

Les techniques de management pathogènes

Il faut d'abord savoir que le juriste rattache les techniques de management pathogènes à la violation d'une règle de droit :

- Le détournement du lien de subordination : incivilités à caractère vexatoire, refus de dialoguer, remarques insidieuses ou injurieuses, mots blessants, 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 professionnelle ; évaluation et notation abusives.
- Le détournement du pouvoir de direction : isoler, ne pas donner de travail, fixer des objectifs irréalisables, confier 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.

Recenser les pratiques de management pathogènes est donc indispensable. Elles recourent les règles de droit. La liste qui suit doit aider le manager, le salarié, son médecin du travail, son médecin généraliste, son psychiatre, à analyser les conditions de travail dans lesquelles il semble perdre sa santé.

Liste des techniques de management pathogènes

1. Surutilisation du lien de subordination

Les pratiques relationnelles vont chercher à asseoir la relation de subordination comme une relation de pouvoir :

- tutoyer sans réciprocité ;
- enjoindre de tutoyer et d'embrasser ;
- instaurer une asymétrie hiérarchique à visée d'humiliation ;
- couper la parole systématiquement ;
- utiliser un niveau verbal élevé et menaçant ;
- faire disparaître les savoir-faire sociaux (ne pas dire 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 (utilisation exclusive de post-it, notes de service, courriels) ;
- ne plus regarder dans les yeux, regarder avec mépris ;
- utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle.

Les pratiques d'isolement vont elles aussi utiliser la relation pour séparer un salarié de son collectif de travail ou une partie du collectif de l'autre clan. La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs :

- 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 ;
- complaisance pour certains, rigueur excessive pour d'autres – dans la gestion des horaires ou des temps de pause par exemple ;
- répartition inégalitaire de la charge de travail, en qualité et en quantité ;
- stigmatisation publique d'un ou plusieurs salariés devant le reste de l'équipe ;
- management de concurrence stratégique.

2. Surutilisation des règles disciplinaires

Les pratiques disciplinaires et le contrôle du travail font partie des prérogatives de l'employeur, mais doivent être utilisés avec loyauté et bonne foi. La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutrice :

- contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute;
- vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoche et sac à main 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 nouvelles technologies informatiques (NTI) pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du salarié.

Les pratiques punitives mettent les salariés en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail :

- refus réitéré des demandes de formation du salarié, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail et ne peuvent être refusées plus d'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 avertissements pour faits véniels;
- utilisation réitérée de lettres recommandées avec accusé de réception, déposées par huissier;
- 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. Surutilisation du pouvoir de direction et d'organisation

Le pouvoir de direction et d'organisation du geste de travail peut entraîner la perte du sens du travail, du lien au réel, rendre « invisible » le salarié ou l'épuiser.

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 avec celles du travail ;
- se voir imposer des procédures de qualité 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 second temps ;
- définir une procédure d'exécution de la tâche et, une fois qu'elle a été exécutée, contester cette procédure ;
- donner du travail sur le mode « mission impossible » ;
- enjoindre de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire ;
- refaire faire une tâche déjà faite ;
- fixer des objectifs sans donner les moyens de les atteindre, en qualité et en quantité ;
- fixer des prescriptions rigides, à suivre « au pied de la lettre », sans prise en compte de la réalité 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 rédigé 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 responsabilité, pour les confier à un autre sans avertir le salarié ;
- priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires ;
- effacer le salarié des organigrammes, des papiers à en-tête ;
- enjoindre ses collègues de ne plus lui parler ;
- supprimer les 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 cinq minutes avant le départ du salarié ;
- augmenter excessivement la charge de travail dans un temps imparti ;
- obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique ;
- envahir cognitivement, intellectuellement et physiquement, hors du temps de travail – par le biais des NTI.

Attention cependant : l'utilisation ponctuelle d'une des pratiques décrites ci-dessus ne constitue pas nécessairement un fait de maltraitance.