

## **Harcèlement moral au travail, Regarder du côté de l'organisation du travail Pour agir**

Le harcèlement moral au travail est devenu un sujet de débat ces derniers mois, et même un objet de luttes sociales, comme on a pu le voir à l'hôpital de Mützig, à la CAF de Dijon, dans deux hyper-marchés Continent, et deux hyper-marchés Leclerc....

Il fallait remonter à quelques années pour se rappeler de lutte des ouvrière de Mary Flo, où l'on se souvient comment elles avaient mené une grève pour faire cesser les brimades, injures et insultes d'un directeur, obtenir finalement son départ.

Il y avait eu cette entreprise dirigée par des patrons japonais qui avait mis en place un service spécial où étaient systématiquement envoyés les salariés de retour de congés maladie, soumis à la bonne volonté de la direction leur confiant des tâches qui n'avaient plus rien à voir avec leur contrat de travail, dans le seul but de les « casser » mentalement.

Le phénomène n'est pas nouveau, un certain nombre d'ouvrages a été produit sur cette question (« Mobbing » de LEYMAN en 1991 – « souffrances en France » de Christophe DEJOUR en 1998 – « l'entreprise barbare » en 1999, ...) . Or en 1999, le docteur Marie France HIRIGOYEN publie « Harcèlement moral », ne consacrant pourtant qu'un tout petit chapitre sur le harcèlement moral au travail, et son livre devient un « best seller » contre toute attente de son auteur, suscitant chez nombre de salariés le besoin de parler, de dénoncer, de s'organiser pour se protéger

L'ouvrage du docteur HIRIGOYEN, publié sur la base de multiples observations cliniques (en cabinet médical), décrivant les mécanismes relationnels, a permis de mettre en évidence deux choses fondamentales :

- d'abord que la souffrance vécue par des milliers de gens existe réellement et qu'elle est la conséquence d'actes à leur encontre qui portent un nom – le harcèlement moral en milieu de travail ;
- ensuite que cet acte, commis à leur égard a des conséquences extrêmement graves sur leur santé, pouvant aller jusqu'à mettre leur vie en danger ;

Enfin, et c'est là que l'ouvrage du docteur HIRIGOYEN manifeste une réelle faiblesse, le harcèlement moral au travail soulève la question de déterminer les motivations qui sous tendent ces actes en milieu de travail à l'égard d'autrui pour construire une véritable stratégie de prévention et de protection de la santé des salariés ?

Il est en effet décisif de répondre correctement à cette dernière question pour apporter les vraies solutions en agissant sur les causes profondes avec les bons moyens d'action.

De son point de vue clinique le docteur HIRIGOYEN, n'ayant aucune expérience de l'entreprise, n'évoque que la seule relation entre « harcelé » et « harceleur », suggérant qu'il suffirait de mettre le « harceleur » hors d'état de nuire pour régler le problème.

Devant l'ampleur du phénomène que mettent à jour les témoignages qui se manifestent de jour en jour, on perçoit bien que les choses ne sont pas si simples.

Egalement, le « harcèlement moral au travail » est nommé improprement pour exprimer une situation de souffrance psychique bien réelle, sans que pour autant elle soit le résultat d'un harcèlement, mais d'actes de violences tout aussi insupportables.

La « reconnaissance de la dimension psychique » dans la relation professionnelle est une donnée nouvelle pour les syndicats, en même temps où elle permet de prendre toute la dimension de ce que constitue le travail pour chaque individu et de la place centrale qu'il occupe réellement dans la construction de la santé de chacun par la place sociale qu'il permet à tout individu d'occuper dans ses relations avec le reste de la société.

Cela donne toute la réelle dimension du champ syndical à couvrir pour assumer pleinement sa responsabilité de représentation des intérêts matériels et moraux de tous les salariés (actifs, privés d'emplois, retraités), et d'organisation de leur défense.

**Le harcèlement moral au travail se manifeste par la répétition d'actes, qui pris isolément apparaissent anodins, dont la succession conduit à un « meurtre psychique » de l'individu.**

Le harcèlement moral au travail est une forme spécifique de violence.

On estime à présent que plus de 9% des salariés sont victimes de ces comportements.

