d'événements psychologiquement éprouvants (une agression sur les lieux du travail, par exemple). Le débriefing doit être fait par une personne expérimentée, bien au fait de l'impact du suicide sur des collègues. Avant d'agir, il est important que l'intervenant prenne le temps de connaître les circonstances de l'événement et le contexte de l'entreprise. Il devra faire le lien entre les interrogations des salariés et la direction. Travailler en équipe au cours de ces interventions est indispensable⁶.

Pour les intervenants, c'est le moment d'identifier les personnes à risque. Certaines peuvent dire qu'elles comprennent le geste de leur collègue et laisser entendre qu'elles pourraient faire la même chose et s'enlever la vie. L'expérience montre que cette réaction est assez fréquente. En situation de crise, la contagion suicidaire n'est pas un mythe, ce qui justifie une intervention rapide et soutenue. La question clé « Avez-vous pensé à vous enlever la vie ? » doit être posée par une personne de confiance formée à la prévention du suicide. Une fois identifiées, les personnes à risque seront dirigées vers les ressources internes ou externes. Les collègues les plus proches et les amis peuvent être mis à contribution pour apporter du soutien aux personnes fragiles et assurer une certaine vigilance, pour autant que ces dernières acceptent leur aide. Cette pratique donne de bons résultats; en effet, personne ne veut qu'il y ait d'autres suicides.

Les collectifs d'entraide se sont avérés très utiles en situation de crises elles-mêmes collectives. Selon le modèle adapté des travaux de Christophe Dejours (1998), il s'agit de rencontres de groupe structurées comportant une partie de débriefing mais permettant aussi de planifier la suite des événements et visant la participation de tous et la conclusion d'un pacte : « Nous ne voulons pas d'autre perte de vie. » Cette stratégie fréquemment utilisée par les délégués sociaux d'une grande centrale syndicale au Québec a permis d'augmenter la vigilance de chacun et d'éviter d'autres gestes fatals. La stratégie s'est avérée très efficace.

Au moment de l'annonce de la nouvelle, une minute de silence en début de réunion devrait être proposée par les gestionnaires. Des questions se poseront sur l'état de santé de la personne si celle-ci a survécu à l'acte suicidaire et sur la date des funérailles si la personne est décédée, sur la possibilité d'y assister si la cérémonie a lieu pendant les heures de travail. L'expérience nous montre que la possibilité d'assister aux obsèques et la présence des dirigeants sont des facteurs favorisant le deuil collectif. En effet, l'entreprise doit contribuer au respect des rites sociaux, qui constituent un passage nécessaire dans le processus de deuil. Ainsi, accorder aux salariés proches la possibilité de se rendre aux obsèques pendant le temps de travail devrait aller de soi (en respectant bien sûr les volontés de la famille du défunt).

Le plus rapidement possible après les funérailles, les objets personnels du défunt devraient être remis à la famille. Il importe que la vie reprenne son cours et que l'environnement de travail redevienne le plus calme possible. Sans nier la perte du collègue, le gestionnaire doit se charger du retour à la normale, et ne pas demander, par exemple, à un

employé de reprendre le bureau d'un suicidé en gardant pendant des mois le nom du défunt sur sa porte.

Les interventions auprès des cadres

À l'occasion d'un événement suicidaire, la posture des gestionnaires se fragilise, ils risquent de ressentir de la culpabilité. Or, dans bien des cultures de gestion, la présence des émotions et des sentiments n'est pas facile à admettre et à gérer. Pour se protéger et afficher une posture professionnelle qu'ils souhaitent sans faille face à leurs équipes, des cadres peuvent manifester une attitude froide et distante alors que cela n'est pas souhaitable. Il importe alors de choisir des intervenants qui accompagneront les gestionnaires à travers des espaces de discussion qui leur sont propres. L'approche de l'intervenant doit permettre au gestionnaire de s'exprimer dans un espace dépourvu de jugement, où il est possible de laisser libre cours au sentiment de culpabilité afin de favoriser une réflexion créative de sortie de crise. L'accompagnement individuel des cadres devrait avoir trois objectifs :

- Permettre au cadre d'exprimer ses émotions, ses sentiments, ses pensées, ses hypothèses, et ainsi de prendre une hauteur de vues plus objective dans sa prise de décisions.
- Déterminer les actions (le plus souvent de communication) les plus adaptées pour permettre une sortie de crise constructive.
- Discuter de la supervision afin d'éviter que celle-ci soit fragilisée par l'événement et remettre en question certains modes de management, s'il y a lieu.

Le suivi entre les intervenants et les employés ainsi que les cadres doit se construire dans le temps. En effet, il peut nécessiter jusqu'à cinq entretiens susceptibles de s'échelonner sur quatre à six mois, avec des rencontres qui s'espaçeront.

