

Mme Frédérique GUILLON

Secrétaire de l'association ASDPRO
Ergonome et psychologue du travail

**Analyse monographique
du parcours professionnel et de santé au travail de M. Pierre CHARRAL,
responsable méthodes chez T.**

Ce document d'analyse est réalisé dans un contexte de recherche de compréhension du lien pouvant exister entre le suicide de M. Charral, survenu le 22 mars 2009, et le travail qu'il réalisait au sein de l'établissement T. situé dans l'Eure.

L'association ASDPRO, association d'aide aux victimes et aux organisations confrontées aux suicides et dépressions professionnelles, a été saisie par Mme Charral, épouse et ayant droit de M. Charral, en mars 2009 afin d'engager une procédure de reconnaissance d'accident du travail étant donné sa conviction que ce suicide était en lien direct avec un vécu douloureux au travail. M. Pierre CHARRAL a laissé notamment un message à son épouse qui ne laisse aucun doute sur la place qu'occupait le travail dans l'esprit de M. Charral dans sa décision d'en finir avec la vie.

C'est à partir de plusieurs longs entretiens avec Mme Charral et son entourage, notamment M. Allegro, ami et ancien collègue de M. Charral, et à partir des documents produits pour l'examen de ce dossier, qu'ASDPRO a réalisé cette monographie afin qu'elle soit versée au dossier :

- auprès de la Cnam de l'Eure qui a rejeté à deux reprises cette demande de reconnaissance, au motif essentiel que ce suicide ne s'est pas produit sur le lieu de travail et au cours du temps de travail
- auprès du TASS qui a été saisi après ce second refus.

Les éléments nouveaux proposés sont construits autour de 5 points : (1) Les faits, ce qui fait foi (2) Le parcours professionnel de M. Charral (3) Son parcours de santé au travail (4) La situation chez T. (5) La problématique de Santé au travail qui en ressort

1- Les faits

La conviction de Mme Charral, au-delà du message écrit de son mari, s'est construite à partir des faits précis qui se sont produits. Des faits qui ne sont pas contestés par la direction de T. selon le CR de la CRA, témoin direct, et dont Mme Charral est témoin indirect du côté de l'impact qu'ont eu ces événements sur la santé mentale de son époux.

M. Charral, après une période de chômage et de travail précaire, est recruté par l'entreprise T. qui cherche une personne très compétente techniquement pour occuper une fonction centrale dans l'entreprise : un responsable des méthodes. Il s'agit pour l'entreprise, engagée dans des certifications de qualité, de produire des méthodes, ce qui suppose une connaissance extrêmement pointue des produits et des manières de faire avec des outils également à la pointe de la technologie.

Etant donné que le profil de M. Charral intéresse T., mais que la direction considère qu'il manque de

connaissance pointue, le recrutement se traduit d'abord par un « contrat aidé » basé sur le principe d'une formation en interne chez T.. Cette formation prévoit également que T. prolonge cette formation prise en charge par le pôle emploi de l'Eure qui publie l'annonce du recrutement, par un contrat de travail à durée limitée dans un premier temps.

Etant donné que les lacunes ne concernent que les aspects techniques du poste, la formation, co-construite avec T. afin qu'elle réponde à ses besoins, prévoit une formation exclusivement technique au sein même de T.. Pour occuper la fonction de responsable méthodes, la société T. considère nécessaire de maîtriser les processus, les outils (formation pratique), ainsi que les outils informatiques et tâches spécifiques à cette fonction, tel le chiffrage méthodes. Au total, ce sont 448h de formation théorique et pratique qui sont dispensées à M. Charral, entre le 14/06 et le 1er août 2008, et entre le 16/08 et le 26/09 2008.

Restent totalement implicites, les outils et connaissances nécessaires à la fonction de manager, étant donné que le responsable méthodes est responsable de l'équipe méthodes, et fait partie de l'équipe de direction. La part de responsabilité managériale semble oubliée, soit parce que la direction de T. prend en compte l'expérience passée dans ce domaine par M. Charral, soit parce que cette part dans la fonction de M. Charral ne fait l'objet ni d'aucune attention, ni aucune précaution. Seules les compétences techniques semblent exigées.

