

## Harcèlement moral

### **Faire preuve de méthodologie**

**Jean-Claude Valette**

Psychologue du travail

**Le harcèlement moral ne se résume pas aux brimades exercées par un chef de service sadique. Il met souvent en jeu l'organisation du travail et la façon dont les salariés vivent leur rapport au travail. Pour être efficace et durable, l'action des élus de CHSCT doit intégrer ces éléments. Quelques conseils sur la marche à suivre.**

Que faire face au harcèlement moral et à la souffrance mentale au travail ? Cette question, de plus en plus d'élus syndicaux se la posent. Déjà sollicités sur ces sujets, ils risquent de l'être encore davantage avec la loi de modernisation sociale<sup>(1)</sup> et son chapitre sur le harcèlement moral. En effet, cette loi officialise la prise en charge de la santé mentale par le Code du travail. Grâce à elle, la mission de protection et de prévention de la santé des salariés confiée au CHSCT a été étendue à la santé mentale. Par ailleurs, le CHSCT peut désormais proposer des actions de prévention en matière de harcèlement moral.

Pour autant, cette extension du domaine d'action du CHSCT n'est pas sans poser de problèmes. La notion de santé mentale peut renvoyer pour certains à la folie et éveille parfois un sentiment de peur. La définition du harcèlement moral peut aussi prêter à confusion. Le nouvel article L. 122-49 du Code du travail dit : *"Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits, à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel."* Est-ce suffisant pour guider l'action des représentants du personnel ? Non. Agir sur ces questions suppose donc d'y voir plus clair.

#### **Qu'est-ce que le harcèlement moral ?**

Afin d'éviter de s'engager dans de fausses pistes, il est important de caractériser au mieux ce qu'est une situation de harcèlement moral. Il s'agit d'une situation où une contrainte est exercée sur un salarié qui soutient seul un rapport critique à la réalité du travail, sachant que ce rapport critique est désavoué par ses propres collègues, son collectif de travail. En schématisant, il est possible de dire qu'une situation de harcèlement moral procède à la fois :

- du refus d'un(e) salarié(e) de se soumettre à la domination et à la servitude et qui, de ce fait, subit une atteinte à sa dignité, à sa condition professionnelle et à sa santé ;
- du management harcelant opéré, sous le regard de tous et au mépris de la loi, par l'employeur ou son représentant ;
- de l'attitude des collègues qui, au mieux, se taisent ou, au pire, s'allient contre le " harcelé " dans une stratégie collective de défense par l'exclusion.

C'est sa solitude qui déstabilise le harcelé, le fait douter de sa raison et finit par porter atteinte à son identité<sup>(2)</sup>. Cette situation génère en premier lieu de la souffrance et peut aboutir à l'apparition de maladies.

#### **Le rôle de l'organisation du travail**

Pour autant, il ne faut se méprendre sur les causes profondes du harcèlement moral. Si le " harcelé " souffre bien en tant qu'individu, la personnalité du " harceleur " n'est pas, en première intention, l'unique responsable des situations de harcèlement.

En effet, ces dernières résultent de processus complexes, mêlant intimement relations au travail et organisation du travail. Derrière la plainte de harcèlement, on retrouve ainsi très souvent :

- des réorganisations d’entreprises avec des “ plans sociaux ” ou des licenciements à éviter ;
- des délocalisations géographiques et/ou stratégiques d’entreprises ;
- des conflits hiérarchiques liés aux méthodes de management ;
- des réorganisations de tâches, de postes de travail ;
- des restructurations d’équipes de travail ;
- des discriminations de toutes sortes, mais souvent de nature syndicale, sexiste, voire raciale ;
- des désaccords entre collègues sur des conflits de valeur ou de méthodes de travail, notamment dans la fonction publique et les activités de service.

