

EXPÉRIENCES SYNDICALES DANS LES COLLECTIVITÉS, terrains favorables au développement de ces pratiques insidieuses, en lien avec l'organisation du travail et les méthodes de management. Où les cadres peuvent être présumés harceleurs mais aussi harcelés. ■ Christine Labbe

Harcèlement moral : comment le combattre ?

■ Le harcèlement moral ? «C'est un combat de plusieurs années». C'est à plus d'un titre que Michèle Verrier-Flandre peut s'exprimer sur le sujet : comme victime elle-même de harcèlement moral voici deux ans, mais aussi comme assistante sociale et responsable du groupe de travail « souffrance au travail » du syndicat Cgt du Conseil général de l'Essonne. Un combat de plusieurs années, car cela pose à la fois les questions de la souffrance individuelle, encore tabou, de rapport de force avec le pouvoir politique mais aussi de travail syndical face aux modifications organisationnelles. Jeanine Hébrard, responsable du syndicat Ugict des territoriaux d'Ivry (Val-de-Marne) le dit très bien : « Voir arriver une plainte pour harcèlement moral, c'est extrêmement complexe. On parle d'affectif, de l'employeur, des collègues... et face à cela, nous ne sommes pas outillés ».

■ **Une solitude source de souffrance**
C'est depuis l'adoption de la loi de modernisation sociale (voir encadré) « que de plus en plus d'agents font connaître leur situation », souligne Jésus de Carlos, secrétaire général du syndicat des cadres de la Courneuve, en Seine-Saint-Denis. Avec tous les cas de figure : cadres harceleurs ou présumés comme tels, mais aussi cadres harcelés, y compris des directeurs comme l'a constaté Michèle Verrier-Flandre dans sa collectivité. Collectivités qui, pour plusieurs raisons spécifiques, représentent un terrain plutôt favorable au développement de ces pratiques insidieuses : hiérarchie d'autorité plus

Caractéristiques du harcèlement

Toute forme de souffrance au travail n'est pas du harcèlement moral, un processus singulier dont on peut relever quelques caractéristiques :

- l'aspect répétitif et lancinant des comportements agressifs ;
- les dommages ou les risques de dommage sur la santé physi-

- que ou mentale des salariés ;
- le détournement des principes normaux de l'organisation du travail notamment de droit disciplinaire (sanction injustifiée par exemple) ou de pouvoir hiérarchique (imposer un travail trop lourd ou, au contraire, ne pas en donner).

Quel travail syndical face aux modifications organisationnelles ?

que de compétence, proximité du pouvoir politique et de l'administration, mais aussi extension de la « relation de service » associée à une demande

de plus en plus complexe du public. «Dans ce contexte, où par ailleurs les procédures se rigidifient, le pouvoir administratif peut se trouver en conflit





entre la demande du politique, celle des agents mais aussi du public. Il se trouve alors contraint d'opérer des arbitrages, eux-mêmes sources de conflits et le plus souvent dans la solitude. Et c'est ça qui peut faire souffrance», explique Jean-Claude Valette, conseiller confédéral de la Cgt et psychologue du travail. De ce point de vue, tous les témoignages concordent : ceux qui harcèlent, notamment les cadres, sont eux-mêmes des personnes en souffrance.

■ **Interroger l'organisation du travail**
Face à des situations aussi complexes, quel rôle doit alors jouer le syndicat ? « Il doit avoir un rôle d'alerte en lien avec le Chs », répond Jean-Claude Valette. Comme psychologue du travail, il fait la distinction entre la qualification juridique du harcèlement (voir encadré) et tout ce qui est plus symbolique, de l'ordre des difficultés vécues dans le travail. « Mais qui veulent bien dire que quelque chose ne va pas, que l'organisation du travail dysfonctionne. C'est bien ça qui, de manière préventive, fait signal d'alerte. Et il y a obligation, pour l'employeur, de prévenir les risques professionnels ». Articuler demandes individuelles et action collective en réinterrogeant les organisations du travail : c'est bien autour de cette problématique que la réflexion syndicale se met en place. Michèle Verrier-Flandre confirme : « On ne peut pas s'en tenir à une relation d'individu à individu.

On parle d'affectif, de l'employeur, des collègues...

Il faut traiter le problème autrement, notamment par une remise à plat à la fois des organisations mais aussi des méthodes de management ».

■ **Un début de prise de conscience**
Dans la pratique, un combat permanent, même si dans certaines collectivités, il y a un début de prise de conscience. « Dès 2001, on dénonçait ces situations, sans obtenir de réponse. Il a fallu y aller au forceps », témoigne Jésus de Carlos. Le syndicat a alors réalisé un gros travail pour caractériser le harcèlement et proposer une grille de lecture aux personnels, avec notamment un questionnaire préventif à l'usage des cadres (stratégies d'évitement, de déstabilisation, de dévalorisation, agissements pernicieux, humiliations en public...). Depuis, à l'initiative du service Rh a été mis en place à la Courneuve un « protocole » sur le harcèlement moral. Un premier pas vers la prise en compte du problème mais insuffisant pour la Cgt dont les revendications soulignent, en creux, les manques du protocole : la consultation, pour avis, d'une commission du Chs à l'étape de diagnostic de la situation présumée de harcèlement ; l'intervention d'un tiers compétent pour la résolution des conflits ; une formation pour les cadres afin de prévenir les situations de harcèlement moral dans les services...

■ **Professionnaliser les réponses**
Ce que, finalement, même si les pratiques sont différentes, Jeanine Hébrard

résume d'une phrase : « Il faut dépasser le stade affectif pour être plus « professionnel » et c'est ce travail que nous avons fait avec Jean-Claude Valette ». D'où, en particulier, la mise en place de trois groupes de travail, destinés « à nous faire réfléchir à notre manière de travailler » : la démocratie participative, les charges de travail des cadres et la responsabilité sociale des cadres. Le syndicaliste doit « essayer d'avoir des éléments de compréhension de la situation », renchérit ainsi Jean-Claude Valette. En ajoutant : « Il ne s'agit pas de se faire asphyxier par des demandes individuelles mais d'avoir ce que j'appelle une écoute compréhensive du travail dans un contexte syndical ». C'est-à-dire essayer de comprendre ce qu'il y a derrière une plainte, mais « en fonction de la place qu'on occupe ».

En l'occurrence : non pas comme un professionnel de la psychologie mais comme un syndicaliste dont les méthodes sont notamment confrontées aux modifications organisationnelles. Cela pose, dit-il « la question essentielle du travail syndical aujourd'hui dans un contexte d'émergence de nouveaux risques organisationnels ». ■

Harcèlement et statut

La loi de modernisation sociale de 2002 a introduit la notion de harcèlement moral au travail, modifié le code pénal comme la loi de 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Ainsi l'article 6 quinquies nouveau de la loi du 13 juillet 1983 dispose : « Aucun fonctionnaire 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 et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».