Or, on peut voir dans l'annonce que fait paraître le pôle emploi de l'Eure, que la société T. cherche un responsable méthodes capable d'être « un animateur confirmé et capable d'évoluer aussi bien dans la gestion et l'organisation que dans l'opérationnel ».

Si pour la société T., le travail « d'animation » n'est pas décrit ni précisé en terme de compétences et de conditions d'exercice, on peut comprendre que la société T. ne prenne pas non plus de précautions en terme de prévention à l'exposition de cette fonction aux risques professionnels spécifiques au travail qu'elle suppose.

C'est dans ces conditions que M. Charral réalise son CDD, après une période d'essai de 2 semaines qui semble donner satisfaction, et avec la perspective de devenir « le bras droit » du directeur, ce qui suffit en soi pour confirmer la part importante que revêt la capacité de M. Charral à être un manager tout aussi concluant et talentueux, qu'un expert technique dans le domaine de pointe de T..

La sous-estimation de l'importance des qualités managériales attendues de M. Charral est pourtant à la source des faits qui conduiront M. Charral à une importante décompensation psychique, attestée par ses médecins traitant et spécialiste en psychiatrie.

Car si cette part de son travail est sous-estimée, voire même totalement exclue de sa formation et de la description de sa fonction, elle lui revient comme un boomerang puisque c'est sur ce point que la direction considère qu'il ne remplit pas sa fonction correctement, et qui sera à l'origine de la décision de ne pas transformer le CDD en CDI et de le déclasser.

C'est sur ce point qu'il est, en quelque sorte, sanctionné.

Les faits, non contestés par T., s'inscrivent dans ce processus délétère :

- non prise en compte du travail managérial pour le recrutement
- échec de M. Charral, selon la direction, dans sa capacité à pratiquer le « management pratiqué chez T. »
- annonce le 7 janvier 2009 du renoncement de T. à en faire le « directeur méthodes » de l'établissement
- annonce publique de son déclassement professionnel le 1er février 2009
- suicide de M. Charral le 22 mars 2009

2- Le parcours professionnel

Le parcours de M. Charral est marqué par un engagement professionnel avec responsabilités. En effet, issu d'une école d'ingénieurs, son entrée dans la vie active est directement orientée vers des fonctions d'encadrement, en plus d'une mise en œuvre de ses compétences techniques d'ingénieur.

La première partie de son parcours professionnel constitue une réussite, alors qu'il occupe une fonction de directeur de production dans la société Ouest Ajustage.

Cette partie de sa vie professionnelle, il la partage avec un collègue et ami, M. Raoul Allegro, également directeur dans l'établissement, qui nous a fait part de son témoignage sur cette période professionnelle de M. Charral.

Il ressort de ce parcours, selon ce témoignage et celui de son épouse, un épanouissement professionnel étant donné que ces fonctions techniques et managériales correspondent parfaitement au profil de M. Charral.

En tant que directeur de production, il a dû développer des compétences en terme décisionnel, d'analyse préalable, et en terme relationnel.

M. Charral est considéré compétent dans ces domaines, et M. Allegro en parle comme un directeur très investi, pointilleux et exigeant. Cette compétence augmentant au fil du temps, son style de management prend de l'assurance, et il exerce son autorité technique et managériale avec une autorité liée à son niveau d'expertise.

Cette première partie de vie professionnelle réussie et épanouissante, pleine de perspectives d'avenir, va néanmoins prendre fin avec un accident de parcours.

L'entreprise entre en conflit sur des problèmes de salaire, donc de revendication de reconnaissance salariale, et ce conflit prend une tournure dramatique. M. Charral et M. Allegro, chargés de la gestion de ce conflit et de la négociation, sont séquestrés par le personnel en grève et en lutte. Or, l'essentiel du personnel mobilisé et la plupart des militants syndicaux CGT et CFDT qui dirigent ce mouvement, fait partie de l'effectif de production sous la responsabilité de M. Charral. Il est ainsi, très « pris à partie » ; ce que M. Charral, homme droit et intègre, va très mal supporter. Au point que cet événement traumatisant en soi, va le conduire à accepter le départ négocié de cet établissement dans lequel il s'épanouissait pourtant, à tous points de vue, mais au sein duquel il ne se sent plus apte à exercer sa compétence de direction.

