

Management



RESSOURCES HUMAINES // Il est important d'avertir l'entreprise – dans le déni de cette réalité contre-intuitive – de la montée en puissance d'un phénomène rampant : le harcèlement ascendant.

Ces salariés qui se mettent à harceler leurs managers



L'ANALYSE
de Muriel Jasor

Avant toute chose, rappelons que le harcèlement est un concept psychologique qui a des conséquences légales et que, dans la grande majorité des cas, les harceleurs en entreprise exercent leurs méfaits sur leurs pairs ou, en position de pouvoir, en usent sur leurs subordonnés.

Une fois ce rappel posé, il importe de prendre acte d'un phénomène rampant qui gêne aux entours les entreprises, tant harceler un supérieur hiérarchique leur paraît inconcevable.

Pourtant le harcèlement ascendant prospère bel et bien : l'andocement de rumeurs pernicieuses par un collaborateur soucieux de saboter la réputation de son manager, salarier(e) qui grunte les actions de son supérieur hiérarchique pour pouvoir les jeter en pâture et les tourner en dérision, intimidations verbales et/ou physiques d'un ou une DRH (cible privilégiée) par un membre du CSE (comité social et économique) grisé par son pouvoir d'interaction avec la direction, relations de deux collègues qui tournent au vinaigre quand l'un est promu et l'autre, plein de ressentiment,

stampile méthodiquement à transformer sa vie de « chef » en enfer.

A cette liste non limitative s'ajoutent nombre d'hostilités nées de frustrations réelles ou imaginaires, de menaces de divulguer des informations à concurrence de préjugés quant au profil d'un(e) manager qui diffère des précédents (expérience acquise dans un autre secteur, autre formation, genre, origine ethnique et/ou sociale, orientation sexuelle)... Autant de comportements abusifs sur le lieu de travail, caractérisés d'une réalité contre-intuitive, qui sont plus fréquents qu'on ne les imagine, à en croire l'avocate en droit du travail Nathalie Leroy et la docteure en psychologie clinique Danièle Zucker.

« Le harcèlement exercé par des subordonnés est tellement peu reconnu que ceux qui en sont la cible – y compris les managers soucieux du bien-être de leurs collaborateurs – n'osent pas en parler à leur hiérarchie par peur d'être jugés trop bien souvent leurs supérieurs hiérarchiques ne leur apportent pas leur soutien, les estimant incapables de gérer des situations difficiles », déclare Danièle Zucker qui constate que moins il y a de reconnaissance institutionnelle du phénomène, plus la victime a tendance à se faire et moins le problème est reconnu puisque jamais nommé. Placé dans une forme d'omerta et d'invisibilité, le harcèlement ascendant

mobilise peu de recherches scientifiques. La première thèse de doctorat sur ce sujet, qui remonte à 1997, aborde les stratégies de résistance déployées par des militaires de l'armée américaine pour faire barrage à l'autorité de femmes gradées. Sur le terrain judiciaire, en France, ce n'est qu'en décembre 2011 que le harcèlement ascendant a été reconnu par la Cour de cassation, au même titre que les autres formes de harcèlement.

Un manager, bien intentionné mais mauvais communicant, devra se former à la résolution de conflits, l'écoute attentive et la communication assertive.

Il n'empêche. Nombre de managers viennent au travail, la boule au ventre. Refusant le statut de victimes et de peur de porter atteinte à leur réputation professionnelle, ils préfèrent souffrir en silence. « Je suis fasciné par le pouvoir de nuisance que des gens s'attribuent et ce qui ils en font. Il n'y a parfois pas de limites ! D'ailleurs que les harceleurs savent que d'aucuns diront qu'il n'y a pas de limite sans feu... Mais quand quelqu'un vous glisse, tous les jours, une peau de

laine, ça tape sur le système et pousse à commettre des erreurs attendues, comme finir par avoir une réaction agressive que le harceleur peut alors exploiter à son profit pour se prétendre... lui-même harcelé. Et si les deux parties déposent plainte, bonne chance pour s'y retrouver ! » tacle Danièle Zucker. « Mais que Netflix ! Ces situations sont d'une incroyable persistance », conclut Nathalie Leroy.