### **Prendre en charge la souffrance au travail**

Pour s’attaquer aux racines du harcèlement moral, il est donc nécessaire de comprendre la nature des rapports sociaux qui en sont à l’origine, lesquels sont intimement liés à l’organisation du travail. Ces rapports sociaux renvoient à la notion de consentement. Pourquoi les salariés consentent-ils à subir l’injustice ou à la faire subir à d’autres, même s’ils la réprouvent ? Pourquoi acceptent-ils une organisation du travail nuisible à leur équilibre, à leur santé, malgré leurs réticences, voire leur répugnance, à le faire ? Paradoxalement, ce sont les stratégies de défense qu’ils construisent face à la souffrance générée par cette organisation du travail qui les “ désensibilisent ”. Ces stratégies les empêchent de penser leur “ condition ”, en tant qu’êtres humains au travail. C’est donc en leur permettant d’exprimer cette souffrance au travail, que l’on peut les “ resensibiliser ”, leur faire prendre conscience de leur “ condition ”. Tant que cette souffrance n’est pas suffisamment analysée, discutée, les travailleurs ne pourront pas reconnaître entre eux ce qu’ils ont de commun. Au lieu d’être un frein à la mobilisation, la mise en débat de la souffrance vécue au travail est au contraire la condition de toute mobilisation collective dans l’action.

### **Suivre une méthodologie**

La complexité du sujet peut néanmoins décourager les élus du personnel. En outre, toute action sur les questions de santé mentale est psychologiquement coûteuse. Discuter de la souffrance au travail au sein des entreprises, sur le terrain, est particulièrement difficile. Car c’est à ce niveau que les rapports sociaux sont les plus rudes. Qui plus est, aborder cette question suppose d’appliquer une méthodologie. L’approche compréhensive, fondée sur une discussion collective et entre salariés, est la plus pertinente à cet égard. Mais elle nécessite le concours de chercheurs, psychologues, médecins du travail et autres praticiens, tous formés à cette approche. Il faut donc procéder par étape.

La première pourrait consister à engager au sein des équipes d’élus de CHSCT – mais aussi au sein des syndicats, des sections syndicales, des délégués du personnel – un débat sur ce qu’expriment les salariés vis à vis de la souffrance au travail et de ses causes. Pour alimenter ce débat, la création au niveau des départements ou des localités d’espaces de discussion collective serait nécessaire. Extérieurs aux entreprises mais ouverts aux salariés, ces espaces permettraient de sensibiliser les représentants du personnel et créeraient de meilleures conditions pour des rencontres ultérieures sur le terrain de l’entreprise.

### **Utiliser le Code du travail**

Le Code du travail offre néanmoins des possibilités d’intervention au sein de l’entreprise. Désormais, face à une situation de harcèlement, les organisations syndicales peuvent aider le salarié à obtenir réparation, en appuyant une demande de sanction, voire de condamnation du “ harceleur ” (art. L. 122-53).

Les élus du CHSCT, *via* une enquête, peuvent faciliter la reconnaissance d'un statut de victime au salarié, que ce soit au titre des accidents du travail, ou des maladies professionnelles quand il n'y a plus possibilité d'exercer une activité professionnelle (Art. L. 236-2). Face à des situations de harcèlement moral ou de souffrance mentale au travail, ils peuvent également utiliser le droit d'alerte (art. L. 231-9) ou le droit de retrait (art. L. 231-8-1). Cet usage se développe, mais avec des limites. On ne peut en effet concevoir une action durable qui n'aurait pour but que de fuir le travail !

Les élus du CHSCT peuvent enfin utiliser leur droit d'expertise (art. L.236-9). Une expertise peut permettre de comprendre comment se nouent les situations de souffrance au travail. Pour ce faire, la conduite de l'expertise doit passer exclusivement par la parole des salariés. Ceux et celles qui le souhaitent sont invités à expliquer les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur travail. Ils en discutent en collectif, c'est à dire avec d'autres personnes, toutes volontaires, et avec un interlocuteur, chercheur et/ou spécialiste en santé mentale. Si le volontariat est aussi important, c'est que l'expertise n'a pas pour objectif d'établir un inventaire des plaintes. Il s'agit d'aider les participants à analyser les problèmes concrets qu'ils rencontrent et à réfléchir sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour les résoudre. Ce travail ne peut être entrepris qu'avec des personnes persuadées de l'utilité de parler du travail pour trouver de meilleurs compromis avec les contraintes qu'il impose et dénouer les situations difficiles.

(1) Loi n° 2002-73 du 17 janvier (articles 168 à 180), publiée au JO du 18 janvier.

(2) Sur la notion d'identité lire *Travail et usure mentale*, de Christophe Dejours. Bayard éditions. Novembre 2000.