

# POURQUOI SE SONT-ILS SUICIDÉS ?

Michèle APPOURCHAUX ; Expert Santé Sécurité.  
Christian JAYET ; Médecin du travail, Psychiatre.  
Julie BARBERY ; Gilbert MIGNACCA ; Christine ROUSSEL-MONFAJON ;  
Cabinet AFCOR 3 place Tagaste 34070 MONTPELLIER-FRANCE

## 1 DÉFINITIONS

**Trajectoire allant du sentiment péjoratif d'être en situation d'échec à une impossibilité ressentie d'échapper à cette impasse**

Etat de vulnérabilité qui place la personne en situation de souffrance et de rupture d'équilibre relationnel avec elle-même et son environnement.  
Le contexte de vulnérabilité dépend beaucoup du statut conjugal, social et professionnel.  
Le suicide en France : 10 à 11000 suicides par an toutes origines confondues, 200 000 tentatives de suicide.

**Le risque ne naît pas seulement des difficultés professionnelles mais du sentiment qu'il n'y a pas d'issue**

Le travail joue un rôle important dans la construction de la santé psychique et de l'identité.  
L'économie du travail est une économie du faire ensemble.  
Le suicide lié au travail n'est pas nouveau. Il semblerait s'être accentué ces dernières années.  
Peu d'études recensant les causes imputables.  
Une estimation de 300 à 400 cas par an en France (un par jour).

**Interrogation sociale forte sur ces suicides en raison des conditions de travail générales qui se durcissent :**

Demandes incessantes de toute urgence, indicateurs multiples, contrôle et évaluation fortes, objectifs à la hausse, délais raccourcis, réduction de marges de manœuvre,  
Débordement, épuisement des ressources individuelles et collectives, surmenage professionnel, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle,  
Passage d'organisations clairement hiérarchisées à des organisations de type matriciel,  
Déstructuration des liens de travail, chacun pour soi, sentiment de retard, de ne plus faire face, de faire du travail bâclé sans pouvoir en parler,  
Impuissance des réponses sociales, organisationnelles et collectives.

## 2 TROIS EXEMPLES ET LE TÉMOIGNAGE D'UN SURVIVANT

### Contagion de suicides par identification

Quatre suicides en un an sont rendus possibles par le suicide d'un cadre de haut niveau, numéro 2 d'une unité de 900 personnes.  
Cette personne laisse un écrit mettant en cause son geste avec le travail (conflit dans ses valeurs professionnelles, injonctions contradictoires dans les objectifs qui lui sont donnés : donner d'avantage aux salariés tout en serrant fortement les cordons de la bourse dans une unité en difficulté financière).  
Ce suicide est reconnu comme maladie professionnelle.  
**Conséquences : une pensée irrationnelle contamine le site.**  
« Puisque le chef supposé résistant s'est suicidé en raison du travail, nous sommes tous en danger ».  
Trois suicides consécutifs s'en suivent.

### Pression organisationnelle et contamination émotionnelle

**Dans une unité de 1000 personnes**, 4 suicides ont lieu en 3 ans.  
Le premier suicide : conflit de rôle (prescripteur et contrôleur de l'activité de sous-traitance) et hyper investissement professionnel (tout bien faire malgré les contradictions). Demande de reconnaissance en maladie professionnelle en cours de jugement.  
Le 4ème suicide : impact émotionnel et médiatique fort en raison des trois précédents et du jugement en cours pour le premier (recherche de responsabilité de l'employeur). Peu d'éléments professionnels pour ces derniers malgré l'existence de frottements organisationnels.  
Le contexte : le croisement d'une structure verticale et d'une organisation matricielle par projets multiples.  
Empilement des priorités générateur de frictions fortes entre personnes. Surcharge considérable de travail de la haute maîtrise et des cadres.  
Ruptures fortes dans les rythmes d'activité des personnels d'intervention : exaspération plus que surcharge de travail importante.

**Dans une unité de 900 personnes**, un chef de projet interpellé, de façon virulente, une haute maîtrise en surcharge de travail sur la non réalisation d'une opération : accusation publique mal supportée d'autant que cette haute maîtrise n'a pas la main sur la réalisation de l'opération. Cette personne se suicide quelques jours après.  
Hyperinvestissement professionnel, désert dans la vie privée.  
Contexte : pression organisationnelle et événements antérieurs.  
Impact émotionnel violent du fait de suicides antérieurs de personnes de cette unité ainsi qu'un passage à l'acte énigmatique d'un autre acteur : sabotage de matériel qui aurait pu mettre gravement en jeu la sécurité de l'installation.  
Organisation du travail de type matriciel simple : croisement d'une structure métier et d'une structure projet.

