

« Oser la bienveillance au travail », extraits

Extraits du chapitre final de « Sortir du harcèlement moral, conseils d'experts », paru en mai 2015 aux éditions l'Harmattan, sous la direction de Guy Sallat.

Préface du Sénateur Alain Milon, Président de la commission des affaires sociales au Sénat.

Cet ouvrage, par les éclairages d'une vingtaine de personnalités, s'adresse tant aux personnes qui se sentent victimes qu'aux autres publics concernés : employeurs, managers, préventeurs, médecins, avocats, médiateurs. Ces experts recommandent des idées, des postures et des outils concrets qui aideront à mieux se battre contre le harcèlement moral au travail.



Extraits : Les relations humaines au travail sont un facteur de motivation essentiel de notre activité professionnelle. Elles devraient même être la mission première des anciennes *directions du personnel*, aujourd'hui rebaptisées *direction des ressources humaines*. Or plus que des ressources, nous sommes des hommes et des femmes *en relation*, pour le meilleur et pour le pire. En effet, nos relations bienveillantes et bien entretenues décuplent notre énergie, nos relations absentes nous dessèchent, nos relations incohérentes nous écartèlent. (...)

En remettant l'homme et les relations humaines au cœur du travail, chacun de nous peut éviter ou limiter trois dérives de harcèlement moral :

- Le harcèlement des personnalités pathologiques qui abusent de leur pouvoir ;
- Le harcèlement involontaire que personne ne soupçonne, par manque de temps, d'écoute, d'outils... Pour mieux communiquer, cinq langages relationnels de base¹ sont à comprendre.
- Le harcèlement des organisations, celles-ci n'étant pas de simples organigrammes couchés sur le papier, mais de véritables *organismes vivants*, capables de favoriser la relation ou au contraire de nous déshumaniser et nous faire perdre le sens de notre travail. (...)

Le harcèlement moral des organisations naît souvent de la rigidification vers les processus de contrôle et de sécurité, vers le cloisonnement des expertises. Avant d'envisager tout changement des processus, il a besoin pour se résoudre d'une mise à plat de la culture d'entreprise, (...) cela afin de mieux agir sous le mode de l'action confiante. (...) Or la confiance ne se décrète pas, elle ne s'organise pas, elle se fait vivre dans l'exemplarité personnelle, la rencontre et le dialogue, que je propose de vous dérouler en 7 étapes :

- la personne humaine est avant tout un être relationnel,
- notre monde interconnecté facilite le partage,
- développer une conscience éclairée nous aide à mieux nous décider,
- face à notre impuissance, nous avons à incarner nos décisions,
- pour être acteur engagé, remontons à la source de nos motivations,
- la gratuité, la confiance et le respect de la fragilité sont féconds, même en économie,
- manager et travailler c'est servir l'homme.

¹ D'après les langages de l'amour, 1997, les langages de l'amour des enfants, 1998, les langages de l'amour des solos, 2005, les langages de l'amour des adolescents, 2009, Gary Chapman, Edition Farel.

3.1 La personne humaine est avant tout un être relationnel

La personne est un être relationnel. Ces relations s'inscrivent dans le temps, et j'aime à dire que *tout homme est une histoire sacrée*. Le sacré n'est pas seulement la foi en un Dieu, il est l'effroi mystique devant l'immense, le sentiment d'une heureuse dépendance, la certitude d'un sens face au mystère, la capacité de gratitude. Gardons-le à l'esprit lorsque nous sommes face à un salarié ou un manager : nous ne sommes pas seulement en face de talents et de compétences, de défauts et de qualités, de bonne ou mauvaise humeur du jour, nous entrons en relation avec toute une histoire de vie. (...)

Dans cette histoire de vie, nos rencontres nous construisent. (...) Ainsi, nous « habitons » un peu dans toutes les personnes rencontrées de notre vie, et donc aussi chez nos collègues. Si nous considérons un peu plus nos relations professionnelles comme une part non négligeable de nous-mêmes, nous pourrions alors oser des relations plus fécondes qu'efficaces.

3.2 Notre monde interconnecté facilite le partage

Grâce aux moyens numériques, et à l'envie des hommes de se rencontrer et d'œuvrer ensemble, « *un million de révolutions tranquilles* »² développent d'autres manières de consommer, commercer, échanger, cultiver, vivre, travailler, entreprendre autrement. Tous ne voient pas ou n'entendent pas ces brins d'herbe pousser. Et pourtant l'herbe pousse, de même que la terre tourne sans qu'on ne le sente ! De même, le monde interconnecté et interdépendant n'en est qu'aux prémices d'un très bel avenir. Deux auteurs parlent avec lucidité et confiance d'une troisième révolution.

