



Quand on a la boule au ventre à la seule évocation du boulot, quand on sait que, quoi qu'on fasse, ce ne sera pas assez bon : des signes, parmi d'autres, qui ne trompent pas. © IMAGEGLOBE.

de s'en protéger ? « Certaines caractéristiques sont récurrentes », explique Peter Decavele. « Ces personnes se mettent en avant aux dépens de leurs collaborateurs, veulent tout contrôler de manière extrême, témoignent d'un fossé entre ce qu'ils affirment et ce qu'ils font, se disent ouverts à la discussion mais se mettent en colère dès lors qu'ils rencontrent une contradiction ou à l'inverse se placent en victimes de l'incompétence des autres en cas de problème. »

Manipulateurs, louant les collaborateurs serviles et noircissant ceux qui sortent du rang, y compris dans le cadre des processus d'évaluation, ces managers sont non seulement toxiques pour les personnes avec lesquelles ils ou elles travaillent mais aussi pour leur organisation. « En s'enfermant dans leur vision, ils ne sont en réalité ni en capacité de prendre la juste mesure des problèmes ni, en se privant de l'intelligence collective, d'y apporter les meilleures solutions. »

Les risques liés à ces dysfonctionnements sont tels que – voyons d'abord le côté positif de l'affaire – de nombreuses organisations veillent à former leurs

managers. « Ce qui est important, c'est qu'il y ait une politique de ressources humaines bien structurée, qui affirme les valeurs, les objectifs, les bonnes pratiques et qui accepte la confrontation avec le retour du terrain par le biais d'enquêtes internes ou de ce qui remonte des CPPT », poursuit notre interlocuteur. « Dans de tels environnements, un manager toxique a moins de chance de nuire, même s'il en a la propension naturelle. »

Le propos est confirmé par Isabelle Hansez, professeure de psychologie du travail à l'ULiège. « Il existe de multiples référentiels ou outils pour former de "bons managers", des personnes qui parviennent à fédérer leurs équipes, gagner leur confiance tout en intervenant lors d'incidents critiques », dit-elle.

De tels référentiels sont-ils appliqués avec succès ? Selon une récente étude de la KULeuven, relayée par le groupe de services RH Securex, c'est loin d'être le cas. Seul un tiers des managers adopterait, dans les faits, un leadership dominant de l'autonomie, créant du lien, renforçant le sentiment de se sentir compétent. Selon cette étude, 5 % des travailleurs auraient au contraire un

manager toxique, plus de la moitié d'entre eux risquant un burn-out, plus d'un tiers étant prêts à démissionner. « Si les entreprises n'interviennent pas, cette situation peut dégénérer en une culture toxique au sein de l'ensemble de l'organisation », prévient Anja Van Den Broeck, professeure à la KULeuven.

Abstention de l'entreprise... ou encouragement de telles pratiques ? « Le vrai problème se pose lorsque les managers dits de proximité, qui sont si importants car en contact direct avec les équipes, sont eux-mêmes "empêchés", car placés dans l'impossibilité de faire leur job », estime Isabelle Hansez. Autrement dit : disposant de peu de liberté, aux prises avec des injonctions contradictoires, victimes de manque de temps pour être présents sur le terrain, bref, étant pressés par leur propre hiérarchie, certains managers deviendraient en quelque sorte toxiques malgré eux...

... ou des « organisations toxiques » ?

Si le management toxique peut résulter de l'attitude d'un seul homme, cadre intermédiaire ou supérieur, il arrive en ef-

5,9

Selon Idewe, qui se présente comme le plus grand service externe pour la prévention et la protection au travail en Belgique, au service de 30.000 employeurs et 800.000 travailleurs, 5,9 % des travailleurs ont été victimes de harcèlement moral au cours du second semestre 2022.

71

Selon Co-Prev, qui fédère les plus grands services externes de prévention et de protection du pays, la majorité des dossiers (71 %) qui ont été ouverts en 2020 portaient sur des situations de conflits (34 %), de harcèlement (16 %) et des problématiques relatives au stress et au burn-out (21 %).

fet que celui-ci soit érigé en système par l'entreprise. « On retrouve alors une série de caractéristiques », explique Nicolas Latteur, sociologue et formateur au Centre d'éducation populaire André Genot (Cepag - FGTB). « Le travail en sous-effectif, la réorganisation permanente du travail qui place les salariés en situation d'inadaptés devant sans cesse assimiler de nouvelles procédures, la mise en place de procédures d'évaluation et de normes de qualité mais sans en recevoir les moyens, les systèmes de flexibilité qui fragilisent les salariés. »

Le sociologue pointe également d'autres formes de management qui peuvent conduire à la maladie. « Dans la restauration rapide, on trouve la stratégie du "gagner en RH" : le personnel est invité à quitter le lieu de travail s'il n'y a pas assez de clients, explique-t-il. Et ceux qui refusent sont déplacés sur un autre lieu de travail, plus éloigné, ou reçoivent des horaires moins intéressants. Il y a aussi un type de management basé sur l'épuisement physique du travailleur, avec l'intensification d'un travail répétitif qui, à terme, engendre des troubles musculo-squelettiques. On le retrouve dans l'industrie, dans le secteur du nettoyage... »

Il y a aussi un management qui contraint le travailleur à poser des actes qu'il réprouve au niveau de son éthique. « On voit ainsi apparaître une certaine souffrance "écologique" avec un questionnement sur l'utilité sociale et environnementale de ce qui est déployé ou proposé, comme avec certains contrats à vendre aux clients dans le secteur bancaire. Ce type de souffrance peut mener à des problèmes de santé mentale. »