### Témoignage d'un survivant : surcharge de travail, hyper investissement et troubles cognitifs

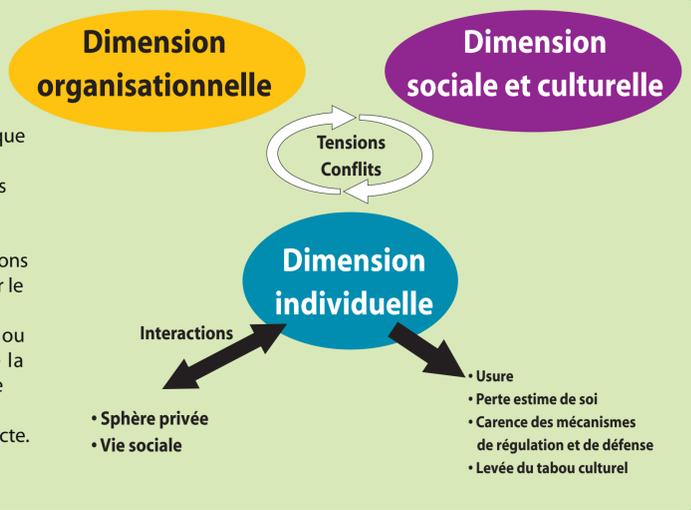
**Le contexte :** un investissement majeur sur un projet avec maintien de la mission technique opérationnelle habituelle. Importance de ce projet sous « les feux de la rampe ».  
Toute pensée personnelle est vectorisée par ce projet ce qui entraîne un envahissement total de la vie privée de laquelle il est totalement absent. Surdité non consciente aux signaux provenant de l'entourage privé et professionnel.  
**Une obsession :** rendre une copie propre d'où un débordement professionnel inévitable du fait de l'ampleur du projet et de son propre travail à continuer. Honte de demander de l'aide (qui aurait été accordée sans aucun problème).  
**Une distorsion cognitive :** « je pensais tout pouvoir maîtriser, je n'y arrivais pas. Je ne pouvais plus décrocher, mettre des mots sur ce que je ressentais ».  
**Une éclipse de la pensée :** des idées noires arrivent progressivement obscurcissant tout ; « je suis débordé dans le professionnel et le privé ». Des idées suicidaires se mettent en place progressivement.  
**Le passage à l'acte :** son épouse lui demande de faire construire une piscine : un problème supplémentaire. Désarroi retourné contre lui : suicide à son domicile par arme à feu. Impact thoraco-abdominal. S'en réchappe heureusement. Suivi psychothérapeutique, prise de recul, changement de rythme de vie.

## 3 LECTURE SYSTÉMIQUE DU PASSAGE À L'ACTE

### dans l'interaction des dimensions psychiques, organisationnelles, sociales et culturelles

- Dans ses dimensions individuelles :**
- rapport personnel au travail douloureux, conflit entre exigences internes et possibilités adaptatives personnelles, sentiment de débordement, perte de maîtrise, auto-dévaluation,
  - sentiment vécu dans l'isolement : les lieux de partage sont affaiblis (lien social, collectif de travail) ou non utilisés,
  - difficulté à mettre en raisonnement la situation, altération durable du discernement, sentiment de ne plus trouver d'issue,
  - rumination mentale, éclipse de la conscience et passage à l'acte soudain ou préparé.
- Dans ses dimensions organisationnelles :**
- système organisationnel complexe en tension (conflit organisation verticale/organisation matricielle, organisation matricielle fortement dérégulée, injonctions paradoxales),
  - mise en tension entre ce que je fais par rapport à ce que je pourrai faire ou ce qui devrait se faire,
  - impossibilité de parler de la réalité du travail et des écarts entre les représentations que les différents acteurs en ont,
  - accentuation du jeu concurrentiel entre les acteurs.

