

Les auteurs

Olivier Meyer – Avocat

Olivier Meyer est avocat à la Cour d'appel de Paris depuis 1980, il est spécialiste en droit du travail, fondateur du cabinet D M & D et ancien président du groupement international d'avocats Lawrope. Il considère que les litiges prud'homaux complexes se situent au carrefour de la psychiatrie et du droit. Son rôle est alors de démêler le vrai du faux, de mettre en évidence et de dénoncer les manipulations ainsi que les perversions qui empoisonnent les relations humaines, de redresser et de réparer des mécanismes faussés, de restaurer des droits et de redonner du sens. Il est également l'auteur de *Procédure prud'homale – Mode d'emploi* dans la collection « Droit & PME » (AFNOR Éditions, 2011).

Marc Ossedat – Responsable ressources humaines

Ayant débuté sa carrière en tant que spécialiste en ingénierie sociale, **Marc Ossedat** est responsable des ressources humaines dans un grand groupe bancaire mutualiste. Au cours de ses différentes missions dans ce domaine, il a appris qu'il fallait savoir prendre du recul et élargir son regard en privilégiant une approche multidisciplinaire mêlant droit, psychologie,

techniques de *coaching*, etc. et en favorisant le dialogue pour trouver des solutions de sorties constructives en cas de conflit ou de situations sensibles. Il a acquis la conviction que la prévention est indispensable et passe par la mise en place d'une politique partagée et harmonieuse de gestion des ressources humaines associant tous les acteurs de l'entreprise. Il est également le co-auteur, avec Frédéric Verduzier, de *Pratique de l'épargne salariale – Vers un nouveau dialogue social* (Liaisons, 1992).

Jean-Baptiste Ferrero – Consultant

Après des études de philosophie et de sciences de la communication, **Jean-Baptiste Ferrero** a opté pour le monde de l'entreprise plutôt que pour celui de l'enseignement ou de la recherche. En tant que directeur de la communication, que *coach* ou que consultant, il s'est toujours intéressé à la relation entre l'individu et le système et aux conditions nécessaires à ce que cette relation soit harmonieuse et mutuellement profitable. Il est convaincu que la brutalisation des relations humaines, le stress toxique et la souffrance au travail ne sont pas des fatalités mais des « facilités » et qu'une approche plus humaine du management serait non seulement moralement plus satisfaisante mais surtout, *in fine*, plus efficace.

Avant-propos

Depuis quelques années, la mode est au méchant. Les films et les romans grouillent de *serial killers*¹, de vampires et de zombies en tous genres. Pour ne pas être en reste, la vie quotidienne s'est également trouvé son super-méchant : le pervers narcissique, le « PN » comme disent les initiés.

À en croire certains chroniqueurs, les PN auraient envahi la planète. Inconnus au bataillon il y a encore quelques années, ils auraient soudain proliféré tels des éléments pathogènes apparus par génération spontanée. Ce qui est sûr, c'est qu'ils ont donné naissance à une foisonnante littérature.

Nous ne contestons nullement l'existence de tels individus (qu'on les nomme pervers narcissiques, manipulateurs ou psychopathes) qui tyrannisent, humilient et détruisent lentement la confiance en soi et la vie même de leurs victimes. Dans nos activités respectives, nous avons trop souvent dû recoller les morceaux qu'ils laissaient derrière eux pour minimiser le caractère puissamment toxique de leurs actions.

Mais pour autant, il serait naïf ou malhonnête de leur attribuer tous les maux et toutes les souffrances de notre société. Ce type de personnalité a toujours existé. Les *kapos*, les petits chefs ou les tyrans domestiques ne datent pas d'hier et s'ils semblent s'épanouir davantage aujourd'hui (ce qui reste à démontrer), ne serait-ce pas tout simplement parce que nous le leur permettons ?

1 Tueurs en série.

Quelle que soit la nature étrange et malsaine de la relation qui se tisse entre un persécuteur et sa victime, cette relation n'existe pas hors du monde : elle a des témoins, des observateurs et des complices ; elle a aussi un contexte, plus ou moins favorable à son développement.

