

# LES TECHNIQUES DE MANAGEMENT POTENTIELLEMENT PATHOGÈNES

Les techniques de management peuvent, sans intentionnalité, s'avérer toxiques et source de stress, d'anxiété, de conflits entre salariés, détériorer le climat dans une équipe, finir par provoquer l'apparition de symptômes et nous faire basculer vers des tableaux cliniques spécifiques. Vous travaillez dans le cadre d'un lien de subordination à votre employeur et celui-ci exerce les prérogatives que lui confère le Droit/ L'employeur exerce un pouvoir de direction du travail, un pouvoir d'organisation du travail et un pouvoir disciplinaire. Sous ses ordres, la hiérarchie décline ces trois principes au travers d'une organisation du travail. Elle peut être informelle dans les toutes petites entreprises, elle est le plus souvent scientifique dans les moyennes et grandes entreprises ou administrations.

Cette grille doit vous permettre d'analyser les pratiques managériales en place :

**1 - LE LIEN DE SUBORDINATION** entre la hiérarchie et vous sera mis en pratique au travers de comportements, de styles relationnels spécifiques et de management des équipes :

**Dans votre situation professionnelle, avez vous noté les pratiques suivantes ?**

**Les pratiques relationnelles** : elles peuvent servir à asseoir une relation de pouvoir :

- Tutoyer sans réciprocité.
- Injonction au tutoiement et embrassades.
- Asymétrie hiérarchique à visée d'humiliation.
- Couper la parole systématiquement.
- Utiliser un niveau verbal élevé et menaçant.
- Faire disparaître les savoir-faire sociaux (ni bonjour, ni au revoir, ni merci).
- Critiquer systématiquement le physique du salarié en privé ou en public.
- Utiliser en public des injures sexistes, racistes, des mises en cause professionnelles face aux collègues ou au public (clientèle).
- Cesser toute communication verbale (post It, note de service, mail).
- Ne plus le regarder dans les yeux, regarder avec mépris.
- Utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle

**Les pratiques d'isolement** :

Elles entraînent la séparation du sujet de son collectif de travail ou d'une partie du collectif de l'autre clan. La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs

**Dans votre situation professionnelle, avez vous noté les pratiques suivantes ?**

- Changements d'horaires de repas pour séparer des collègues habituels.
- Omission d'information sur les réunions.
- Omission d'invitation aux réunions concernant le salarié.
- Injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée.
- Afficher de la complaisance pour certains, une rigueur excessive pour d'autres dans la gestion des horaires ou des temps de pause par exemple.
- Répartir la charge de travail de manière inégalitaire, en qualité et en quantité.
- Stigmatisation publique d'un ou plusieurs salariés devant le reste de l'équipe.
- Management de concurrence stratégique

## **2 - LES REGLES DISCIPLINAIRES :**

Le contrôle du travail fait partie des prérogatives de l'employeur mais doit être utilisé avec loyauté et bonne foi. La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutoire :

**Dans votre situation professionnelle, avez vous noté les pratiques suivantes ?**

### **Les pratiques disciplinaires :**

- Contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute
- Vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoches et sacs à mains du salarié
- Contrôle de la durée des pauses, des absences
- Contrôle des conversations et relations avec les collègues
- Obligation de laisser la porte du bureau ouverte «pour que je vous voie »
- Demande de reporting abusif, utilisation des NTI pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du salarié.

### **Les pratiques punitives :**

Elles mettent les salariés en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail.

- Refus réitéré des demandes de formations du salarié, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail. (Différé une fois)
- Incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux - d'avancement d'échelon et de grade
- Notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour)
- Réunions disciplinaires, blâmes et avertissement pour faits véniels
- Utilisation réitérée de lettre recommandée avec accusé de réception (AR)
- Procédure disciplinaire non fondée
- Affectation autoritaire dans un service
- Incitation forte à la mutation, à la démission
- Blocage à la mutation
- Heures supplémentaires non validées et non compensées
- Vacances imposées ou non accordées au dernier moment
- Multiplication intentionnelle des courriels

## **3 - LE POUVOIR DE DIRECTION ET D'ORGANISATION :**

La surutilisation du pouvoir de direction peut entraîner la perte du sens du travail.

### **La perte du sens du travail :**

- Travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail
- Travailler à la limite de l'illégalité (fausses factures, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité du client.)
- Devoir appliquer des normes dites de qualité, en convergence avec celles du marché mais pas du travail
- Se voir imposer des procédures de qualités en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé

### **Les injonctions paradoxales :**

- Prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un deuxième temps
- Définir une procédure d'exécution de la tâche et une fois qu'elle est exécutée, contester la procédure
- Donner du travail sur le mode « mission impossible »
- Injonction à prioriser les tâches toutes urgentes.
- Faire refaire une tâche déjà faite.
- Fixer des objectifs sans donner les moyens en qualité et quantité.
- Fixer des prescriptions rigides, « au pied de la lettre » sans prise en compte du réel du travail.
- Imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre, au détriment du travail qu'elle est supposée organiser.
- Corriger des fautes inexistantes.

- Déchirer un rapport qui vient d'être tapé en le jugeant inutile.
- Faire venir le salarié et ne pas lui donner de travail.

#### **La mise en scène de la disparition :**

- Supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail et notamment des tâches de responsabilités pour les confier à un autre sans avertir le salarié
- Priver de bureau, de téléphone, de PC, vider les armoires
- Effacer le salarié des organigrammes, des papiers à en-tête.
- Injonction à ses collègues de ne plus lui parler
- Suppression des outils de travail et relationnels (intranet, réunions)

#### **La reddition émotionnelle par hyperactivité :**

- Fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail, entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques.
- Déposer les dossiers urgents 5 minutes avant le départ du salarié.
- Augmentation excessive de la charge de travail dans un temps imparti.
- Travail en apnée, perte des temps de répit physiologiques, cognitifs et psychologiques.
- Envahissement cognitif, intellectuel, physique, du temps hors travail par les NTI.

#### **L'UTILISATION PONCTUELLE D'UNE DES PRATIQUES DECRITES CI-DESSUS NE CONSTITUE PAS NÉCESSAIREMENT UN FAIT DE MALTRAITANCE INTENTIONNELLE**

L'analyse des décisions de justice sanctionnant la maltraitance recoupe et confirme la typologie répertoriée ci-dessus. Le juriste rattache ces techniques de management pathogènes à la violation d'une règle de droit :

- Le détournement du lien de subordination : incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, mots qui blessent, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries.
- Le détournement des règles disciplinaires : sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels. Atteinte aux avancements de grade et d'échelon, aux demandes de formation professionnelles. Evaluation et notation abusive.
- Le détournement du pouvoir de direction : isoler, ne pas donner de travail, donner des objectifs irréalisables, donner du travail inutile, Changer arbitrairement d'affectation.
- Le détournement du pouvoir d'organisation : modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail.

#### **POUR LES FEMMES :**

Aux techniques de management pathogènes décrites ci-dessus, il faut ajouter l'analyse de la discrimination de système en vigueur dans l'organisation du travail en France.

- Division sexuelle du travail
- Hiérarchie de métiers genrée
- Assignation genrée des tâches
- Naturalisation des compétences
- Plafond de verre
- Imposition d'une lecture masculine dans les outils, les relations et l'organisation du travail
- Inégalité salariale genrée
- Temps partiel subis
- Discrimination de mères à l'embauche
- Organisation du travail au masculin neutre (réunions tardives, prégnance des valeurs masculines)
- Banalisation des comportements sexistes (blagues, affiches, fond écran, gestes déplacés...)