

# L'omerta en entreprise, une réalité

*Quand le mal-être gagne du terrain dans une entreprise, quand la qualité de vie au travail est en berne, quand les collaborateurs sont en souffrance, ça se sait et ça se voit. Le nier est un mensonge.*

Temps de lecture : minute

---

20 mai 2019

Le 6 mai, le procès de France Télécom s'est ouvert au tribunal correctionnel de Paris. L'ancien PDG et six de ses dirigeants sont jugés pour " harcèlement moral " et " complicité de harcèlement moral ". L'entreprise est aussi mise en cause en tant que personne morale. Un procès unique qui pourrait faire jurisprudence.

*" C'est un procès hors-norme : pour la première fois, on va juger des faits de harcèlement à grande échelle dans une très grande entreprise ", souligne l'un des avocats de la Fédération Sud France Télécom. " Ce procès n'est pas seulement le procès de suicides mais le procès d'un harcèlement moral à l'échelle d'une entreprise ", prévient Me Sylvie Topaloff, avocate des parties civiles.*

L'entreprise devait opérer un virage à 360° pour assurer sa viabilité. Pour réaliser ce virage, une transformation de fond a été lancée avec restructurations, modification des métiers et écrémage des effectifs. Le problème rencontré par FT, comme pour d'autres entreprises issues dans anciennes administrations françaises, le plan social n'existe pas. L'équation est donc difficile à résoudre. Diminuer la masse salariale sans licencier les personnes...

# Mal-être à grande échelle

La souffrance au travail se sait et se voit. Ne serait-ce que sur les statistiques mensuelles et annuelles des ressources humaines de l'entreprise concernant les arrêts maladies (récurrents, courts ou longs), le turnover, les emplois à découvert, le nombre de personnes en missions, les démissions... Dire le contraire est un mensonge à grande échelle.

Le collaborateur en souffrance en parle à ses collègues, il peut s'en ouvrir auprès du service des ressources humaines, il en réfère à son supérieur hiérarchique, il va voir le médecin du travail, il passe par des phases d'arrêt maladie, et parfois il se tourne vers les syndicats et les assistances sociales. Quand la ligne managériale est responsable de ce mal-être, les voies de recours se réduisent et sont risquées. Elles se limitent au médecin du travail qui a peu de leviers d'action, aux syndicats qui peuvent alerter mais pas contraindre et au médecin personnel qui ne peut que soustraire la personne à la situation par des arrêts de travail. Les moyens internes sont donc limités. Surtout dans des cas de maltraitance managériale à grande échelle. Pourtant, le laisser-faire est contraire au droit du travail.

L'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 et L. 4121-2 7° du Code du travail). L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher. La prévention du harcèlement moral fait également partie de l'obligation de l'employeur. Cette obligation est une obligation de résultat (Cour de cassation, chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389), c'est-à-dire qu'en cas d'accident ou de maladie liée aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur pourra être engagée.

Pris dans une telle tourmente, comment le collaborateur (salariés, fonctionnaire, etc.) peut-il agir ? Quels sont ses recours ? Comment peut-il

s'extraire d'une situation invivable, surtout si elle n'est pas considérée comme anormale par la ligne managériale ? Comment peut-on s'entendre dire par le médiateur de l'entreprise plusieurs années après des faits de harcèlement avérés " *Mais personne n'a rien fait ? Aucune procédure n'a été engagée à l'encontre de ce manager qui sévit toujours ? C'est incroyable* ". Oui, incroyable, mais vrai.

Il est parfois très complexe de sortir d'une situation de harcèlement, de pression hors norme ou de blacklisting quand elle fait partie des pratiques coutumières de l'entreprise. On lit partout de beaux conseils, de beaux articles avec des " il doit ", " il peut " et " il faut que ". Malheureusement, les " il faut ", " on doit ", " il est nécessaire de ", ne tiennent pas toujours dans la réalité.

## Collaborateurs sur liste noire

Dans la réalité de l'entreprise, ce qui fait loi, c'est la loi du plus fort et la loi du silence, l'omerta. Elle prévaut sur les alertes internes qui sont tues et minimisées, voire raillées. Comme si le mot d'ordre était " *Surtout garder son linge sale en interne, et peut-être le lavera-t-on si vraiment on ne peut faire autrement* ". Car ce qui reste à l'intérieur n'existe pas à l'extérieur et aux yeux de la loi... Si aucun n'écrit par mail ou courrier n'est envoyé, rien ne se passe. Si aucune procédure officielle interne n'est lancée par la personne en souffrance, rien ne se passe. Or, quand on est en souffrance, lancer une procédure interne pour harcèlement moral équivaut à escalader une montagne de glace avec des patins à roulette. Sans connaître à coup sûr l'issue, sans savoir si l'on sera écouté, cru et si cela sera suivi de faits de protection et de mise à pied.

La pression peut être mise sur les ressources humaines, les médecins du travail, certains managers et les collaborateurs concernés, ce qui pousse chacun à se taire. Il est même nié aux collaborateurs en souffrance la réalité de leur mal-être. Ils ne sont pas pris au sérieux, ils sont moqués et

affublés du jugement de fragilité ou d'instabilité. " *Il est fragile* ", " *elle est psychologiquement instable* ", " *il fait toujours des histoires* ", " *elle raconte partout qu'elle est harcelée* ". Ce type de jugement dédouane alors automatiquement l'entreprise et toutes les personnes connaissant les faits d'une quelconque responsabilité individuelle et collective. Cela renvoie instantanément le mal-être du collaborateur à une cause personnelle. Pourtant, ce n'est rien d'autre que du déni et du déni d'urgence d'une situation.

Pour faire taire des collaborateurs qui cherchent à parler ou à dénoncer des faits graves, il existe une autre méthode : la liste noire. Ces collaborateurs sont blacklistés. Le top management se passe le mot et ces personnes sont alors mises au ban et mises au placard. Leurs notations et leurs primes baissent sans raison ou sont supprimées, les promotions n'existent plus, les changements de poste leur sont systématiquement refusés, et ce, même si sur papier et CV, ils répondent à tous les critères des postes et n'ont pas démerité dans leurs précédentes missions. L'accès aux formations sont refusées et les entretiens annuels viennent achever la panoplie car ils sont subjectifs et uniquement à la main du manager. Ce blacklisting peut toucher les collaborateurs gradés comme non gradés.

## Qui ne dit mot consent

Alors pourquoi rien ne change même si les situations sont connues d'un grand nombre ? Car à ce stade, ce qui fait loi, c'est la loi de la survie. Les gens se taisent pour protéger leur propre situation, leur poste, leur réseau, leurs avantages, leur travail. Les moyens sont donc légion pour passer sous silence les situations de mal-être, de harcèlement et de pression managériale. Implicitement, toute l'organisation devient complice : le laisse faire, le laisser taire conduit à la négation de la réalité.

Ne dit-on pas " Qui ne dit mot consent " ? Pas de sanction, pas de remise

en question, pas d'écrit, cela équivaut à une permission officieuse. A ce moment-là, ce type de gouvernance et de management fonctionne comme une norme qui n'étonne plus personne même si elle désespère chacun. Il est pourtant primordial d'oser dire, d'oser parler et d'oser écrire en interne et en externe pour dénoncer des situations anormales qui pourront conduire à des drames humains. Il est nécessaire d'aller au-delà de la peur individuelle et collective. La peur contribue au laisser faire. Et il y aura toujours un suivant, une suivante à qui cela arrivera. Il est grand temps d'ouvrir la voie à un autre temps de management et de culture des richesses humaines en entreprise.

---

Article écrit par Aliénor Rouffet