

VIOLENCE MANAGÉRIALE ET HARCÈLEMENT SEXUEL

Karyne CHABERT

M^{me} A..., 54 ans, est chargée d'audit interne dans une société dont l'activité a pour but de garantir les stocks des entreprises pour le compte des banques. Elle est reçue à la consultation Souffrance et travail sur les conseils de son entourage. Elle n'exprime pas, dans un premier temps, de plainte relative à sa santé. Elle parle de harcèlement moral et sexuel au sein de son agence, une des quinze agences de son entreprise, qui serait gérée, selon elle par un « couple infernal ».

Dans cette structure où elle travaille depuis plus de quinze ans, elle est chargée de faire l'intermédiaire entre les entreprises et les banques, aide les chefs d'entreprises à monter leurs dossiers de demande de prêt. Elle se sent utile pour ses clients, s'efforce de créer une confiance réciproque. Dans les premières années, ce travail est possible grâce à la confiance de son P-DG qu'elle décrit comme un homme exigeant mais juste. Il s'informe régulièrement des dossiers difficiles, intervient seulement si nécessaire. En 2003 l'entreprise rencontre quelques difficultés dans les « résultats ». Il est décidé de la création d'une procédure dite de réduction des « risques » prévoyant des audits et évaluations internes. M^{me} A... est chargée de piloter ce projet, convaincue par son P-DG qui dit vouloir valoriser son expérience et lui renouvelle sa confiance et son soutien. Des audits sont alors déployés dans toute la France et des plans d'action sont définis (formations, mise en place de procédures sur la traçabilité de traitement des dossiers...). M^{me} A... décrit cette mission comme idyllique. Elle reconnaît rencontrer des périodes difficiles, comme des conflits avec les collègues dans certaines agences puisqu'elle doit pointer les dysfonctionnements mais elle prend le temps d'expliquer l'intérêt de la démarche et finit par se faire accepter et faire accepter les nouvelles procédures.

En 2004, le P-DG décède et c'est le directeur général qui reprend les rênes de l'entreprise. M^{me} A... redoute son caractère distant, peu communicant, et peu scrupuleux avec la législation. Il met en place un hiérarchique intermédiaire que M^{me} A... qualifie de dur et ambitieux. M^{me} A... explique qu'il s'approprie « son » projet et elle vit cet événement comme un retour en arrière, une trahison, une dévalorisation insupportable. C'est comme si on lui prenait « son bébé ». « *Il prenait les décisions et je faisais l'administratif.* » Elle a voulu partir, puis a appris à travailler avec, même si ça a été très coûteux pour elle. Elle exprime peu d'émotion au sujet de sa propre souffrance mais s'effondre en parlant du mal fait aux collaborateurs « *il les massacrait* », « *n'était jamais dans le dialogue, dans l'explication* ». Il pratiquait le management par la peur et l'humiliation. Si M^{me} A... a tenu, c'est parce qu'il n'a jamais remis en question ses compétences et qu'elle avait la possibilité de garder contact avec les équipes pour expliquer les décisions et atténuer la violence des rapports entre les agences et son service. Elle reconnaît finalement avoir souffert de manque de pouvoir décisionnel, de manque d'autonomie, et du comportement qualifié de « macho » de son directeur. Elle n'arrivait plus à exister. Elle dit avoir pleuré beaucoup sans pouvoir agir. Cette période a fait ressurgir des blessures de l'enfance liées aux conflits avec sa mère et exprime avec douleur qu'elle a passé « sa vie à s'écraser ». Elle a suivi une psychothérapie à cette période ce qui l'a aidé à comprendre et à tenir.

En 2015, la direction générale réorganise une nouvelle fois la structure et décide de nommer des directeurs d'agence. M^{me} A... est toujours basée à l'agence sud-est. L'état d'esprit de l'entreprise change fondamentalement. L'objectif est alors de « faire de l'argent » (ce nouveau directeur a une formation de commercial et ne connaît pas le métier). Alors que les exigences du métier portent sur les aspects juridiques qui nécessitent précision et rigueur, le nouveau directeur valorise alors le contact client, l'apparence, la convivialité et le chiffre d'affaires. La responsable administrative de l'agence est licenciée après une période de maltraitance managériale.

riale et le directeur d'agence embauche « son » assistante. S'installe alors ce que M^{me} A... décrit comme « le couple infernal » qui va modifier profondément l'ambiance et les conditions de travail. D'abord « conviviale », l'ambiance devient rapidement lourde puis destructrice. Le travail de l'équipe est dénigré, M^{me} A... est témoin de reproches à répétition sur le travail de l'équipe administrative puis de réflexions sur l'apparence physique, en particulier le style vestimentaire, la religion.... La violence verbale s'installe, les menaces deviennent monnaie courante : « *elle ne passera pas l'année celle-ci* ». Les manœuvres visant à décourager et à rabaisser sont menées ouvertement par l'assistante de direction avec la complicité du directeur.