Or, ce contexte, ce monde dans lequel nous vivons, travaillons ou évoluons, nous en sommes collectivement responsables et si nous n'avons pas créé le manipulateur, nous lui avons offert un terreau qui lui a permis de prospérer. L'environnement que nous avons créé est un monde dur, froid et brutal où « l'Autre » est devenu un problème, où l'écoute est une vertu prônée mais peu pratiquée et où, sur les réseaux sociaux, l'on s'exhibe à toute la planète en ignorant son voisin de palier.

L'expression « *Vae victis*² » semble être devenue la devise de cet univers voué à la productivité et au court terme où le cynisme érigé en système de valeur – un cynisme qui se pare du doux nom de pragmatisme – a conduit tout d'abord à « marchandiser » la Terre entière avant d'en chosifier les habitants. Le cynique étant, selon le mot de Balzac, « celui qui connaît le prix de tout et la valeur de rien », il ne sait que raisonner en termes de prix de revient, de marge bénéficiaire et de coûts marginaux. Dans cette approche, l'être humain n'est plus qu'une variable d'ajustement parmi d'autres et le stress, les maladies professionnelles, le *burn-out*³, le harcèlement ainsi que, d'une façon générale, le *pretium doloris*⁴ ne sont que le mal nécessaire à la bonne marche du système.

Bien évidemment (cela serait trop simple), cet état de fait n'est pas propre au capitalisme mais, tel un virus qui modifie le code génétique de son hôte, il s'est développé dans tous les systèmes existants jusqu'à devenir le seul véritable mode de gouvernement. Héritage d'un xx^e siècle tout entier voué aux idéologies totalisantes, si ce n'est totalitaires, cette vision du monde a mis l'Homme au service de la machine quand la pensée des Lumières voyait dans la machine le moyen de libérer l'Homme.

Aujourd'hui, lutter contre le harcèlement et contre les pratiques harcelantes nécessite de revenir aux Lumières, de changer notre vision du monde, de rebâtir notre système de valeur et de refonder un contrat social dont le respect de l'individu constituera le pilier central. Les *coachings* cosmétiques,

.....
2 « Malheur au vaincu. »

3 Syndrome d'épuisement professionnel.

4 Le prix de la douleur.

les formations « rustines » ou les médiations apaisantes, si elles peuvent avoir leur utilité pour soulager quelques individus, ne permettent pas de soigner la maladie et ne font en réalité qu'en dissimuler les symptômes.

Chacun dans son domaine d'activité, nous avons toujours œuvré en étant poussés par un idéal, une certaine vision de la justice, du bien général et de la morale. Il nous a souvent fallu masquer cet idéalisme – forcément suspect aux yeux des cyniques qui y voient la marque de la faiblesse, de la naïveté ou de la bêtise. Il est temps, pensons-nous, de rendre à ces valeurs la place qui, même dans une gestion pragmatique et efficace des entreprises, doit être la leur – c'est-à-dire la première.

Nous voulons démontrer que la prise en compte de l'être humain, de sa fragilité, de sa sensibilité et même de ses désirs, loin d'être incompatible avec les impératifs de productivité ou de rentabilité inhérents à la vie des entreprises et des organisations, peut au contraire être source d'enrichissement, de dynamisme et de progrès.

Nous souhaitons enfin encourager et rassurer les managers qui, sans être des pervers, des manipulateurs ou (au sens sartrien du terme) des « salauds⁵ », peuvent néanmoins adopter – parce qu'ils les croient inévitables et efficaces – des comportements ou des méthodes relevant des pratiques harcelantes : non, le harcèlement n'est pas une fatalité du management ; oui, il existe d'autres façon de faire, plus efficaces, plus satisfaisantes et plus humaines.

En définitive, notre message tient en une phrase : ne harcelez pas, managez !

Les auteurs

.....

5 « Qu'est-ce qu'un salaud ? C'est un égoïste qui a bonne conscience, qui est persuadé d'être un type bien, et que le salaud, en conséquence, c'est l'autre. C'est pourquoi il s'autorise le pire, au nom du meilleur ou du soi – d'autant plus salaud qu'il se croit justifié à l'être, et pense donc ne l'être pas. » (André Comte-Sponville, *Le goût de vivre et cent autres propos*, Albin Michel, 2010).

Introduction

Des réunions débutant en retard, des collaborateurs entrant sans frapper dans le bureau de leurs collègues, des courriels cavaliers, désinvoltes ou bourrés de fautes d'orthographe, des territoires professionnels flous et mal définis générateurs de conflits, des manques de reconnaissance, etc.