Pourtant, dans cette société, M. Charral est un homme qui aime son travail, qui le passionne. Il aime tout autant résoudre les multiples enjeux techniques auxquels renvoie la production, et il aime aussi organiser les équipes, et résoudre les problèmes d'organisation humaine auxquels la production est également confrontée.

Selon le témoignage de M. Allegro, c'est aussi un établissement où les décisions se prennent collectivement, en échange d'équipe de direction, ce qui évite le risque d'erreur lié à la prise individuelle de décision.

Concernant le parcours de M. Charral, M. Allegro témoigne dans ces termes de l'expérience professionnelle de son ancien collègue : « *Concernant mon expérience commune chez Ouest Ajustage avec Pierre je peux témoigner de son engagement personnel à vouloir aider, former, soutenir ses plus proches collaborateurs. En effet, nonobstant ses exigences envers ces mêmes collaborateurs, il était parfaitement à même de les épauler et de les aider, surtout dans le cas où ceux-ci se trouvaient dépassés/décontenancés par leurs responsabilités et fonctions, notamment du point de vue organisationnel et informatique, dans lesquels Pierre excellait.*

Par ailleurs, nous avons pour habitude de nous partager les tâches que je qualifierais de "générales et transversales", et qui pouvaient concerner l'ensemble de l'entreprise ou le cas échéant plusieurs services. Ce partage ne nous empêchait pas de s'épauler l'un l'autre suivant le degré d'avancement et les difficultés rencontrées.

De fait la Direction de l'entreprise (Pierre et moi-même pour ce qui concerne l'entité de production DE Ouest Ajustage affichait une cohésion et une synergie continue, de manière à montrer une voie claire à suivre pour l'ensemble des salariés de l'entreprise, ce qui est essentiel dans la gestion et la conduite d'une entreprise.

Avant les évènements ayant perturbé de façon importante cette organisation en 2006, nous étions pendant les années 2000 à 2005 cités comme étant l'entité du groupe dont l'organisation et les résultats devaient inspirer les autres sociétés du groupe, tant au niveau de la productivité, de la qualité, de la réactivité et de la flexibilité. Bref nous étions la référence, ce qui en dit long sur les capacités de Pierre, lequel était responsable de l'ensemble des activités de production. »

Comme on le verra plus loin, au-delà du « style » de management qui semble avoir été reproché à M. Charral, c'est l'organisation du management lui-même qui est interpellée chez T., à la lueur de cette expérience passée. Laisser les managers manager est une chose, faire fonctionner l'ensemble du management avec des règles claires en est une autre.

3- Le parcours de santé au travail

Pour M. Charral, l'impact du travail au long de sa carrière, semble avoir été marqué par les événements suivants :

- une souffrance liée à la « désillusion » provoquée par le conflit professionnel qui le place en première ligne du mécontentement, alors qu'il est un bon directeur de production. C'est une situation « classique » où un salarié, quel qu'il soit et quelle que soit sa fonction, se retrouve le « fusible » dans le sens d'être pris pour responsable quand la responsabilité incombe à l'entreprise. Car M. Charral n'est pas responsable de la politique de salaire, il est « seulement » tenu d'y adhérer.

- une seconde souffrance découle cette fois-ci du traumatisme d'un conflit dur, musclé, mené tambour battant par des militants du syndicat CGT et CFDT de l'établissement. La séquestration dont tous les directeurs concernés vont rester marqués, le marque davantage étant donné qu'il se trouve face à son personnel qui l'agresse d'autant plus. Cette agression va marquer son esprit également car c'est à partir de là que diminue sa confiance en lui, et surtout sa motivation à manager.

