



Écrémage en entreprise, la méthode RH qui tue (vraiment)

On l'appelle parfois pudiquement "management stratégique", ou "management par le stress". L'idée derrière ces mots est toujours la même : pousser les salariés "récalcitrants au changement" vers la sortie. Quitte à les détruire psychologiquement.

C'est une scène clé du film *Corporate*, qui sort sur les écrans ce mercredi. Émilie Tesson tente d'éviter Didier Dalmat, un salarié de chez Esen, l'entreprise où elle est directrice des ressources humaines (DRH). Mis au placard, Didier Dalmat essaie depuis des mois de voir la DRH, qui lui répond toujours par le même mail. « *C'est quoi ce mail ? Exactement le même que la dernière fois ?* », lui crie-t-il finalement, à bout, en l'attrapant par le col. « *Vous ne comprenez pas ? On veut se débarrasser de vous, Dalmat. Alors démissionnez* », lui lance-t-elle en pleine figure. Quelques heures plus tard, il se jettera dans le hall de l'entreprise, sous ses yeux.

Émilie Tesson est une "killeuse", une de ces DRH à la dent dure qui a pour objectif de dégager les salariés qui refusent de "s'adapter au changement". Pour cela, elle pratique une technique que le réalisateur appelle "écrémage" : « *C'est un système extrêmement bien établi, froidement réfléchi, très efficace. J'ai eu l'occasion d'échanger avec des gens qui sont aux ressources humaines, et cette notion d'écrémage froid et cynique est une notion connue de tous* », raconte Nicolas Silhol dans une interview à France info.

« Par la fenêtre ou par la porte »

"Écrémage", le mot ne plaît pas trop au psychiatre Patrick Légeron, auteur de *Le Stress au travail*, qui préfère parler de "management stratégique", où il s'agit tantôt de mettre la pression sur les salariés, en générant un stress, pour les rendre plus productifs, tantôt de les harceler pour qu'ils démissionnent. La technique a été utilisée chez France Telecom, dont l'ancien PDG, Didier Lombard, est poursuivi pour harcèlement moral.

L'ex-juge d'instruction Pascal Gand a récolté des dizaines et dizaines d'indices de ce management par le harcèlement. « *Objectif réduction atteint tant bien que mal* », avait griffonné sur un papier le directeur financier. Une note indiquait que « *l'objectif annuel de 296 départs* » était « *atteint à hauteur de 74%* ». La rémunération des managers était indexée sur les départs...

En octobre 2006, Didier Lombard avait annoncé à ses cadres qu'il faudrait que d'ici trois ans, 22.000 salariés aient quitté l'entreprise. « *Je ferai [ces départs] d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte* », avait-il ajouté. Il ne croyait pas si bien dire. Soixante

personnes se sont suicidées en trois ans, dans la foulée du plan de restructuration baptisé "Next". Une jeune femme de trente-deux ans s'est littéralement jetée du quatrième étage d'un immeuble du groupe...

Ces techniques ont émergé dans les années 2000, explique Patrick Légeron. C'était avant l'affaire France Telecom, une époque où l'on faisait l'apologie du stress en couverture des magazines. À ce moment-là, certains patrons ne s'en cachaient même pas. Le psychiatre se souvient d'un débat où Noël Goutard, ex-PDG de Valeo, affirmait tranquillement qu'il fallait que les gens arrivent « *la peur au ventre* ». « *Ceux qui ne sont pas formables doivent partir* », affirme le dirigeant dans une conférence baptisée "Réussir par la fermeté". Ce "management par le stress" a aussi été utilisé, selon la CGT, chez Renault par son dirigeant Carlos Ghosn, avec là aussi des conséquences terribles et des suicides à répétition...

Patrick Légeron cite le cas d'une chef de bureau que son entreprise avait déclarée inapte à s'adapter au numérique. Elle s'est soudain vu retirer toute tâche importante. « *On l'a ridiculisée, on lui demandait de reclasser des papiers* », se souvient-il. « *Si vous pressez bien le citron, vous obtenez beaucoup de jus, mais il ne dure pas longtemps...* », commente l'expert, auteur également d'un rapport sur le burn-out pour l'Académie nationale de médecine et d'un autre sur les risques psychosociaux au travail.

« *On le casse pour qu'il se casse* », résume quant à lui Michel Debout, membre de l'Observatoire national du suicide et co-auteur du livre *Violences au travail*. « *Le travail répond à des besoins psychologiques d'identité, de reconnaissance et de lien. On peut jouer sur ces trois registres pour faire en sorte que le travail devienne insupportable* », ajoute-t-il.

Aucune statistique fiable

Le professeur de médecine se souvient d'une de ses consultations avec un homme, cadre dans une entreprise moyenne. Celui-ci lui raconte une réunion du conseil de gestion à laquelle assistent plusieurs cadres. Ils devaient tous décrire une action qu'ils avaient menée la semaine précédente. Arrive son tour. Mais avant même que l'homme ne s'exprime, son patron le coupe : « *Je sais de toutes façons que cela n'a pas fonctionné* », lui lance-t-il. « *Il s'est senti humilié* », une fois de plus, raconte Michel Debout. Une fois de trop. La suite est tragique : en sortant de la réunion, l'homme a pris le couloir qui le menait à son bureau, mais s'est arrêté à la porte-fenêtre, d'où il s'est jeté.

La France, qui est pourtant vue par ses voisins comme le pays où il fait bon vivre, voire par certains comme le pays où on se la coule douce au travail, est loin des clichés. Sur 36 pays étudiés par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les entreprises françaises étaient classées en 2015 en dessous de la moyenne pour leur gestion des risques psychosociaux. Les managers français, contrairement à certains pays nordiques, ne sont « *pas formés du tout à l'humain* », estime Patrick Légeron. « *Certains ont même en arrière-pensée l'idée que la souffrance au travail est normale. Ils en ont une vision archaïque et anti-économique.* »

Or le risque est réel. Selon une étude de la fondation Jean-Jaurès et de l'Ifop, 14% des salariés qui n'ont pas de problème au travail ont pensé à se suicider. Ce chiffre monte à 42% pour ceux qui ont vécu une situation de harcèlement moral... Et le pire est sans doute que l'Hexagone ne dispose d'aucune statistique fiable sur le nombre de suicides entraînés par ces méthodes, malgré des rapports successifs depuis 2008 recommandant de se doter d'un outil. Alors qu'on connaît le nombre de gripes chaque année...

@audelorraux