Ces actes peuvent être le fait d'un individu à l'égard d'un autre, d'un supérieur hiérarchique à l'égard d'un(e) subalterne, d'un groupe de salarié(e)s à l'égard d'un(e) supérieur(e), ou d'un(e) collègue. Ce protocole multiple vient évidemment brouiller une représentation simpliste des responsabilités permettant d'identifier clairement l'action de l'employeur, donc son implication sur tous les plans.

Les multiples initiatives, rencontres, débats, journées d'études AT/MP, stages CHSCT, ... organisés par nos UD, FD, Régions, UL, Syndicats qui se comptent à plus d'une centaine depuis 18 mois, avec des milliers de syndicalistes, salariés, et scientifiques montrent qu'en matière de harcèlement vécu par le monde du travail, on peut distinguer

- « harcèlement institutionnel » généré par des méthodes d'organisation du travail qui visent à atteindre les objectifs assignés par les dirigeants de l'entreprise, du service, ..., qui souvent constituent un mode de management ou vise des modifications de finalité du travail sans qu'elles soient clairement annoncées et qui se manifestent comme autant d'injonctions contradictoires auxquelles il faut se soumettre sans en comprendre le sens réel, se sentant menacé, contraint d'accepter de nouvelles règles. *« Faire son travail conformément aux finalités initiales, pourtant toujours en vigueur, fini par devenir source de faute professionnelle ! »* ;
- « harcèlement stratégique » généré par des objectifs de réorganisation, de restructuration, ou de plans « sociaux » visant le redimensionnement de l'entreprise. *« Mettre l'individu ou le groupe en situation de se soumettre, lui faire accepter, ou le conduire se démettre sans demander son reste ! »* ;
- « harcèlement pervers » d'un individu ou d'un groupe d'individus à l'égard d'autrui généré par la volonté d'exclure celui (celle) ou ceux (celles) qui perturbent ou dérangent un ordre établi, par ses (leurs) dissemblances (sexuelles, philosophiques, raciales, de comportement, ..., mais aussi de responsabilités professionnelles, ...).

**(voir peuple du 14 avril 2000 – Marie JACEK)**

2 actions nécessitent l'intervention syndicale :

1/ la protection et la réparation pour les victimes,

## 2/ la prévention

L'action syndicale consiste à créer les circonstances les plus favorables pour installer des lieux de confiance qui favoriseront l'expression des salariés de leur souffrance pour lui donner un statut de reconnaissance collective et d'élaboration collective de solutions et d'actions pour rechercher la mise en œuvre de ces solutions, et jouer un rôle de conseil et d'orientation des victimes en vue de leur soustraction au harcèlement et la reconstruction de leur état de santé, notamment par l'établissement d'un réseau de coopérations avec des médecins psychiatres, médecins du travail, médecins de ville, psychologues, avocats, associations de victimes ou de prise en charge des victimes, ..., mais aussi pour obtenir une réparation sous la forme la plus appropriée (symbolique et/ou financière).

Dans ce cadre le CHSCT, les Délégués du Personnels, le Comité d'établissement ou d'Entreprise, constituant, à partir de leurs prérogatives propres, autant d'outils pour le syndicat afin de rechercher, aider à identifier les causes qui permettront à (aux) victime(s) d'être reconnue(s), obtenir réparation.

Autant d'outils également pour mener une véritable politique de prévention, visant à empêchée la survenue du « harcèlement professionnel », par l'analyse des formes d'organisation du travail et déterminer leur pathogénité, notamment à priori à l'occasion de leur modification, pouvant découler de la mise en place de nouveaux investissements productifs, de l'introduction de nouvelles technologies, mais aussi de la mise en place de nouvelles organisations du travail typiques comme « le flux tendu », « stocks zéro », « flexibilité », « le pilotage de la production par l'aval, la mise sous pression clientèle », tout comme la mise en œuvre de la Réduction du Temps de Travail.

**(voir Peuple n°1510 – 1511 octobre 1999)**

C'est dans ce cadre que l'on pourra mettre en évidence, par exemple, que les objectifs de compétitivité et de performance économiques des employeurs les amènent à recourir à des méthodes déviantes plus ou moins subtiles dont le harcèlement moral constitue, notamment l'une des facettes de la « gestion par le stress », et que certains profils de postes invitent à des recrutements d'individus pervers, pour d'autres, incitent à des comportements harcelant parce qu'eux eux-mêmes soumis à des pressions harcelantes, etc.