- s'en suit une souffrance liée à la difficulté non pressentie de retrouver un travail équivalent, en termes de responsabilité, de compétences techniques exigées, et de revenus. Ce parcours du combattant va développer l'anxiété, « de ne pas retrouver de travail », ou d'avoir à « renoncer à une part de ses exigences », ou de subir le contrecoup de ce qu'il vit comme un échec professionnel.

- lorsque M. Charral répond à l'annonce publiée par T., le poste répond à ses désirs et attentes pour faire un travail épanouissant. Mais c'est anxieux qu'il postule, et déjà psychologiquement blessé qu'il accuse réception de la réponse : les compétences passées de M. Charral ne suffisent pas pour être recruté directement en CDI, tel que le précise l'annonce.

On peut ainsi lire dans le document qui présente son plan de formation (AFPR) : « M. Charral a acquis en début de carrière (il y a 15 ans) un certain nombre de connaissances et d'expériences en matière d'usinage par enlèvement de copeaux, essentiellement, fraisage 3 axes. Des tests pratiques réalisés lors du processus de sélection des candidats au poste de Responsable Méthodes ont montré que ces connaissances étaient insuffisantes et/ou dépassées aux technologies et procédés actuels. Pour lui permettre d'intégrer T. et d'assumer la fonction -très technique- de Responsable Méthodes, il est indispensable que M. Charral réactualise et surtout approfondisse ses connaissances, notamment en terme de matériaux, de procédés d'usinage (tournage, fraisage 4 axes, 5 axes, électroérosion, rectification, etc...) et de FAO. »

Déjà déstabilisé dans ses compétences à manager du fait de cet événement traumatisant, M. Charral est cette fois-ci déstabilisé dans ses compétences techniques jugées insuffisantes ou obsolètes.

- C'est néanmoins avec beaucoup d'espoir de retrouver une situation satisfaisante à terme, qu'il accepte le plan de formation, et le principe d'un CDD de 6 mois à suivre, avant d'obtenir le CDI proposé dans l'annonce de T.. Au total, l'entreprise T. considère qu'il faut environ un an pour maîtriser la problématique technique de sa production, et pour M. Charral, il s'agit d'être totalement opérationnel, non pas au bout d'un an, mais au bout de 9 mois : 3 mois de formation au sein même de chez T., une formation théorique et pratique

dispensée par les professionnels internes, qui seront, par la suite, les subordonnés de M. Charral. Et une période de 6 mois de CDD qui le met, cette fois ci, en situation de tenir la fonction de responsable méthodes.

L'espoir de retrouver une situation satisfaisante et épanouissante lui permet de supporter l'effort de formation dans les conditions décrites, et l'effort de tenir ses fonctions dans un statut précaire qui affaiblit forcément ses prérogatives.

- Malgré le coaching dont il est également l'objet dans un suivi hebdomadaire par le directeur du site, M. Charral ne parviendra pas à donner satisfaction, et vivra très mal l'annonce brutale de la fin de son CDD en tant que responsable méthodes, au profit d'un nouveau CDD dans une fonction d'expert technique sans responsabilité de direction. A l'annonce brutale de la décision où revient en force l'anxiété, s'ajoute la honte d'avoir à faire savoir à l'ancienne équipe administrative et de direction, qu'il est rétrogradé. La souffrance aiguë qui ressort de ces événements qui sont des faits non discutés par la direction de T., résulte certes de ce parcours de santé qui avait déjà antérieurement affaibli M. Charral, mais elle est directement imputable à ces événements traumatiques.

Concernant ce parcours de santé de M. Charral, on s'aperçoit à la lecture de l'enquête réalisée par la Cpm, que la direction de T. n'ignorait rien des traumatismes subis, ni du sentiment de M. Charral d'avoir perdu confiance en lui. Le directeur évoque également le fait que M. Charral qui s'en était ouvert à lui en toute franchise, avait décrit sa période de 2 années chômage comme un traumatisme supplémentaire.

