

Le groupe Michelin veut se débarrasser de ses managers « toxiques »

L'entreprise a décelé 157 cas de harcèlement en 2020, qui se sont traduits par onze départs

CLERMONT-FERRAND -
correspondant

C'est une de ces carrières rectilignes, rapides, qui vous propulsent vers les sommets de l'entreprise. «Vingt-quatre ans chez Michelin dont vingt-deux d'un parcours parfait, pendant lequel j'ai réussi à concilier ma vie professionnelle et ma vie personnelle», résume Sylvie (le prénom a été changé). Avant 40 ans, ce qui est rare chez le numéro deux mondial du pneu, elle est nommée «cadre groupe» avec une responsabilité globale sur une activité stratégique. «Son équipe était considérée comme une équipe d'élite», témoigne une responsable syndicale de la CFE-CGC.

L'entreprise, qui a détecté un haut potentiel, est aux petits soins : formation interne hyper-sélective et coaching personna-

lisé pour l'aider à briser le plafond de verre qui bloque la carrière des femmes. Mais pour Sylvie, «tout a dérapé avec l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique. (...) On nous avait prévenus qu'il était tordu. Dès la première réunion, il m'a attaquée en disant qu'il ne comprenait pas la valeur de mon poste dans l'équipe».

D'attaques répétées en humiliations, «le cauchemar a commencé, confie Sylvie. Il a réussi à me faire douter de mes compétences et j'ai développé un sentiment d'imposture. J'avais honte d'en parler. Au bout de deux mois, j'étais complètement épuisée». Le harcèlement prend un tour extrême quand son responsable lui demande de tirer un trait sur un outil qu'elle a créé et dont le développement a coûté des millions d'euros. Au siège de Michelin, à Clermont-Ferrand, on la met en garde : «Ton chef est en train de dégommer ton équipe.» D'autres femmes accusées de manquer de vision stratégique sont dans le collimateur.

Le patron de Michelin a posté sur l'intranet du groupe une vidéo titrée « Tolérance zéro contre le harcèlement »

leur toxique avec une faible intelligence émotionnelle. (...) Cela peut entraîner chez les victimes des troubles psychosomatiques très importants et des dépressions graves. Je vois régulièrement des cadres qui sont devenus des zombies médicamenteux et désocialisés. C'est un reflet de la société actuelle, avec des managers sous pression qui baignent dans un contexte émotionnel négatif».

Michelin, qui a pourtant des procédures pour traiter les risques psychosociaux, comme l'exige le code du travail, est passé à côté du cas de Sylvie. L'entreprise n'a pas réagi à l'alerte de la médecine du travail, qui avait diagnostiqué la maltraitance. Pas plus qu'à l'enquête annuelle «Avancer ensemble», qui permet de mesurer l'engagement de ses salariés et qui comporte des questions sur les relations entre supérieurs et subordonnés. Sans concertation mais à l'unanimité, son chef a été crédité, sur une échelle de zéro à dix, d'un zéro pointé pour ce qui est de la confiance qu'il fallait lui accorder.

Le 12 avril, Florent Menegaux, le patron de Michelin, s'est livré à un exercice inédit en postant sur l'intranet du groupe un message vidéo titré «Tolérance zéro contre le harcèlement». «Malgré notre culture fondée sur le respect de chacun, une récente enquête démontre que nous ne sommes pas toujours à la hauteur, recon-

naît-il. Des comportements contestables ont persisté sans être signalés ni par les victimes ni par les collègues qui en étaient informés. Tout indique que la peur a permis à des situations de perdurer.» Dans le message qui tourne en boucle sur les écrans du groupe, Florent Menegaux tape du poing sur la table : «Je le dis avec fermeté : le harcèlement n'a pas sa place chez Michelin et il doit être combattu partout dans l'entreprise. Aucun cas ne sera toléré ni laissé impuni.»

Reconnaissant qu'il y a encore «des marges de progression», Jean-Claude Pats, le directeur du service du personnel du groupe, note pour *Le Monde* que la ligne téléphonique consacrée aux signalements de harcèlement «a fait remonter en 2020, dans le groupe, 157 cas de management toxique». «Après enquête, cela peut déboucher sur trois types de décision, en fonction de la gravité des faits. D'abord la lettre d'avertissement, puis le retrait des responsabilités managériales. On peut aussi demander à la personne concernée de quitter l'entreprise.»