– Michel Serres³ rappelle que les mutations humaines se produisent quand l'information bascule :

La première révolution de l'écriture, 1 000 ans avant Jésus-Christ, a permis l'organisation et la stabilisation des relations humaines avec l'état, les villes, le droit (code Hammourabi).

La deuxième révolution de l'imprimerie a favorisé la démocratisation des relations humaines.

La troisième révolution actuelle du numérique invite au partage. Ce n'est pas pour rien que le collaboratif se développe de plus en plus (covoiturage, couchsurfing –hébergement entre particuliers–, crowdfunding –financement participatif–, sites d'échange ou de don d'objets ou de services, SEL –système d'échange local– et banques de temps.

– Pour Jérémy Rifkin⁴, la *troisième révolution* est industrielle et permet de développer l'usage partagé des biens, des services et de l'énergie au-delà de l'unique propriété privée. Il propose une vision historique de la progression scientifique et relationnelle de notre humanité⁵. Pour lui, chaque révolution successive des communications (oral, écrit, imprimé, électronique) a facilité le développement de la conscience et de *l'empathie* pour un grand nombre de nos semblables jusque-là maltraités et jugés moins humains que les autres : femmes, homosexuels, handicapés, gens de couleur et minorités ethniques et religieuses.

² Un million de révolutions tranquilles, travail/ argent / habitat / santé / environnement, ces citoyens qui changent le monde, Bénédicte Manier, Novembre 2012, Edition Les liens qui libèrent

³ Petite Poucette, Michel Serres, mars 2012, Éditions le Pommier, Collection Manifestes

⁴ La troisième révolution industrielle : comment le pouvoir latéral va transformer l'énergie, l'économie et le monde Jérémy Rifkin, janvier 2012, Éditions Les Liens qui Libèrent

⁵ Une nouvelle conscience pour un monde en crise, vers une civilisation de l'empathie, Jérémy Rifkin, décembre 2011, Éditions Les Liens qui libèrent

Qu'est-ce que l'*empathie* ? C'est une réaction affective et cognitive à la souffrance ou la joie d'un autre. Elle comble, parce que quelqu'un sait ce que c'est qu'être moi ! C'est seulement lorsque les hommes ont suffisamment réfléchi à la nature de leurs sentiments et à leurs pensées intimes qu'ils ont commencé à parler d'empathie, terme apparu en 1909. Avant, les hommes n'avaient pas de culture thérapeutique pour analyser leurs pensées et sentiments. (...)

3.3 Développer une conscience éclairée nous aide à mieux nous décider

Notre vie et notre travail sont une succession de décisions face à des événements et rencontres. Même quand on ne se décide pas, on fait un choix, celui de ne rien changer ou de ne pas saisir une occasion. Ces choix orientent nos vies, c'est un peu comme s'il y avait un avant et un après, pas forcément de l'ordre de l'*ironie du sort*⁶, où selon que le narrateur tire ou non sur son ennemi, sa vie et sa personnalité changent, mais de l'ordre de l'invisible qui nous tisse. Savoir le poids de nos décisions ce n'est pas dramatiser, comme certains parents terrorisés par trop de conseils : « tout se joue avant six ans, il ressent tout ». C'est orienter notre vie pour moins la subir. (...) Reconnaître que ma vie est faite de tous petits pas, ce qui est à la fois libérant et encourageant. Car dans une longue marche, si je ne marche pas un jour je ne perds pas tant, mais si je ne marche jamais je n'avance pas. L'important c'est de m'exercer à prendre des décisions, et plus encore à *me* décider en conscience, à *me* choisir en restant fidèle à soi-même, dans une fidélité qui est un entraînement, un habitus qui devient seconde nature. (...)

3.4 Face à notre impuissance, nous avons à incarner nos décisions

(...) Nous avons chacun à savoir donner de la chair à nos décisions, et à les illustrer concrètement à taille humaine : « *six millions de morts demeurent pour nous un simple chiffre, tandis que l'évocation d'une dizaine de tués aura peut-être encore quelque résonance en nous, et que le meurtre d'un seul homme nous remplit d'effroi.* »⁷

Une usine qui ferme, ce n'est pas seulement quelques dizaines ou centaines de salariés au chômage. C'est Mme Petit qui a un enfant malade et ne va plus pouvoir lui payer les soins non remboursés par la Sécurité Sociale nécessaires à sa guérison. C'est M. Dupont qui vivait des tensions familiales, va se mettre à déprimer à la maison et être abandonné par sa femme, peut-être même mis à la rue. Les SDF sont parfois de simples personnes abandonnées par leur conjoint qui commencent à habiter dans leur voiture avant de se retrouver à la rue.