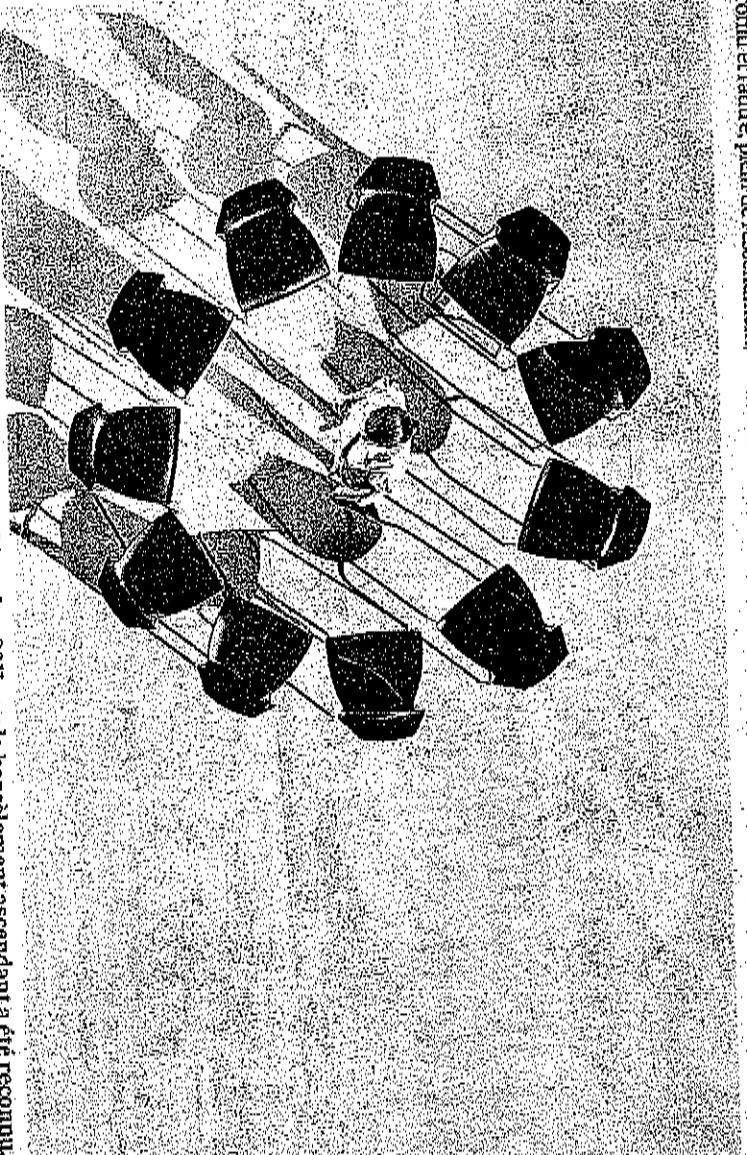
A noter : n'importe qui n'est pas harcelé. « Un certain profil s'engage avec conscience, dans ce type de comportement. L'enjeu latent s'apparente à une lutte de pouvoir, qui passe par la destruction de l'autre », insiste Danièle Zucker. « Se sentant tout puissants, certains harceleurs parviennent même à développer un prénom de cour rature », remarque Nathalie Leroy.

Y a-t-il harcèlement ou pas ? Qui harcelé qui ? Connaître de la force d'une approche pluridisciplinaire. Nathalie Leroy et Danièle Zucker enquêtent également (38 % de leurs dossiers comptent) : « Relevé de faits objectifs, interviews délicates de la victime, du harceleur présumé et des témoins, accusés de réception de la complexité des dynamiques de pouvoir... Une enquête, c'est comme jouer aux échecs ou faire de la dentelle de Cordis. Avec du tout juridique ou du tout RH, un professionnel d'un autre esprit n'arrivera pas. » assure Danièle Zucker qui a été formée par le FBI, aux techniques de l'interrogatoire et du profilage criminel ainsi qu'au décodage non verbal des comportements.

Sortir de l'isolement

« Nos préconisations destinées à sortir de la situation par le haut sont tranchées (formation, accompagnement, médiation, licenciement X pour faire grave...) », explique Nathalie Leroy. Ainsi, une médiation suffira si les protagonistes, sans personnalité problématique, se sont mal compris. Un manager, bien intentionné mais mauvais communicant, devra se former à la résolution de conflits, l'écoute attentive et la communication assertive. Mais si une des parties ou les deux déclinent d'aller en justice, le dossier psychologique et juridique sera fiscalisé en une moyenne de deux mois (15 jours en cas de profil très menaçant).

Pour ne pas voir fleurir trop de comportements inacceptables, le harcèlement ascendant doit sortir de son isolement. Il importe aujourd'hui d'en avertir les entreprises : ce qui bien sûr réside en rien le harcèlement descendant, bien plus fréquent. ■



Sur le terrain judiciaire, en France, ce n'est qu'en décembre 2011 que le harcèlement ascendant a été reconnu par la Cour de cassation, au même titre que les autres formes de harcèlement. Photo iStock