La CFE-CGC s'est réjouie de voir que «l'entreprise a entamé, depuis quelques mois, une opération de neutralisation de managers dits "toxiques". Elle permettra d'éviter à de nombreux salariés de venir au travail avec la boule au ventre». La «neutralisation» s'est traduite en 2020, selon Jean-Claude Pats, par le départ de vingt-cinq cadres dans le monde, dont onze en France.

Après un an d'arrêt de travail, «je vais revenir dans un petit placard avec un environnement accueillant», annonce Sylvie. L'amertume est palpable, la souffrance aussi. Mais elle va mieux : c'est la première fois qu'elle arrive à parler du harcèlement qu'elle a subi sans pleurer. ■

MANUEL ARMAND



CARNET DE BUREAU
CHRONIQUE PAR ANNE RODIER

Le manager, la santé et la vie privée du salarié

Il n'est pas très étonnant qu'en 2021 la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail se tienne, mercredi 28 avril, sur le thème de l'anticipation et des systèmes de sécurité et de santé au travail résilients, parce que l'environnement dans lequel avait été conçu le système de protection des salariés a été modifié. Le risque santé en entreprise a été amplifié par la crise sanitaire, et la frontière entre vie privée et vie professionnelle s'efface.

A l'issue d'un an de débats, l'accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 sur la santé au travail a intégré le nouveau paradigme : «Il fait passer notre médecine du travail d'une logique historiquement centrée sur le suivi médical individuel et la réparation à une approche fondée sur la prévention au cœur des enjeux de santé et sécurité au travail des salariés», déclarait Laurent Pietraszewski, secrétaire d'Etat chargé des retraites et de la santé au travail, le 10 décembre 2020.

Le Covid-19 a servi de déclencheur pour une meilleure prise en compte de la santé des salariés par l'employeur. Près de huit dirigeants sur dix (78 %) considèrent désormais

que la santé de leurs salariés et la performance de leur entreprise sont étroitement liées, révèle l'étude *Santé des dirigeants* publiée le 28 avril par le mutua- liste Malakoff Humanis.

La crise sanitaire a redéfini la place de la santé en entreprise et bousculé le rôle du manager. Le 20 avril, une vingtaine de métiers (agents d'entretien, caissières des commerces d'alimentation, salariés des entreprises de transformation des viandes, etc.) concernant quelque 400 000 tra-

LE COVID-19 A ÉTÉ LE DÉCLENCHÉUR POUR LA PRISE EN COMPTE DE LA SANTÉ DES EMPLOYÉS

vailleurs de la deuxième ligne, sont devenus prioritaires pour se faire vacciner à partir du 24 avril. Était-ce une question personnelle ou un nouveau dossier confié aux managers de proximité ? Si un employeur ne peut pas exiger que ses salariés se fassent vacciner, le manager est obligé de tenir compte de la campagne de vaccination pour coordonner son équipe. L'inquiétude des uns, l'appel au civisme des autres et la gestion des absences pour vaccination lui incombent.

Le rôle du manager s'est complexifié avec la crise. Sur le seul sujet du Covid, depuis plus d'un an, «les signes des autorités sanitaires sont évolutifs», comme le rappelle M. Pietraszewski. Les services de santé au travail sont régulièrement invités à rester sur le pont et, dans l'entreprise, le manager doit appliquer, et faire appliquer, des consignes qu'il n'a pas forcément encore reçues, et répondre aux attentes des salariés, qui précèdent souvent les décisions publiques. Campagne de dépistage, télétravail et déconnexion, prévention contre les risques psychosociaux, vaccination contre le Covid-19 : depuis 2020, la santé des salariés, bien que personnelle par essence, s'est durablement imposée comme un élément constitutif de l'organisation collective du travail. ■

LES CHIFFRES

480 000

salariés en souffrance psychologique liée au travail, selon l'Institut de veille sanitaire. Parmi eux, 30 000 sont en burn-out.

