

Contribution d'Edouard STACKE au Colloque DESS RH Paris V, avec La CCI Paris et l'ordre des Avocats : « Harcèlement moral et Ressources Humaines : Quelles stratégies ». 20 Juin 2002.

LE HARCELEMENT COLLECTIF

Je souhaiterais dépasser le regard porté sur les situations de harcèlement moral individuel, avec le tandem harceleur-harcelé. Fréquemment, dans les entreprises, une partie de la population se trouve soumise à une forme diffuse, collective, de harcèlement moral par suite de dérives de situations, qui échappent au contrôle et aux mécanismes habituels de régulation. J'insiste sur le fait que ces populations, encadrement intermédiaire et collaborateurs de base, ont peu de pouvoir pour influencer ou faire évoluer ces situations. L'exigence pesant sur ces populations augmente de façon considérable et le déni de la réalité par les instances responsables empêchent la mise en œuvre des moyens suffisants pour assumer ces situations. Le prix payé par ces populations passe sous silence car il n'y a pas de mesure suffisante ou systématique des souffrances vécues (en particulier dans les entreprises petites et moyennes) et dans les grandes entreprises les observations faites ne sont que rarement corrélées avec les grands chantiers de changement et les pratiques managériales.

Par (cynisme, lâcheté ou) aveuglement, une Direction Générale ne prend pas la mesure de la situation et pilote au quotidien sur le mode usuel, qui n'est plus suffisant pour faire face à la situation et assumer les évolutions nécessaires.

Exemple : les bâtiments d'une chaîne hôtelière ne sont plus suffisamment entretenus et le personnel, comme le service d'entretien est ultra sollicité pour limiter les dégâts et tenter de garder un aspect présentable aux lieux. Surcroît de travail, peu efficace. Les clients mécontents, se plaignent et le personnel doit encaisser cette mauvaise humeur, légitime. Les conflits mineurs augmentent invariablement et

consomment du temps et de l'énergie, pour être réglés, sans grand succès, car ils ne sont que des symptômes d'une insatisfaction plus large. Les clients déçus, non seulement ne reviennent pas, mais font une contre-publicité au lieu, qui commence à avoir du mal à se remplir, malgré la bonne implantation. Les charges fixes restent identiques pour une activité décroissante, on commence à rogner sur les frais de personnel et les survivants sont accablés et démissionnent souvent. Le turn-over important réduit la qualité professionnelle du collectif et dégrade le service ce qui écoeure les rares clients restants. Si par ailleurs l'encadrement fait la sourde oreille et ne prend pas en compte les préoccupations, légitimes du personnel, vous imaginez l'atmosphère irrespirable.

Exemple :

Après la directive de l'union Européenne sur l'ouverture du marché de l'électricité, pour les grands clients industriels, la Direction de la Distribution d'un grand acteur public du marché de l'Energie a mis deux ans à prendre position sur l'adaptation à la situation concurrentielle.

Imaginez l'insécurité de l'encadrement devant une situation tout à fait nouvelle, après un demi-siècle de monopole. Deux ans plus tard, la nouvelle Direction a procédé à des changements radicaux qui ont amplifié l'insécurité, par la rudesse du changement et la brièveté du cycle d'adaptation. On a perdu deux ans précieux pour favoriser le processus d'adaptation. La médecine du travail de cette entreprise a constaté, dans cette période, une augmentation importante du stress des cadres et le service communication a mesuré, que 60 % de l'encadrement ne faisait plus confiance à la Direction de l'entreprise et à sa stratégie.

En France, l'entreprise et la médecine du travail **ne mesurent pas toujours la souffrance, le prix payé par les collaborateurs par les processus d'adaptation ou les erreurs de management.** Les collaborateurs, payant dans leur santé, physique et mentale la problématique environnante, basculent dans la prise en charge par la sécurité sociale et le coût, mutualisé, disparaît des charges de l'entreprise. Il devient une affaire de vie privée des collaborateurs et n'est pas pris en compte. **L'entreprise a exporté sa responsabilité.**

Les médecins du travail ne sont pas formés à cette mesure systématique.

Ils n'y sont pas tous sensibles et ce n'est pas leur mandat de la prendre en charge. Qui donc est garant de la mesure systématique de ces processus de dégradation, pour les révéler et les faire prendre en compte par la Direction Générale ?

Dans un certain nombre d'entreprises, ces situations se rencontrent souvent et la superposition des différents facteurs amplifie la dégradation du climat de travail.