- Dans ses dimensions sociales et culturelles :**
- rapports sociaux ne permettant plus une dynamique de construction,
  - fracture dans le continuité des héritages (histoires professionnelles, mémoire des métiers, valeurs partagées...),
  - instances paritaires ne permettant plus les régulations et pouvant aussi amplifier l'onde de choc créée par le passage à l'acte,
  - brèche dans un tabou culturel (suicide antérieur ou passage à l'acte important d'un membre de la communauté professionnelle dont le lien avec le travail est manifeste ou socialement supposé) autorisant symboliquement un autre passage à l'acte.



## 4 LES RISQUES INHÉRENTS À UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL :

**Le cas de l'organisation matricielle**  
L'organisation matricielle vise à mettre en synergie les structures métiers et les structures projets ou processus. Les acteurs sont rattachés à plusieurs responsables différents : le responsable hiérarchique du métier et le(s) responsable(s) projet(s). Les sources d'information et de commandement proviennent d'autorités hiérarchiques de poids égaux ou différenciés. Principe d'une coopération horizontale entre différentes autorités interdépendantes qui négocient en permanence leur objectifs respectifs pour aboutir à un résultat. Ce type d'organisation se substitue au modèle hiérarchique vertical traditionnel.

**Les risques inhérents à ce type d'organisation :** ébrasement des régulations traditionnelles dans les collectifs de travail traversés par des logiques multiples, empilement des activités et des exigences, absence de consignes claires sur les priorités et les possibles renoncements, zapping entre les priorités au gré des événements et des exigences (sentiment de travailler dans un système qui n'est plus régulé), passage en force sur des activités devenues prioritaires bouleversant l'activité des collectifs, affrontement entre personnes (clashes, crises de larmes, explications vives...). Impasses inévitables sur des projets pouvant être dévoilées avec brutalité dans un climat électrique, sentiment de flou organisationnel et de perte de maîtrise de la situation, prévalence des jeux d'acteur et des itinéraires personnels au détriment des régulations collectives, surcharge de travail pour faire face à la multiplicité des demandes. Perte de lisibilité dans l'organisation qui devient difficile à décrypter, perte de compréhension, de vue d'ensemble.

## 5 TRAITEMENT D'UNE SITUATION DE CRISE

**La conduite à tenir en situation de crise :** aide à une communauté professionnelle en émoi.  
Plan d'action de type cathartique surtout quand la situation s'est emballée dans une succession de drames :  
• rassurer, calmer, écouter, déculpabiliser, aider les acteurs à sortir de la spirale émotionnelle,  
• limiter la contagion émotionnelle, favoriser le dialogue,  
• aide au management (surtout le responsable d'unité), communication interne adaptée, debriefing psychologique avec l'entourage, entretiens individuels puis collectifs, débat avec les représentants du personnel.

**Les conditions de la réussite :**  
Intervention d'un tiers, engagement directionnel fort, constant et visible en associant le plus possible les acteurs impliqués et notamment les représentants du personnel. L'intervention doit permettre de créer les conditions pour que le dialogue entre direction et syndicats sorte du rapport de force et s'appuie sur la volonté forte des acteurs institutionnels de sortir de la spirale événementielle :  
• annoncer clairement les objectifs de l'intervention à partir d'un cahier des charges partagé,  
• élargir autant que possible l'échantillon des personnes à rencontrer,  
• permettre un débat contradictoire dans les équipes concernées ; partager les analyses et les propositions d'action ; accompagner les acteurs vers le futur à partir des actions retenues.

**Conduite à tenir à distance du (des) événements :** plan d'action de type « résolution de problèmes » : diagnostic sur la situation afin de comprendre les éventuels rouages organisationnels générateurs de tension, canaliser les acteurs sur un projet futur (redonner des perspectives).

## 6 DÉMARCHES DE PRÉVENTION POSSIBLES

- **organisationnelles :** analyse des risques organisationnels, recréer du débat social (espaces de dialogue sur le travail, de régulation, de coopération), travail en groupe.
- **individuelles :** veille sociale, soutien des populations à risque du fait des contraintes professionnelles.

## 7 CONCLUSION > L'addition de certains facteurs augmente le risque de passage à l'acte

- événement traumatique antérieur,
- tensions ou dérégulations organisationnelles fortes,
- sentiment de perte d'identité professionnelle,
- climat social dégradé,
- collectifs peu aidant.

Pour nous contacter :  
contact@afcor-consultants.com  
christianjayet@orange.fr  
appourchoux.michele@orange.fr