Les interventions auprès de l'organisation

Si les salariés font le lien entre l'acte suicidaire de leur collègue et le travail, les dirigeants de l'entreprise ne doivent pas nier l'impact des conditions de travail sur la détresse psychologique qui a mené au suicide et ils doivent se pencher sur les conditions de travail afin de les améliorer⁷. Sans chercher de coupables, il est nécessaire de s'interroger sur les relations au travail et les facteurs organisationnels ayant un impact négatif sur la santé mentale des salariés.

Un groupe de travail doit être prévu rapidement après l'événement suicidaire. Par contre, il semble important d'attendre quelques jours avant que ce groupe se réunisse afin de permettre aux participants de prendre une distance

Au moment de l'annonce de la nouvelle, une minute de silence en début de réunion devrait être proposée par les gestionnaires.

« On pense d'abord à notre propre responsabilité de dirigeants. On est très sensibilisés aux risques psychosociaux et on a peur car on ressent cette pression. Lorsque c'est arrivé, je suis allé discuter avec les salariés, sans préparation. Il faut prendre le temps. Au début, je ne savais pas quoi dire, les autres ne savaient pas non plus. On a discuté de tout, de rien, c'était décousu. Les salariés évoquaient des souvenirs du collègue. Le lendemain, mon adjoint et moi avons pris contact avec la femme du collègue décédé. Elle a été agréablement surprise car on était les premiers à la joindre. Ça a été dur pour nous, mais ça lui a fait du bien. Après les funérailles, on a proposé aux collègues de créer un livre, dans lequel on a mis des photos, des souvenirs, et on l'a offert à l'épouse. Le risque, c'est d'instaurer une procédure mécanique. Il faut peut-être une assistance extérieure pour construire le dialogue, mais on doit aussi laisser à l'équipe dirigeante le soin d'établir le dialogue. Si l'on confie cette tâche à des gens de l'extérieur, le personnel se dira peut-être : "Ils ont préféré mettre de l'argent plutôt que de s'en occuper eux-mêmes." Le problème, c'est que nous avons une demi-journée pour réagir, un maximum d'une journée pour donner des signes. » (propos d'un dirigeant d'entreprise)

face à leurs émotions. Un tel groupe de travail gagne à rassembler des professionnels de différentes sensibilités (le service des ressources humaines, les services médicosociaux, les représentants de différents services ou niveaux hiérarchiques, etc.). Il devrait y avoir une analyse de la perception des salariés, réalisée idéalement par des intervenants externes, afin de mieux gérer les émotions. L'objectif principal de l'intervention est d'aider à faire le deuil et de permettre au groupe de travail de se mettre d'accord sur les actions à mettre en œuvre.

DÉPLOYER UNE CULTURE de prévention du suicide

Les causes de suicide liées au travail sont diverses : conflits entre employés, harcèlement psychologique, menaces pesant sur l'emploi, sanctions disciplinaires, congédiement, licenciement, restructuration, fermeture, etc. L'augmentation de ces facteurs ayant une conséquence directe sur le risque de suicides nécessite des mesures et des interventions de prévention. Le fait de créer une culture de vigilance donne le sentiment à la personne en difficulté que quelqu'un peut l'aider.

Faire de la sensibilisation

La majorité des personnes qui s'enlèvent la vie ont donné des signes verbaux ou symboliques avant de passer à l'acte.

Parler de suicide ne fait pas mourir mais peut permettre à des personnes en difficulté de comprendre leurs idées suicidaires et de découvrir les ressources susceptibles de leur venir en aide. Une personne qui a des idées suicidaires veut arrêter de souffrir; c'est donc à la souffrance qu'il faut s'intéresser. Chaque milieu de travail devrait mettre au point une procédure d'intervention claire et précise, se responsabiliser afin de ne pas culpabiliser par la suite. Dans les situations à risque comme celles qui ont été relevées précédemment, un intervenant formé et connaissant les ressources devrait ouvertement parler de risques suicidaires et de la stratégie à adopter pour obtenir une aide interne ou externe.

Le milieu doit se montrer ouvert à la verbalisation. L'affichage de messages d'ouverture aux différents problèmes personnels et de documentation sur les ressources dans la cafétéria, les salles de repos ou les bureaux des gestionnaires qui sont en contact avec les salariés peut sans aucun doute encourager les personnes en difficulté à demander de l'aide.

Informer

Plus on parle de prévention du suicide, moins le suicide devient tabou, ce qui facilite la demande d'aide. Au Québec, en principe, les ressources en prévention du suicide donnent une formation aux pairs aidants et produisent une documentation qui peut être distribuée ou affichée à différents endroits dans l'organisation.