Si on les prend un par un :

L'absence d'écoute du personnel est sûrement le plus répandu. Le management suppose un certain courage, pour prendre la responsabilité au bon niveau. Gérer une situation difficile est plus simple si on l'assume, si on la regarde telle qu'elle est. La non écoute procure un confort relatif, puisqu'en niant les problèmes existants, on se dit que la situation peut encore durer, qu'elle est supportable. Cette démission, cette politique de l'autruche donne l'illusion d'un certain contrôle, l'illusion du pouvoir.

L'ennui, c'est que le collaborateur de base subit lui la charge des difficultés, c'est lui qui subit les conséquences.

Il n'a personne vers qui se retourner. Si de plus, le management fait régner la terreur et empêche les collaborateurs d'échanger entre eux, de se soutenir, mais orchestre les jeux personnels avec quelques favoris, la méfiance, la suspicion retienne les collaborateurs de partager leurs observations et les condamne au silence.

Ils ont peu de recours pour se plaindre ou faire remonter les constats, car la collusion d'une partie de l'encadrement isole l'information du terrain qui ne remonte pas. Tout va très bien, madame la Marquise.

Encore plus fréquemment, le **manque de considération** des cadres pour les collaborateurs, la non prise en compte de signaux faibles comme la fatigue, la frustration, la démotivation, l'aspect répétitif des tâches et leur morcellement réduisant le sens de la contribution, vont entériner des situations d'enlèvement qui réduit les capacités du personnel à s'adapter, à évoluer, à s'organiser pour assumer la charge

de travail. Il manque aujourd'hui une éthique de la relation managériale.

La situation la plus lourde, à mon sens, est celle où l'entreprise à vécu des changements nombreux et importants : restructurations successives, accompagnées de changements de systèmes d'informations, de types d'organisations, où les plans de licenciements importants ont fait perdre une partie de la maîtrise des savoir-faire clés, dans un univers très concurrentiel où la rapidité des cycles est un facteur important. La frénésie d'actions, leur incoordination, l'absence de priorités vont s'additionner aux autres facteurs pour créer une agitation contre-productive où, à nouveau, les collaborateurs de base sont tirillés en tout sens, avec peu de repères et se mettent à douter profondément, non seulement des chances de survie de leur entreprise, mais aussi de leurs propres moyens personnels. Pourquoi ne pas intégrer dans les mesures de contre-productivité ces coûts humains ? Pourquoi ne pas **mesurer les moyens et conditions nécessaires aux processus d'adaptation et construire les dispositifs d'appui** pour les collaborateurs au lieu de s'appuyer massivement sur la contrainte et la peur ? Sinon, **la non-prise en compte, le déni des dommages causés chez les collaborateurs et le maintien de pressions fortes sur la performance et les changements rapides constitue une double contrainte inhibante considérable.**

Je ne rêve pas d'une entreprise idéale. La vie au travail n'est pas forcément, seulement pénible, stérile, contraignante. Je suis seulement irrité par la contre-performance et le gâchis humain.

Des personnes payent dans leur santé physique, mentale, dans leur équilibre personnel, familial, ces dégâts.

Ce n'est pas seulement la charge de travail qui use, ce sont toutes les choses inutiles qui le polluent. Réalisez que l'étude de la Commission Européenne recense près de 40 millions de salariés sous stress, médicalement pénalisés, dans les entreprises européennes.

La même situation exigeante, très sollicitante, dans une entreprise où les gens se parlent sans barrière, où les responsabilités sont clairement établies et réparties, où l'accès à l'information est facile, où les

indicateurs de stress sont pris en compte, analysés, comme les autres dysfonctionnements, est vécue bien différemment. Parce que l'on y est considéré, parce qu'on peut s'y exprimer, apporter sa contribution et qu'on y est solidaire, on y a davantage le cœur à l'ouvrage, on peut y préserver sa santé et sa dignité, et même s'y épanouir et en tirer de la fierté et du sens.

Les adaptations nécessaires deviennent source de défi partagé.

A nouveau, il ne s'agit pas d'un idéal. Même s'il y a des frictions, des incompréhensions, **parce que toute l'entreprise adopte des règles de dialogue et de plus grande transparence**, on peut se rencontrer et se parler pour gérer les situations et trouver des alternatives, **des solutions réalistes, qui seront assumées par le collectif.**

Edouard STACKE