10 000

affections psychiques par an reconnues au titre d'accidents du travail, selon l'Assurance-maladie. Seules 600 le sont au titre des maladies professionnelles.

60 %

des personnes touchées par des affections psychiques sont des femmes. Le secteur médico-social est très concerné.

Il est condamné à l'unanimité

«En mars 2020, avec le confinement et le télétravail, le cauchemar a été démultiplié. Je n'avais plus de relation qu'avec mon supérieur. C'était très violent.» C'est finalement son mari qui a tapé du poing sur la table et qui l'a envoyée chez le médecin. Elle ne voulait pas d'arrêt de travail mais son généraliste, qui n'a pas compris comment elle tenait encore debout avec 8 de tension, a vite diagnostiqué un syndrome d'épuisement professionnel. Autrement dit, un burn-out sévère lié à un harcèlement moral.

Christophe Haag, professeur à l'École de management de Lyon et chercheur en psychologie sociale, juge le tableau assez classique. Pour l'auteur de *La Contagion émotionnelle* (Albin Michel, 2019), Sylvie a eu affaire à un «mana-

AVIS D'EXPERT | DROIT SOCIAL

Garde d'enfants : le casse-tête de l'activité partielle

Les enfants de maternelle et de primaire ont rejoint les bancs des écoles le lundi 26 avril. Depuis le début de la crise sanitaire, l'«activité partielle garde d'enfants» aura joué les alternants. Mis en place par la deuxième loi de finances rectificative pour 2020 au 1^{er} mai 2020, l'accès à ce dispositif avait été fermé à compter du 5 juillet 2020 puis réactivé au 1^{er} septembre. Il est maintenant au-delà du 26 avril en cas de fermeture de classe pour raison sanitaire, pour cause de cas contact par exemple. Un soutien financier réel, mais un vrai casse-tête pour les employeurs comme pour les salariés.

Ce mécanisme permet de placer en «activité partielle» (ex-chômage partiel) notamment les salariés contraints de garder un enfant de moins de 16 ans ou handicapé maintenu au domicile. Il conduit à une prise en charge par l'Etat et au versement à l'employeur d'une partie de la rémunération antérieure brute maintenue du salarié. A la suite des annonces du président de la République du 31 mars, ce dispositif a été réactivé et modifié. De plus, le décret de mise en œuvre des mesures n'a été publié que le 13 avril 2021.

Entre ces deux dates, un communiqué de presse du ministère – qui devient une véritable source de droit à défaut d'avoir une place dans l'ordre juridique français – et une mise à jour d'une circulaire de type «questions/réponses» ont présenté les conditions d'éligibilité à l'activité partielle. A la différence des règles antérieures, l'aide d'Etat n'est accordée que si le salarié ne peut pas décaler ses congés, s'il n'y avait pas de modes de garde alternatifs et, bien entendu, s'il est dans l'incapacité de (télé)travailler.

Le décret n° 2021-435 du 13 avril, publié au *Journal officiel* du 14 avril, a légalisé ces annonces ministérielles et les a même appliquées rétroactivement à compter du 1^{er} avril 2021. En conséquence, les entreprises qui, entre le 1^{er} et le 15 avril, ont permis aux salariés de ne pas

travailler avec maintien de salaire, sans vérifier si les salariés pouvaient prendre des congés ou étaient en mesure d'organiser des «modes de garde alternatifs», risquent, par application du décret du 13 avril, la non-prise en charge par l'Etat des rémunérations. Malgré la déclaration du 2 avril de la ministre du travail affirmant que seraient éligibles «les salariés qui ne peuvent pas télétravailler, parce que ce n'est pas gérable avec les enfants à la maison».

La situation est d'autant plus ubuesque que ces règles ont cessé de s'appliquer au 26 avril pour la majorité des salariés, puisque leurs enfants ont repris l'école. A cette date, on est revenu aux règles en vigueur avant le 1^{er} avril pour ceux qui auront suivi les consignes ministérielles, ou à celles appliquées jusqu'au 14 avril pour ceux qui ne se seront fiés qu'au *Journal officiel*. Selon la décision n° 2005-514 DC du 28 avril 2005 du Conseil constitutionnel,

«l'objectif de valeur constitutionnelle d'intelligibilité et d'accessibilité de la loi, qui découle des articles 4, 5, 6 et 16 de la Déclaration de 1789, impose [au législateur] d'adopter des dispositions suffisamment précises et des formules non équivoques ; qu'il doit en effet prémunir les sujets de droit contre une interprétation contraire à la Constitution ou contre le risque d'arbitraire».