T. qui n'ignorait donc rien de ce passé et donc du parcours de santé de M. Charral, ne prend pourtant aucune précaution particulière, sur le plan du suivi de sa santé. M. Charral verra bien la médecin du travail au début de son CDD, mais aucune allusion n'est faite sur ses craintes d'avoir à assumer de nouvelles responsabilités managériales. Les risques psychosociaux découlant de sa situation de travail ne sont pas pris en compte, et aucune prévention n'est appliquée du fait de la particularité de son parcours, et du fait de la particularité de la fonction occupée.

4- La situation chez T.

On ignore à ce stade de la réflexion concernant la prise en charge du suicide de M. Charral au titre de l'accident du travail, si la fonction occupée chez T. était une fonction nouvelle ou une fonction déjà occupée par un autre salarié.

Il ressort de la liste du personnel qu'un salarié occupait la fonction de « responsable méthodes », mais on ignore si cette fonction était assortie d'une responsabilité de direction de l'établissement.

Pour M. Charral, chez T., il devient responsable méthodes avec un statut précaire, ce qui d'emblée vient faire obstacle à son style pour faire autorité. A ce statut s'ajoute le handicap provisoire de ne pas bien maîtriser l'ensemble de la problématique technique de l'usine. La complexité, le doigté nécessaire, le niveau de qualité exigé par les clients,... tout cela requière une compétence et une expérience vécue que ne possède pas M. Charral.

Très rapidement, une hostilité s'installe entre lui et certains salariés qui ne lui reconnaissent pas son autorité, ni ses prérogatives managériales. Le point d'orgue de ses difficultés se matérialise par le discrédit qu'il subit lorsque son directeur revient sur sa décision de ne pas transformer en CDI le poste d'un salarié dont il est responsable.

Les responsabilités qui incombent à M. Charral au sein de T. sont pourtant importantes. Non seulement sur le plan technique, mais également sur le plan des relations humaines, et sur le plan légal puisqu'il lui arrive de présider le CHSCT, et souvent, il y est invité au titre de sa fonction.

Pour le directeur de T., cette situation n'a rien d'exceptionnel et entre dans le fonctionnement de l'entreprise : tout directeur s'expose à être discrédité par la direction de l'établissement qui peut revenir à

tout instant sur une décision prise et déjà annoncée. Ce mode de fonctionnement tranche totalement avec le fonctionnement de la société Ouest Ajustage où avait travaillé M. Charral : des précautions étaient prises pour éviter qu'un différend puisse publiquement s'exprimer entre directeurs.

Qui plus est, la direction de T. dans l'entretien relaté par la Cpm explique bien qu'ils avaient parfaitement conscience que le manque d'expertise dans le domaine de la production, ainsi que le statut précaire de M. Charral, avaient pour conséquence un conflit avec deux agents de la production. La direction n'a pourtant pris aucune précaution pour éviter un discrédit supplémentaire, justement lié à la crainte qu'avait M. Charral de recruter un agent en CDD déjà en conflit avec lui avant d'être embauché.

Mme Charral aussi, comme témoin des efforts consentis par son époux, que M. Charral avait le sentiment de ne pas être épaulé et qu'on le laissait se débrouiller avec ses difficultés. La direction de T. évoque une difficulté à s'insérer, mais on peut s'interroger sur les conditions concrètes qui auraient favorisé cette insertion dans cet établissement. Notamment, on peut lire dans l'enquête de la Cpm que la DRH « *ne côtoyait pas vraiment M. Charral* », malgré sa fonction.

5- La problématique Santé Travail qui en ressort

Du point de vue santé, les conditions semblent réunies pour qu'une souffrance, du fait du travail s'installe, fragilise, puis conduise à la décompensation face au sentiment d'échec et l'anxiété pour l'avenir, et au suicide.

Cette souffrance est déjà là avant les événements qui conduisent à la décompensation psychique. Elle émane déjà du statut fragilisant (et donc inquiétant pour une personne qui manque déjà de confiance en elle), et des conditions d'exercice de la fonction qui conduisent M. Charral à des conflits ouverts, alors qu'il a été précisément traumatisé par un conflit au travail.

