

Le Cabinet ACDL Expertise vous informe :

Manager sans harceler



Manager sans harceler ? Ou au moins sans dépasser certaines limites ? Le sujet est d'actualité. Pour éviter qu'un climat en entreprise ne se détériore, rappelons quelques bonnes pratiques !

C'est l'histoire d'un avocat, d'un responsable RH et d'un consultant qui ont eu la bonne idée de rédiger un guide précieux à l'attention des managers. « En tant qu'avocat, je vois passer des affaires où le dossier est déjà constitué et le harcèlement déjà caractérisé », observe Olivier Meyer, avocat spécialisé Droit du travail et co-auteur du livre *Manager sans harceler* (ed. Afnor).

Cependant, beaucoup de litiges pourraient être évités si certaines précautions étaient prises à temps. » Qu'en pensent les intéressés ? Le sujet n'est pas à prendre à la légère, Pascal Mailliart en convient. Président de la société de conseil en ressources humaines Roosevelt RH et membre du groupement France Défi.

Ce spécialiste invite cependant à traiter la question avec discernement, sans dramatisation excessive. « Il faut aussi reprendre la définition précise du harcèlement, qui repose sur l'idée d'intensité et de répétition, rappelle-t-il. Il convient donc de ne pas confondre l'acte managérial de recadrage avec le harcèlement qui relève de la réitération dénigrante sans accompagnement à l'amélioration. »

Bien manager sans harceler : ne pas oublier les règles de savoir-vivre élémentaires

Si Marc Ossédât s'est associé à l'ouvrage, c'est justement parce qu'il a souvent vu des managers bien intentionnés, mais parfois débordés, oublier certaines règles de savoir-vivre élémentaires. « Quand j'anime des formations auprès de nouveaux managers, j'insiste toujours sur le côté humain et la diversité des personnalités au sein de l'entreprise », témoigne ce responsable des ressources humaines et des moyens généraux chez CAMCA (Caisse d'Assurances Mutuelles du Crédit Agricole).

Parmi les conseils formulés : ne pas stigmatiser en public, ne pas faire d'un désaccord une affaire personnelle ou encore éviter de solliciter un collaborateur trop régulièrement, par téléphone ou par e-mail, le soir ou le week-end...

La bienveillance, meilleure arme contre le harcèlement

Autant de bonnes pratiques viennent souvent avec l'expérience ou avec quelques formations complémentaires lors d'une prise de poste. « La meilleure arme contre le harcèlement reste la bienveillance, abonde Pascal Mailliart. [Il faut prendre en compte l'altérité](#) et apprendre à formuler une critique constructive en lien avec une situation précise. C'est une forme de « maïeutique » qui dépasse le constat d'un échec et qui doit permettre d'amener le collaborateur à trouver lui-même une autre solution que celle qui a été mise en place. »

Pour une ambiance sereine, ce spécialiste en ressources humaines se repose volontiers sur un manager « bien dans ses bottes ». « Il doit être capable d'expliquer, d'encourager, d'accompagner mais aussi de réprimander sans justement que son comportement puisse être analysé. » Au passage, il met chacun en garde contre les climats de défiance délétères. « Après, on risque de cultiver d'autres comportements néfastes comme de l'évitement.

Le manager qui a peur de voir ses actes et ses paroles assimilés à du harcèlement pourrait basculer dans le silence. Cela deviendrait de l'ignorance, solution aussi violente que le harcèlement mais à ce jour non répréhensible... »

Par Céline Chaudeau, Accroche-press' pour France Défi
lundi 18 juin 2018 08h50

Les collaborateurs du cabinet se tiennent à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Votre expert-comptable : Guillaume GAHIDE 03.27.62.18.11 / ggahide@acdl.fr