Si tous ces phénomènes ne sont pas nouveaux, ils semblent se multiplier et sont autant de symptômes d'une brutalisation des relations humaines dans les entreprises contemporaines.

Bien sûr, ils ne sont pas spécifiques au monde économique et l'ensemble de la société en est, à des degrés divers, affecté. Mais si l'on peut être irrité par le spectacle d'un passager du métro posant ses semelles sur le siège d'en face, il est tout aussi facile de l'oublier dès qu'on a quitté le train. En revanche, les 1 001 petites avanies de la vie professionnelle, par leur caractère répétitif et quotidien, finissent par avoir quelque chose de corrodant et de minant : un véritable travail de sape qui peut engendrer un stress intense et des pathologies sérieuses.

Il est manifeste que nous évoluons dans une société où l'Autre est souvent perçu comme une gêne, un problème, voire une menace. Interpeller un passant, plaisanter avec un inconnu, discuter avec un voisin de transport relève quasiment de l'agression ou, *a minima*, de la bizarrerie. Dans le même temps, chacun expose sur les réseaux sociaux ses photos les plus intimes, le détail de son dîner, ses pensées profondes et métaphysiques sur l'état du monde ou encore son avis sur le programme vu la veille à la télévision.

Littéralement ensevelis sous les outils de communication, contraints d'obéir à la paradoxale injonction « soyez vous-mêmes », nous n'avons jamais aussi peu échangé avec nos contemporains. Nous sommes seuls, isolés, fragilisés et malades de cette solitude. Nous n'en continuons pas moins à ériger autour de nous de nouvelles fortifications.

« L'union fait la force », dit-on. La désunion crée donc la faiblesse. Quand le corps social se disloque, dans la famille, la cité ou l'entreprise, quelle formidable opportunité offerte aux individus brutaux d'exercer leur pouvoir de nuisance sur des individus coupés de leurs groupes !

Le parent maltraitant, le *caïd* des cités ou le manager harcelant ne sont que des avatars du même mal et tous trois tirent profit de l'indifférence coupable et de la complicité objective d'un corps social qui préfère souvent regarder ailleurs.

De surcroît, cette impunité sociale, cette indifférence de l'environnement, suscite des vocations et encourage l'incivilité : le cadre supérieur supposé bien élevé met ses pieds sur la banquette, le jeune embauché se lâche et finit par oublier les quelques traces d'éducation qui lui restaient, quant au chef de service peu sûr de lui, il se sentira autorisé à gâcher la vie de ses collaborateurs à défaut de pouvoir les manager.

Ce contexte général de mise à mal des règles élémentaires du « vivre ensemble » a donc créé un terreau favorable à la multiplication des phénomènes de harcèlement et de conduites harcelantes⁶.

Mais s'il ne s'était agi que de cela, quelques cours de savoir-vivre social et un rappel des valeurs communautaires auraient sans doute suffi à retrouver un mode de fonctionnement plus satisfaisant. Or, le spectre permanent de la crise économique, les impératifs sans cesse plus présents de productivité et de rentabilité ainsi que le primat absolu d'une pensée politique et économique privilégiant le court terme ont achevé de pérenniser ce climat de brutalisation.

Préférant souvent la réactivité à l'activité et le réflexe à la réflexion, beaucoup d'entreprises ont encouragé, poussé et promu des managers adeptes des victoires rapides, ces *jackpots* éphémères qui impressionnent les actionnaires mais épuisent les collaborateurs. Ces professionnels du bonneteau managérial sont habiles à faire miroiter des gains spectaculaires, des progrès décisifs ou des avantages concurrentiels imparables.

.....
6 Nous reviendrons plus loin sur la distinction indispensable entre ces deux phénomènes.

Les coûts humains sont importants ? Les dommages collatéraux nombreux ? Que voulez-vous, « à la guerre comme à la guerre » et puis, de toute manière, ces managers n'auront pas à gérer les conséquences de leurs actions puisque ces fins stratèges ont l'art de multiplier les postes courts et les carrières météoriques.

Dans une telle approche, les salariés ne constituent plus une ressource humaine mais une simple variable d'ajustement, un ensemble de rouages plus ou moins rétifs que des années passées à redouter le chômage ont rendu dociles à souhait. À quoi bon se fatiguer à inventer des moyens de les mobiliser et de les reconnaître puisque la simple pression suffit à les faire agir ?