Gageons que les tribunaux, devant lesquels seront portés les litiges d'application, se souviendront de cet objectif pour éviter l'arbitraire dans la mise en œuvre des règles d'activité partielle pour garde d'enfants d'avril 2021. ■

Francis Kessler est maître de conférences à l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne.

LES ENTREPRISES RISQUENT LA NON-PRISE EN CHARGE PAR L'ÉTAT DES RÉMUNÉRATIONS

LE COACHING APPARTIENT AU FUTUR

Pourquoi un nouveau livre sur l'accompagnement et le coaching ? Parce que, loin d'être un simple effet de mode, le coaching est une tendance de fond, même si «on ne sait toujours pas exactement ce qu'on met derrière ce mot», regrette Evelyne Deret, la responsable de formation des formateurs à l'université Paris-Dauphine, qui a coordonné *De l'accompagnement au coaching en entreprise* (Erès).

L'ouvrage est le résultat de deux décennies d'échanges. Depuis 1996, au sein de l'association AD Coach, une équipe de professionnels actifs se réunit régulièrement pour partager perceptions et analyses quant aux évolutions des métiers et de l'accompagnement. Ils pratiquent dans différents secteurs d'activité pour des profils variés : équipes de direction, salariés d'entreprises, d'administrations, d'associations, d'organismes de formation, cadres, etc.

Le livre s'adresse aux spécialistes de la pratique, ainsi qu'à tous les esprits curieux désireux de connaître l'univers de l'accompagnement en général, et plus spécifiquement celui du coaching. Il présente les multiples facettes de l'activité, «sans omettre des points de vue critiques et en envisageant ses évolutions probables et souhaitables».

Initialement réservé au domaine sanitaire et social, le

terme d'«accompagnement» s'est généralisé à tous les secteurs d'activité. Se faire guider, suivre, chaperonner devient de plus en plus naturel, que ce soit en lien avec une institution ou à titre personnel. Pour autant, le coaching n'est «en rien une formule magique, à laquelle chaque institution ou chacun d'entre nous devrait recourir. Mais, au-delà d'un engouement parfois surprenant, le recours au coaching est une réponse à des besoins profonds de nos sociétés».

Légitimité et légitimation

Après un premier chapitre rappelant le contexte historique et social favorable à l'émergence de l'accompagnement, les auteurs reviennent sur les pratiques diversifiées du coaching, et ce qui le structure. Une de ses spécificités est qu'«il n'hésite pas à s'inscrire dans une certaine forme de subversion», en testant les limites du chemin emprunté par le coaché, en en questionnant la raison d'être et la possibilité d'envisager d'autres voies.

L'ouvrage évoque aussi les modes de légitimité et de légitimation des coaches, et propose une réflexion prospective sur le futur de leur travail et sa professionnalisation. Son ambition est de «contribuer, à plus long terme, à l'élaboration d'une véritable politique de l'accompagnement, à la hauteur de la mondialisation et la fois économique et sociétale, de



DE L'ACCOMPAGNEMENT AU COACHING EN ENTREPRISE

coordonné par Evelyne Deret pour AD Coach
Erès, 240 pages, 20 euros

plus en plus profonde et radicale». C'est parce qu'ils sont frappés par la solitude de nombreuses personnes au quotidien, quelle que soit leur appartenance sociale ou leur statut professionnel, que les consultants d'AD Coach ont souhaité partager cette réflexion sur la conduite des autres. Comprendre et développer le rôle du coach leur paraît aujourd'hui et plus que jamais essentiel. «Octroyons-nous le droit de rêver à une politique de l'accompagnement permettant à chaque citoyen d'avoir recours, aux moyens de vivre en accord avec lui-même.» ■

MARGHERITA NASI