M^{me} A... décrit alors, non sans gêne (elle s'excuse d'avoir à raconter ça !), comment ce directeur qu'elle qualifie là de pervers sexuel met en place un climat de harcèlement sexuel dans un contexte de harcèlement managérial. Ce directeur raconte publiquement ses ébats sexuels de la veille (réels ou fictifs) à la pause-café du matin, fait des jeux de mots à connotation sexuelle, des blagues, des discours détaillés sur les pratiques homosexuelles, il pose des questions intrusives à ses collaboratrices sur leurs pratiques sexuelles, jeux, cadeaux puis gestes déplacés, des faits acceptés et encouragés par son assistante. Des mots sont chuchotés derrière les portes. M^{me} A... est témoin de contacts physiques ambigus entre le directeur et son assistante ce qui la perturbe beaucoup.

En parallèle, le harcèlement managérial persiste, l'assistante de direction poursuit sa stratégie visant à dévaloriser et décrédibiliser le travail de l'équipe administrative et de M^{me} A... auprès de la direction de Paris. L'étau se resserre, chacun s'enferme dans son bureau, les assistantes administratives craquent les unes après les autres (arrêts maladie, démission...). M^{me} A... reconnaît s'être tenue à distance de ce couple de direction mais aussi de ses collègues administratives ; sa mission spécifique a toujours imposé cette distance, peut être aussi par peur d'être « salie » par les accusations mensongères du « couple infernal », ne se sentant pas directement visée au départ. Elle dit avoir intégré la violence dans son fonctionnement, en incapacité à analyser et à agir. « *Ça me révoltait mais je me suis isolée pour mieux résister.* » « *Je m'enfermais dans mon bureau pour ne plus voir et ne plus entendre.* » Elle s'est posée beaucoup de questions sur cette perte de repères : est-ce une question d'âge ? de génération ? de mode de vie ?

Elle doutait de tout. « *Je voyais mais j'étais comme anesthésiée.* »

M^{me} A... comprend plus tard que le directeur veut se débarrasser d'elle. Ses méthodes de travail sont déniées, elle apprend être surnommée « le KGB ». Son rôle est minimisé et dénigré. Des instructions sont données pour qu'elle soit mise à l'écart. Elle apprend que pendant un déplacement professionnel, le directeur et son assistante plaisaient au sujet d'un risque électrique, regrettant que M^{me} A... ne soit pas là pour en faire les frais. Elle réalise alors la violence des intentions à son égard. Une photo de vache est affichée dans les locaux de l'agence avec son nom écrit en dessous. Mais c'est quand on lui dit « *tu fais du sale boulot* » qu'elle craque, elle insulte son directeur, claque la porte, sans pouvoir expliquer.

M^{me} A... dit qu'elle a pleuré ce jour puis retourne au travail. L'évènement remonte à la direction de Paris. On lui reproche son « comportement violent » alors qu'elle a tenté à plusieurs reprises d'alerter sur la dégradation des conditions de travail de l'agence sans succès. Elle n'obtient aucun soutien de la direction générale. M^{me} A... exprime son sentiment d'avoir été abandonnée, un vécu de honte et d'humiliation.

Après le départ de ce directeur d'agence, deux plaintes sont déposées par les administratives. D'autres collègues ont décidé de quitter l'agence. Une enquête déclenchée par le CHSCT permet alors à l'ensemble de l'équipe de témoigner et d'identifier quatre victimes principales dont M^{me} A... Elle n'a eu que quatre jours d'arrêts après s'être effondrée en fin d'année à l'occasion d'un repas de famille. Elle n'a pas pu porter plainte, reste dans une certaine sidération par rapport aux évènements et reconnaît son incapacité à agir. M^{me} A... est toujours au travail. Notre entretien laisse présager une prise de conscience de la violence des évènements et du coût de ce qu'elle a mis en place au fil du temps pour y faire face. Un arrêt de travail et des soins sont peut-être envisageables avant une prise de décision concernant son avenir professionnel.

RÉFLEXION DU MÉDECIN DU TRAVAIL

- ♦ Le changement profond des valeurs de l'entreprise a déstabilisé les salariés et brouillé les repères de métier construits au fil du temps.
- ♦ La succession de réorganisations entraîne un épuisement des capacités d'adaptation et d'action pour défendre ses conditions de travail et ses droits.
- ♦ Ce contexte de harcèlement sexuel survient dans un contexte de maltraitance organisationnelle et managériale qui a détruit le collectif de travail et poussé les salariés à l'isolement.
- ♦ La parole des victimes ne se libère qu'après le départ du harceleur.