Pour que ces seigneurs de la guerre puissent mener à bien leurs stratégies destructrices, il leur faut mettre en place une verticale du pouvoir qui, par un phénomène de transitivité, va transmettre tout au long de la ligne hiérarchique – et parfois en l'amplifiant jusqu'à l'absurde – une pression de tous les instants : les conditions du harcèlement sont réunies.

Comme l'eau qui ruisselle, cette pression va suivre la pente de moindre résistance et par un mécanisme pervers, elle va s'exercer le plus fortement sur ceux-là mêmes qui sont le moins bien armés pour y faire face : les collaborateurs fragilisés par des difficultés personnelles ou des personnalités plus sensibles que la moyenne. Les hypersensibles en seront des victimes toutes désignées et pour les mêmes raisons, les dégâts occasionnés n'en seront que plus importants : *burn-out*, dépression, maladie professionnelle, suicide.

Si l'on veut apporter des réponses efficaces, il est essentiel de distinguer le harcèlement moral au sens strict – qui relève d'une conduite perverse de la part du harceleur – de ce que l'on pourrait appeler plus généralement les « conduites harcelantes » qui, pour leur part, trouvent leurs sources dans l'incompétence brouillonne de certains managers ou dans une vision erronée ou archaïque du management.

Il existe mille définitions du rôle du manager. Pour notre part, nous proposerons celle qui nous semble la plus pragmatique : le rôle d'un manager est d'utiliser l'autorité qui lui est déléguée en vue de gérer les ressources matérielles et humaines qui lui sont confiées afin d'obtenir un fonctionnement optimal de l'entité dont il a la charge, c'est-à-dire un fonctionnement efficace, efficient et durable.

Le manager est comme un capitaine de la marine marchande : il doit amener sa cargaison à bon port, le plus rapidement possible mais sans casser

son navire qui – sinon où serait le profit ? – doit pouvoir accomplir de nombreuses traversées. Il doit également veiller au bon moral de l'équipage et à son entraînement, tant pour éviter la mutinerie que pour lui conserver toute son efficacité en cas de tempête.

Le capitaine qui ne songe qu'au pouvoir pour le pouvoir est un tyran à la façon du capitaine Bligh⁷, un pervers qui jouit de la sujétion⁸ où se trouvent placés ses subordonnés.

Celui qui fait force de voile ou de machine pour arriver le premier au risque de casser son navire avant d'arriver au port n'est qu'un inconscient aventureux et irresponsable.

Quant au mauvais marin, balloté au gré des courants contraires, errant sans fin jusqu'à l'épuisement des ressources, il n'est qu'un incompetent qui, cela se constate souvent, fait porter à autrui la charge de ses propres erreurs.

Le premier sera sans doute un authentique harceleur car il y prend plaisir. Les deux autres seront sans doute capables de conduites harcelantes car ils ne savent pas faire autrement et perdent leur sang-froid au premier obstacle.

La différence entre un pervers manipulateur se livrant au harcèlement et un manager brutal ou maladroit usant de pratiques harcelantes n'est pas seulement une question de degré, c'est aussi une question de nature.

Le pervers authentique jette son dévolu sur une victime désignée, il l'humilie, la blesse, la malmène sans autre objectif réel que d'assouvir son goût pour la domination et la satisfaction de ses besoins personnels. Ainsi, le manager qui fait rédiger un fastidieux rapport par un collaborateur avant de le jeter à la poubelle sous les yeux de son auteur n'a aucun besoin du rapport en question : seul compte pour lui ce moment de pure jouissance et de domination consistant à dénier toute valeur à son subordonné ainsi qu'à son travail.

En revanche, le manager autoritaire, le tyran sur le dos de son équipe qui manie plus facilement l'invective que le compliment, pour désagréable et brutal qu'il soit, agit avec la conviction que son action est efficace. Qu'on puisse trouver une composante sadique dans ce comportement est probable mais cette composante ne constitue pas une fin en soi.

.....

7 Le capitaine William Bligh (1754-1817) fut l'officier de la Royal Navy qui par son commandement tyrannique et brutal provoqua la mutinerie du navire Bounty.

8 État de quelqu'un, d'un groupe soumis à un pouvoir, à une autorité arbitraire et contraignante (source : Larousse).