La semaine de prévention du suicide (au mois de février, au Québec comme en France) est une occasion d'aborder le sujet et d'inviter les ressources pertinentes à présenter leurs

« Il est important que l'entreprise fasse une grande place à l'humanité. Prendre le temps de se rencontrer, de fermer le bureau, de laisser aux collègues la possibilité de se rendre aux funérailles. L'entreprise doit oublier pendant un certain temps la rentabilité, la production. Il faut d'abord penser au groupe de collègues proches de la victime. On s'attend à ce que les dirigeants manifestent le même souci et le partagent avec les salariés. Or, ce n'est pas simple parce qu'il y a la colère, et il est légitime de l'exprimer, et pour cela il faut un espace. La tentation est forte de l'instrumentaliser. Notre expérience montre que les directions présentent un profil bas face à notre colère car celle-ci peut constituer une occasion de déclencher une action collective pour parler des conditions de travail. Par contre, le syndicat doit mener une réflexion sur la santé au travail avant d'avancer des propositions et d'exprimer une colère juste. » (propos d'un représentant syndical)

services. La familiarité avec les ressources facilite grandement la demande d'aide.

Former aux facteurs de risque et aux moyens d'intervenir

Il est important d'outiller les personnes qui connaissent les personnes fragiles (superviseurs, collègues) afin qu'elles augmentent leur vigilance. La formation des gestionnaires et des pairs aidants permet de reconnaître les risques suicidaires. Cette formation très intéressante ne nécessite que quelques heures. De plus, une personne formée est moins démunie face à une personne en crise.

La majorité des personnes qui s'enlèvent la vie sont des hommes. Les femmes, si elles font davantage de tentatives de suicide, utilisent des moyens moins radicaux et survivent. L'expérience montre aussi que les ruptures amoureuses sont des facteurs aggravant le risque suicidaire chez les hommes. Les hommes seuls sont davantage à risque; ainsi, un homme seul qui perd son emploi est une personne à risque élevé.

Les procédures de licenciement individuel devraient inclure un volet accompagnement, car trop souvent la personne congédiée est aux prises avec la honte face à ce qui lui arrive et se retrouve seule dans un cul-de-sac. L'absence de solutions à un problème aussi grave que celui de perdre son emploi peut conduire au suicide. Au moment des fermetures ou des mises à pied massives, il importe d'organiser des collectifs d'entraide (durant les heures de travail)

incluant un volet prévention du suicide, en collaboration avec les employeurs. On aurait intérêt à rendre obligatoire la présence de tous les employés (par groupes de 20) sans que les personnes soient contraintes à parler.

Les problèmes interpersonnels tels que le harcèlement, les menaces ou les conflits intergroupes doivent également être pris au sérieux, car les victimes de ces comportements présentent davantage un risque suicidaire. Un gestionnaire vigilant peut éviter par ses interventions que le climat de travail se détériore et que les conflits s'enveniment. La médiation entre les protagonistes ou les groupes en conflit donne souvent des résultats satisfaisants.

CONCLUSION

Un suicide au travail crée dans le milieu un traumatisme majeur. Les conséquences du choc subi par le milieu sont longues à se résorber. Des interventions spécialisées pertinentes et rapides permettront aux salariés, aux cadres et aux dirigeants de surmonter ce traumatisme collectif. Les éléments d'intervention que nous proposons dans cet article ne se veulent pas exhaustifs. Ils doivent être adaptés à chaque contexte, à chaque milieu. Il faut tenir compte des ressources existantes dans l'entreprise, repérer les pratiques positives et les personnes collectivement reconnues comme compétentes pour les engager à bon escient dans l'intervention.

NOTES

1. Burnonville (1999a, b).
2. Baudelot et Establet (2006).
3. Debard et Laporte (2008).
4. Cain (1972).
5. Keller (2009).
6. Bègue et Dejours (2009).
7. Davezies (2007).

RÉFÉRENCES

- Baudelot, C., Establet, R. (2006), *Suicide, l'envers de notre monde*, Éditions du Seuil.
- Bègue, F., Dejours, C. (2009), *Suicide et travail : que faire*, PUF.
- Burnonville, F. (1999a), « Détresse psychologique au travail, syndrome du survivant et usure mentale », *Intervention*, n° 109, p. 31-37.
- Burnonville, F. (1999b), « Des collectifs au travail, une pratique syndicale d'entraide », *Intervention*, n° 109, p. 38-42.
- Cain, A.C. (1972), *Survivors of Suicide*, Charles C. Thomas.
- Davezies, P. (2007), « Suicides : de mauvaises réponses à une vraie question », *Revue Santé et Travail*, n° 60, octobre, p. 29-31.
- Debard, A., Laporte, J. (2008), « Risques suicidaires », dans Grasset, Y., Debout, M. (dir.), *Risques psychosociaux au travail : vraies questions et bonnes réponses*, Éditions Liaisons, p. 141-153.
- Debout, M. (2012), *Le suicide un tabou français*, Éditions Pascal.
- Dejours, C. (1998), *Souffrance en France*, Éditions du Seuil.
- Keller, P.H., (2009), « La pensée menacée », *EDP Sciences*, vol. 48, n° 4, p. 318-321.