Quelques traces dans ses carnets de travail, témoignent de cette souffrance : on peut ainsi lire dans sa prise de note du « bilan 1 mois » le 29 octobre 2007 : « *léger sur certains sujets et le laisse disparaître* », « *à l'atelier être plus habile* »... ou encore « *être plus réactif face aux problèmes* » avec l'annotation à côté « *[??] si moi je ne le suis pas, alors qui l'est ??* ».

Quant à la réunion du 7 janvier 2009, on peut lire aussi dans ses notes prises au cours de cet entretien : « *2è CDD après fin mars : à réfléchir obligatoire* » avec une flèche renvoyant à l'annotation suivante, soulignée 2 fois : « *sans être responsable du service* », et dans une bulle à côté « *car manque connaissances techniques m'empêche de manager* ».

Ainsi, comme on peut le lire dans le CR de la CRA, la direction de T. considère qu'il n'y a pas eu d'erreur de « casting » lors du recrutement de M. Charral, mais on peut néanmoins s'interroger sur la sous-estimation qui a été faite de la question du management, et l'absence de réflexion / précaution prise à l'égard de la santé de M. Charral.

La conscience de placer M. Charral en mauvaise posture managériale du fait qu'il ne soit pas suffisamment expert dans la technologie de pointe de T., aurait dû être acquise par la direction si une réflexion sur la prévention des risques avait eu lieu au préalable.

La direction de T. avait pourtant identifié les difficultés dès le début du CDD, si l'on en juge par les notes prises par M. Charral lors de ce premier bilan d'un mois. Comme il apparaît également que M. Charral a certes bénéficié d'un « suivi » régulier de la direction, mais n'a pas bénéficié de conditions lui permettant d'assumer sa fonction, malgré le manque d'expertise.

Du point de vue du travail, on peut voir aussi dans les notes de M. Charral, que la direction de T. attendait une plus-value de sa fonction et qu'elle a considéré que M. Charral avait échoué sur ce point. Malgré cela, on peut lire dans l'enquête de la Cpm que la direction de T., après le décès de M. Charral, a

considéré qu'il se mettait la pression tout seul.

Il semble, au contraire, lisible dans les éléments dont nous disposons que les objectifs à tenir pour M. Charral étaient importants, dans la première version de son premier CDD et dans la version du second, après qu'il ait été déclassé.

Pour conclure

L'étude de ce dossier montre :

1- **L'existence de faits non discutés par la direction**, témoin des événements (annonce de la décision le 7 janvier, puis information donnée publiquement le 1er février).

2- **L'absence d'autre raison ayant pu conduire à une telle décompensation** : M. Charral ne s'est plaint de rien d'autre que de son travail, aussi bien auprès de son médecin traitant qu'auprès de son médecin psychiatre.

3- **Une absence de prévention / précaution** qui semble liée à l'absence d'intérêt accordé au travail de manager, empêchant d'identifier les risques professionnels éventuellement liés à cette activité professionnelle.

4- **Des constats médicaux** qui attestent clairement d'un lien entre la décompensation, le travail, et le geste désespéré de M. Charral.

Si le suicide ne s'est déroulé ni sur le lieu de travail, ni durant les heures de travail, privant d'ouvrir ce dossier sur une présomption d'imputabilité, l'ensemble de ces éléments conduit néanmoins à considérer que **le lien avec le travail existe et qu'il a été déterminant dans le suicide de M. Charral.**

Ce document a été réalisé à partir du CR de la CRA de la Cnam, et à partir des 8 pièces jointes suivantes :

- 1- Annonce du recrutement d'un Responsable Méthodes chez T.
- 2- Le plan de formation
- 3- La liste du personnel T.
- 4- Le contrat CDD de 6 mois
- 5- Les notes personnelles de M. Charral lors de l'entretien hiérarchique « bilan 1 mois »
- 6- Les notes personnelles de M. Charral lors de l'entretien hiérarchique du 7 janvier 2009
- 7- Le second contrat CDD de 1 an
- 8- Le courrier de M. Charral à son épouse