3.5 Pour être acteur engagé, remontons à la source de nos motivations

On parle souvent de motivation ou de non motivation des salariés, sans remonter à la source même de nos motivations humaines. Selon le principe de base de *La théorie de la justice*⁸ de John Rawls, l'homme serait seulement mû par son propre intérêt et indifférent à autrui. Or des comportements de bienveillance, sympathie, compassion et solidarité existent au-delà de nos cercles intimes, même si les motivations sont diverses et complexes. D'où vient donc la schizophrénie intellectuelle entre cette théorie et la réalité de nos sentiments ? La vision simplement sacrificielle de l'altruisme est réductrice, car si nos gestes altruistes ne sont pas dénués de toute satisfaction ni de tout intérêt, ce qui compte c'est que leur but ultime ne soit pas uniquement égoïste. À travers de multiples exemples de passivité ou de résistance face à

⁶ L'ironie du sort, Paul Guimard, 1974, Éditeur Gallimard, collection Folio.

⁷ Nous, fils d'Eichmann, Günther Anders, p58.

⁸ La théorie de la justice, John Rawls, éditions Points, collection points essais, avril 2009

l'injustice, depuis la Shoah jusqu'aux expériences menées par la suite pour en comprendre les ressorts, le philosophe Michel Terestchenko⁹ montre à la fois :

– le fragile vernis d'humanité de chacun de nous, qui fait que nous pouvons tous basculer vers le bien ou le mal,

– la possibilité d'être acteur de nos vies, par la présence et la fidélité à soi.

Nous sommes tous motivés par deux désirs contraires : nous affirmer en tant qu'individu, et nous intégrer sans nous faire remarquer dans le groupe social. Or nous sommes au travail pour développer des talents et non pour les brider. Une organisation et un management par la confiance, l'autonomie et la responsabilisation permettent de libérer notre énergie créatrice. Les indicateurs de contrôle ont leur limites voire leur perversité, ils peuvent aboutir à faire pire en croyant faire mieux.¹⁰ Ils engagent parfois les salariés à confondre le but (le livrable final) et le moyen (l'indicateur). (...) A l'inverse, la reconnaissance est un des fondements de la motivation.

3.5 La gratuité, la confiance et le respect de la fragilité sont féconds, même en économie

Le don appelle à l'imagination créatrice, bien plus que le contrat qui prévoit d'avance les droits et devoirs de chaque partie. Ce don est d'ailleurs présent dans toute relation même contractuelle, il se manifeste par la confiance, la gratuité, la cordialité, il permet une meilleure fécondité en termes de productivité, de rentabilité et de minimisation des efforts, de motivation des personnes et de bonne ambiance de travail. Il diminue les risques psychosociaux. Il ne coûte rien, et comme l'amour il se multiplie facilement, à condition d'être la fois équilibré et accueilli par une attitude spontanée et sincère de retour.

3.7 Manager et travailler c'est servir l'homme

(...) Je vous souhaite à tous, qui êtes inconscients du poids de vos mots ou de l'importance d'organisations déshumanisantes et donc harcelantes, de pouvoir regarder chacun de vos collègues comme votre prochain. Non pas un prochain qui vous est redevable, mais un prochain qui donne du sens à votre travail et vous fait être ce que vous êtes. Je vous souhaite à vous, personne harcelée, de trouver du sens à votre travail, tels ces tailleurs de pierre qui, côte à côte, font exactement les mêmes gestes techniques sans les interpréter de la même façon. Le premier semble épuisé et triste. « Je taille une pierre » se dit-il. Le deuxième semble moins malheureux et moins épuisé. « Je construis un mur » pense-t-il. Le troisième paraît très joyeux. Il siffle en réalisant son ouvrage. « Je construis une cathédrale. » Pussions-nous tous construire des cathédrales. Et vous, patron ou manager, sachez donner à vos collaborateurs la sensation de ne pas être de simples tailleurs de pierre mais des bâtisseurs de cathédrales. Ainsi, loin de vous limiter à votre rôle d'employeur, vous conduirez vos équipes sur la voie du succès, en leur donnant une mission qui fait sens pour elles et enrichit le monde.



Muriel Rosset, fondatrice de M-Gravity consulting, est coach, consultante, formatrice et enseignante. Elle enseigne des cours de philosophie et management à Bruxelles, connaissance de l'entreprise et responsabilité sociétale de l'entreprise, négociation et empowerment en France.

⁹ Un si fragile vernis d'humanité, banalité du mal, banalité du bien, Michel TERESTCHENKO, septembre 2007, Éditeur La découverte, collection Poche,

¹⁰ Les stratégies absurdes, Maya Beauvallet, août 2014, Éditeur Points, collection points essais