Tout autant, pourra-t-on tenter de mettre en évidence que certaines formes d'organisation du travail organisent des effets excluants à l'égard de certains salariés.

De la même manière peut-on mettre en évidence certains types de mesures négociées dans le cadre d'accords d'entreprise qui génèrent des comportements harceleurs de groupes de salariés à l'égard de certains de leurs collègues (primes d'équipes conditionnées, primes d'objectif collectif, ...).

Cela rend nécessaire d'examiner les relations de travail réelles, et plus précisément encore l'organisation du travail.

Des moyens d'actions existent pour les salariés et les syndicats, mais on voit bien ici que pour leur donner une pleine efficacité, la compréhension du phénomène, et la définition précise des objectifs visés dans l'intérêt des salariés sont indispensables à donner une cohérence efficace à l'intervention collective, face à des méthodes managériales qui recourent au harcèlement comme un des outils de compétitivité et de performance économique, au mépris des conséquences individuelles et sociales.

La vie des salariés n'apparaît plus que comme une variable d'ajustement pour maximiser le profit financier et l'ériger comme une valeur sociale suprême.

C'est en cela que l'exigence d'une loi contre le « harcèlement professionnel » constitue un moyen de réinterroger la société sur ses propres valeurs en organisant un débat à l'Assemblée Nationale, certes, mais qu'il convient de l'alimenter par le réel, c'est à dire par l'expression du monde du travail, que nos organisations ont pour rôle de faire monter, amplifier l'expression.

La criminalisation du harcèlement professionnel parce qu'il a des conséquences sur la santé et la vie des salariés constitue un moyen efficace de protection, sur lequel salariés et syndicats pourront s'appuyer, si l'on parvient à l'obtenir.

En décembre 1999, le groupe Communiste a déposé un projet de loi dans cet objectif. En février 2000, à l'occasion de la réunion plénière du Conseil Supérieur de Prévention des Risques Professionnels, Martine AZUBRY, a annoncé son intention de saisir le Conseil Economique et Social d'un avis sur le « harcèlement professionnel », ce qu'elle vient de faire en mai 2000.

Pour sa part le Conseil National Consultatif des Droits de l'Homme s'est auto saisi de cette question et devrait adopter un avis. L'ensemble des organisations syndicales ont exprimé un avis convergent.

De multiples initiatives se sont déjà tenues, ou sont en préparation organisées par les UD, FD, Régions, Syndicats avec les salariés.

La Confédération tient notamment un stage du 13 au 15 juin 2000, organisé en coopération avec « la Formation Syndicale », avec plus de 40 participants qui vise à démultiplier notre démarche et notre capacité d'action immédiate avec les salariés sur cette question.

A la fin de l'année 2000 la Confédération en coopération avec l'ISERES organise un colloque multidisciplinaire rassemblant syndicalistes, médecins, scientifiques, juristes, ... sur « harcèlement professionnel et méthodes patronales de management ».

Ce qui est une nouveauté, c'est sans aucun doute l'ampleur qu'a pris le harcèlement professionnel, mais aussi son expression individuelle que notre démarche revendicative a favorisé et permis de faire naître en véritable débat collectif, en contre coup d'une accélération des méthodes patronales « de gestion des ressources humaines », dans une course effrénée dans la mondialisation de la compétition capitaliste.

Ce débat actif, auquel nous contribuons notamment avec de nombreuses associations, pose de nouvelles interrogations, notamment au cœur des luttes sociales, comme celles du respect de la dignité des hommes et des femmes au travail, la reconnaissance des individus, la finalité et le sens du travail, la citoyenneté au travail, la démocratie dans le travail, ...

C'est dire s'il est décisif de contribuer à développer ce mouvement, et de valoriser tous les témoignages et expériences.

**Serge DUFOUR**  
Espace Revendicatif  
Responsable confédéral de l'activité « TRAVAIL »

Montreuil, le 29 mai 2000