Dans certains cas, enfin, ce management toxique vise à pousser certains salariés à la maladie, au burn-out, dans le seul but de pouvoir licencier ces personnes pour maladie de longue durée. Et ainsi se débarrasser d'éléments jugés plus fragiles, moins productifs ou simplement trop vieux ou trop « coûteux ». En 2021, en se basant sur les données de 2020, le secrétariat social Partena relevait ainsi que le nombre de licenciements pour force majeure médicale avait augmenté de 357 % en un an : 617 ruptures de contrat de travail sur 20.483 étaient basées sur ce motif. Une perspective désormais limitée (durée de l'absence, motivation, indemnités, etc.) par le biais d'un accord signé par les interlocuteurs sociaux dans le cadre du Conseil national du travail (CNT), dans la foulée du parcours de réintégration des malades de longue durée.

la clinicienne « D'autant plus en souffrance qu'on est investi »

ENTRETIEN

B.J.

Céline Leclercq est clinicienne du travail. Les personnes qu'elle est amenée à accompagner dans le cadre de sa pratique au sein de la Cites (Clinique du stress et du travail), à Liège, sont, dit-elle, « d'autant plus en souffrance qu'elles sont investies dans leur boulot ».

Quelles sont les plaintes qui vous remontent, issues de votre pratique ?

Chaque profil, chaque situation est bien évidemment spécifique, mais nous travaillons actuellement avec l'ULiège à la mise au point d'un outil visant à formaliser les plaintes qui sont exprimées de manière récurrente. Elles portent notamment sur l'identité au travail (« Je fonctionne comme un robot »), la reconnaissance (« Mon travail n'est pas valorisé »), le collectif (« Je ne suis pas soutenu »), les valeurs (« J'ai honte de ce que l'on me force à faire »), le sens (« Mon travail n'a aucune utilité »), l'organisation (« Je suis surchargé »), l'art du travail (« Je dois bâcler »), le management (« L'esprit d'équipe n'existe plus ») et la centralité du travail (« Je n'ai plus de vie privée »).



Le télétravail peut être bénéfique au sens où il introduit une distance physique entre le travailleur et la personne ou l'environnement posant problème

”

Y a-t-il des profils plus exposés ?

De manière générale, les risques de souffrance au travail sont d'autant plus élevés que la personne y est fortement impliquée, qu'elle y voit comme une forme d'engagement vis-à-vis de ses propres valeurs, de ses collègues ou de son employeur. La souffrance émerge dès lors que les contraintes qui s'exercent sur elle, du fait d'une personne ou de l'organisation, génèrent un conflit qu'elle juge insurmontable entre ce qu'elle souhaite faire et ce qui lui est enjoint de faire. Cela peut porter sur des valeurs mais aussi sur des aspects très pratiques, notamment dans les cas de harcèlement. Il y a des personnes qui, par exemple, sont isolées de leur équipe par leur manager, parfois ne peuvent même plus s'exprimer en réunion ou accéder à certains locaux.

Quels sont les signaux d'alarme qui doivent inciter à s'en ouvrir ?

Perte de concentration, troubles de la mémoire, fatigue extrême, changement d'attitude vis-à-vis de sa famille ou de ses amis, notamment, sont autant de signaux d'alarme qui doivent, au minimum, inciter à se rendre chez son médecin. Dès lors que des causes purement médicales sont écartées et que les

symptômes semblent être provoqués de manière prépondérante par le travail, il convient bien évidemment d'agir.

Le médecin peut orienter la personne vers une clinique du stress et du travail, mais il existe d'autres moyens de tenter de gérer le problème : s'adresser à la personne de confiance au sein de l'entreprise, à un conseiller en prévention, au médecin du travail, à la délégation syndicale...

Quel est l'apport spécifique d'une clinique du stress et du travail ?

Il s'agit d'une démarche individualisée. Nous allons d'abord accueillir la personne de manière bienveillante, l'aider à déposer son sac et à exprimer son vécu. Avec elle, nous allons ensuite tenter d'identifier les causes de sa détresse et les ressources, internes ou externes, qu'elle peut mobiliser pour tenter d'y remédier. Il est très important que la personne soit elle-même actrice du processus, qu'on l'aide à sortir de son statut de victime. Les voies pour y parvenir sont diverses...

Ces personnes ont-elles envie de reprendre le boulot ?

Pour certaines d'entre elles, c'est effectivement l'objectif, à condition bien en-

tendu que les causes de leur souffrance disparaissent – ce qui n'est pas toujours possible. D'autres font à l'inverse le choix de quitter l'environnement toxique qui les a fait plonger et choisissent, par exemple, de changer d'employeur. D'autres enfin remettent fondamentalement en question le sens de leur engagement et posent le choix de se réorienter complètement. Par exemple en changeant de métier ou en créant leur propre activité.

Le télétravail génère-t-il davantage de souffrance ou est-il au contraire de nature à l'atténuer ?

On manque encore de recul sur le sujet. Il semble cependant évident que le télétravail, pour autant qu'il soit envisageable, peut être bénéfique au sens où il introduit une distance physique entre le travailleur et la personne ou l'environnement posant problème. Ce qui est davantage documenté, et le télétravail n'en est qu'un maillon, c'est l'individualisation croissante dans le monde du travail, qu'il s'agisse des objectifs en tant que tels ou des moyens de les atteindre. Si cette individualisation se traduit par une perte du collectif, de l'esprit d'équipe et de tout ce qu'il implique sur le plan formel et informel, elle peut être dangereuse.