

Prévention du suicide : comment le CHSCT peut-il aborder la souffrance mentale ?

Il arrive qu'un salarié souffrant d'un mal-être lié au travail sollicite l'aide du CHSCT. Une demande qui peut plonger celui-ci dans l'embarras... Passage en revue des écueils à éviter et des principes à adopter pour une action efficace.

La souffrance au travail se manifeste le plus souvent sous la forme d'une plainte extrêmement individualisée qui mêle anxiété, colère, sentiment d'isolement, vécu d'indignité. Elle est couramment associée à un profond désarroi. La personne ne comprend pas ce qui lui arrive et ne sait plus comment y faire face. Elle exprime ses difficultés sur le mode du conflit interpersonnel dans des formes très générales - en se focalisant, par exemple, sur la méchanceté du chef. Son discours, très répétitif, ne parvient pas à rendre compte de ce qu'elle a réellement vécu. Cette incapacité à s'expliquer use la patience des proches et contribue à accroître le sentiment d'isolement et d'enlèvement. C'est ce qui fonde la demande d'aide qu'elle peut alors formuler auprès du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Une demande à laquelle ce dernier risque de répondre maladroitement s'il n'y est pas préparé.

En pareil cas, plusieurs dangers menacent le représentant du personnel. Le premier consiste à "coller" au propos du salarié souffrant. Évidemment, cela ne l'aide pas, et le représentant se retrouve lui-même en difficulté: porteur des mêmes discours, il aboutit à la même impasse. Il est dès lors tenté de recourir aux ressources traditionnelles de l'action syndicale: la méchanceté du chef devient une manifestation de la politique de la direction, voire un effet de la mondialisation libérale. Ce point de vue permet au militant syndical de se dégager, mais il aggrave l'enfermement de la personne souffrante dans des discours généraux qui ne lui ouvrent aucune perspective d'action.

### **Pas d'intervention publique**

Enfin, son inquiétude face à la situation conduit souvent le militant syndical à intervenir publiquement (déclaration au CHSCT, droit d'alerte, etc.). Or la personne fragilisée n'est pas en mesure de soutenir le débat social autour de son affaire. C'est la crainte de se trouver ainsi "embarqué" qui fait que nombre de salariés en difficulté hésitent à solliciter l'aide des représentants du personnel.

Dans ces conditions, mieux vaut résister à la tentation de l'intervention immédiate, qui maintient le salarié dans une position de victime passive. Il s'agit avant tout de l'aider à exprimer et à penser son histoire et sa situation. Mais c'est aussi une exigence pour le représentant du personnel: avant d'agir, il faut

comprendre de quoi il retourne. Il convient d'accorder du temps à l'écoute et à la réflexion: *"Voulez-vous que nous prenions un moment pour que vous puissiez m'expliquer ce qui vous arrive ?"*

Tout l'enjeu est d'aider la personne à se dégager des explications généralisantes (de la méchanceté du chef à la mondialisation libérale) qui font qu'elle ne peut que tourner en rond. Il faut s'efforcer de revenir aux événements particuliers à partir desquels ces interprétations générales ont été construites. *"Pour bien comprendre, pourriez-vous me raconter comment cela s'est passé précisément une fois où cela vous a particulièrement marqué ?"*, ou bien *"la dernière fois"*, ou encore *"la première fois que vous avez senti qu'il y avait un problème"*. Peu importe, l'important est d'arriver à réfléchir ensemble sur la base d'événements précis, définis en temps et en lieu.

Si cette condition est réalisée, la discussion s'enrichit rapidement. Il n'est plus seulement question des relations avec le chef. L'événement met en scène les objets du travail (dispositifs techniques, clients, plannings, systèmes de contrôle, etc.) autour desquels se noue le conflit. La réflexion se déplace à un niveau où la personne possède une expertise: celui des contradictions et dilemmes qu'elle affronte quotidiennement dans son activité.

### **Conflit de logiques**

Assez vite, ce qui était présenté comme un problème de nature affective se révèle être un conflit autour de la façon de travailler. Il apparaît que le travail implique de faire A et de faire B, mais que A et B sont plus ou moins incompatibles. Derrière le conflit interpersonnel se dessine un conflit de logiques qui traverse l'organisation du travail. L'objectif suivant est d'arriver à percevoir ce qui motive la position de la personne: pourquoi, à tel moment, est-il si important pour elle de faire A, alors que son chef attend B ? L'analyse montre en général qu'elle s'efforce de promouvoir ou de préserver des dimensions de l'activité que la pression de la hiérarchie pousse à négliger, mais qui ont néanmoins une réelle légitimité. Si la personne a le sentiment d'être perdue, c'est qu'elle est attaquée sur ce qui manifeste justement son engagement dans le travail, qui est alors perçu comme un élément négatif. La discussion permet de restaurer, aux yeux du salarié, la dimension à la fois positive et affirmative de son investissement professionnel.

Il est ensuite nécessaire de réfléchir ensemble à ce qui fonde la légitimité de la position du chef. En effet, affronter une situation de conflit implique non seulement de penser sa propre position, mais aussi de penser la position antagoniste.

En résumé, il s'agit d'essayer de comprendre, face à une demande d'aide, les difficultés concrètes dans lesquelles se débat le salarié. Cette réflexion peut être menée en plusieurs fois. L'expérience prouve que les personnes poursuivent le travail d'élaboration dans l'intervalle et reviennent avec de nouveaux éléments. C'est le signe que la situation s'est débloquée.

Seulement, ce travail en commun n'est pas toujours possible. La souffrance peut être telle que la personne est incapable de réactiver les événements qu'elle a vécus. Cela signifie très clairement qu'elle relève d'une prise en charge médicale. C'est un point auquel il faut prêter attention: si le représentant du personnel fait une offre de réflexion en commun sur le travail, cela doit être sans insistance ni pression. La capacité de la personne à entrer activement dans la discussion sur le travail et ses enjeux est un critère pratique qui la protège d'une explosion de la souffrance, débordement que les membres du CHSCT ne seraient pas en mesure de contrôler.

### **Élargir la discussion et lutter contre l'isolement**

En revanche, lorsqu'il est possible, ce travail présente un grand intérêt. Si le représentant du personnel accepte de n'avoir pas tout compris d'emblée sous prétexte qu'il en a vu bien d'autres, s'il s'efforce de comprendre, et donc de se faire expliquer, alors la personne est en position de dire des choses qu'elle n'avait jamais dites, de penser des choses qu'elle n'avait jamais pensées. Elle reconstitue de la sorte sa capacité à s'expliquer avec autrui, à défendre sa position. Elle reprend une position active, ce qui est de toute façon bénéfique.

Mais ce travail possède aussi un intérêt pour le représentant du personnel. Le passage du conflit interpersonnel au conflit de logiques ouvre la possibilité de poursuivre l'enquête sous d'autres formes. L'élargissement de la discussion à d'autres salariés permet de lutter contre l'isolement de chacun, de construire des accords autour de soucis communs et d'envisager des modalités d'action non fragilisantes. L'intervention du CHSCT ainsi que les autres dimensions de l'action syndicale ne peuvent qu'y gagner en pertinence, en force et en autorité.

Philippe Davezies : enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude-Bernard Lyon 1.