



Harcèlement, intolérances, missions impossibles... Comment s'en sortir ?

Gérer Le management toxique, c'est possible !

Avec le 1^{er} livre de selfcoaching de la collection « Neurosciences & vie au travail », par Patrick Collignon et Chantal Vander Vorst de l'INC, aux Editions Eyrolles (184 pages, 22 €)

Harcèlement, humiliations, vexations... Tels sont les premiers mots qui viennent à l'esprit quand on parle de management toxique. Pourtant, il ne se limite pas au harcèlement. Un management devient toxique lorsqu'il place une personne dans l'incapacité de réaliser ses tâches et ses missions ou qu'il la soumet à une pression émotionnelle supplémentaire.

*En prenant appui sur les récentes découvertes en psychologie et neurosciences dont celles de l'IME, cet ouvrage élargit ainsi le spectre du management toxique à d'autres processus moins spectaculaires que le harcèlement mais tout aussi nocifs et sources de stress. Le lecteur du livre **Le management toxique**, conçu comme un parcours de selfcoaching, pourra comprendre comment se mettent en place les comportements toxiques, diagnostiquer la cause des problèmes qu'il subit, établir une stratégie efficace et passer à l'action pour ne plus en être la cible, grâce aux outils développés par l'IME et présentés ici par l'INC.*

Identifier le type de management toxique pour mieux le gérer

Dans un contexte de compétitivité exacerbée, de crise économique, de quête de sens et d'épanouissement mise à mal par le stress au travail, « beaucoup de managers ne sont pas ou peu préparés à la gestion des équipes et des situations complexes », constate le Docteur Jacques Fradin, directeur de l'Institut de Médecine Environnementale (IME, Paris) et co-fondateur de l'INC.

« Ils ne sont pas formés au relationnel ou à la psychologie et sont rarement accompagnés en ce sens par l'entreprise ». Le manager se retrouve alors dans une situation inconfortable : soit il réussit ce challenge grâce à ses qualités/capacités propres, soit il se révèle incapable de relever ce défi et cela ouvre la voie au management toxique.

Le risque de management toxique est d'autant plus important que « bien souvent, l'organisation même n'intègre pas la dimension humaine, à savoir les capacités relationnelles et motivationnelles, les besoins des collaborateurs en termes d'autonomie et d'accès à l'information », poursuit Chantal Vander Vorst, Managing Director de l'INC et co-auteur du livre.

Mais, quelles que soient ses causes, individuelles, relationnelles et/ou organisationnelles, le management toxique mérite d'être géré efficacement car il est nocif non seulement pour les salariés mais aussi pour les entreprises « qui n'ont pas encore toutes perçu le coût du stress et de la toxicité », reconnaît Pierre Hurstel, dans la préface qui souligne « la bonne nouvelle » apportée par cet ouvrage, « c'est qu'apparemment on peut se désintoxiquer ».

En effet, à l'aide de grilles de lecture et mises en situations, le lecteur peut trouver et administrer l'antidote adéquat :

- **Déculpabiliser et diagnostiquer** la source organisationnelle, relationnelle ou individuelle du management toxique ;
- **Développer une stratégie d'action** pour supprimer la cause ou réduire l'effet du management toxique ;
- **Agir avec recul, pragmatisme et professionnalisme** pour faire évoluer sa situation.

Deux types de management toxique peuvent être différenciés : celui lié principalement à la personnalité propre du manager et celui, plus pernicieux, qui ne dépend pas que de la personnalité et des compétences managériales du supérieur hiérarchique.

Détoxifier la relation avec son manager

Pour le premier type, Patrick Collignon, co-auteur et directeur de la nouvelle collection Eyrolles « Neurosciences & vie au travail », distingue 3 cas : le management façon « antipathie », le management façon « 4x4 » et le management façon « hyper ». « Ils ne sont pas exclusifs et peuvent s'aggraver mutuellement », avertit Jacques Fradin, « mais ils relèvent de personnes normales mises dans des situations qui révèlent ou accentuent leurs propres limites. »

- **Antipathie** : « Mon manager et moi, on ne se comprend pas », « Je ne le supporte plus » ou « Mon boss ne m'aime pas, ça tombe bien, moi non plus ». Il s'agit ici de problèmes d'agacement, voire d'agressivité qui surviennent essentiellement parce que les parties en présence défendent des valeurs divergentes. Selon Chantal Vander Vorst, « nous avons tous,

« Si j'avais eu à ma disposition cet ouvrage il y a 33 ans quand j'ai commencé à travailler, j'aurais gagné du temps et évité les états par lesquels je suis passé. Tantôt furieux et impuissant, tantôt sidéré et toujours impuissant, tantôt évitant et désespéré... »

note au début de la préface
Pierre Hurstel, Fondateur de « Matière à réflexion,
pour le réenchancement des entreprises »,
et ex-DRH Monde Ernst & Young.

consciemment ou non, des intolérances basées sur des certitudes et sur des valeurs. » L'intolérant n'a pas l'impression d'être intolérant. « Ses remarques visent selon lui à rétablir un ordre juste et nécessaire », précise Patrick Collignon.

- **4x4** : « Mon manager ne s'arrête jamais. Personne n'arrive à suivre son rythme. Il nous épuise ! » Doté d'une forte personnalité, ce manager dispose d'une énergie hors normes qu'il met au service de certaines valeurs, comme la créativité, la combativité... Sa motivation à toute épreuve (inconditionnelle) est doublée d'intolérances à l'échec et au manque de reconnaissance. « Très exigeant à leur égard », remarque Patrick Collignon, « le manager 4x4 ne comprend ni tolère que ses collaborateurs puissent avoir un fonctionnement différent du sien ». « S'il est constamment disponible, même le week-end, dans son idée, ses collaborateurs doivent l'être également », ajoute encore Chantal Vander Vorst.
- **Hyper** : « Pour mon manager, tout doit toujours être hyper précis » (ou hyper ambitieux, hyper réfléchi, hyper cool...), « Certains sujets tournent à l'obsession... ou au drame » ou encore « Avec lui, c'est Je t'aime puis je ne t'aime plus, puis Je t'aime... moi, non plus ». Comme son nom l'indique, avec le management façon « hyper », on rentre dans le domaine du « trop ». « Le manager se trouve dans un cycle infernal, alternant entre obsession et rejet avec amertume. Il est dans l'hyperinvestissement émotionnel », explique Jacques Fradin. « Soit il en fait trop lui-même et attend une reconnaissance qui ne le satisfait jamais, soit il attend trop de ses collaborateurs et s'en trouve toujours déçu. »

Dans ces trois cas, le management devient toxique bien que le manager ne soit pas forcément conscient de ses propres problèmes, ni de leur impact. « Pour qu'il y ait choc, il faut 2 rocs, » constate métaphoriquement Jacques Fradin. « En général, ces problèmes peuvent se résoudre assez facilement par le dialogue et en sortant des clivages binaires bien/mal, juste/injuste. »

Gérer la toxicité exacerbée ou générée par les dysfonctionnements organisationnels

Le second type de management toxique – façon « despote » et façon « mission impossible » – apparaît plus complexe à gérer car il n'est pas la simple conséquence de problèmes comportementaux personnels ou interpersonnels. « Il relève également de problèmes culturels et structurels plus profonds au sein de l'entreprise concernée », indique Patrick Collignon.

- **Despote** : « Il se croit supérieur, humilie les plus faibles », « C'est un tyran ». « Dans les cas les plus extrêmes, certains comportements sont pathologiques et relèvent de la psychiatrie, » affirme le Dr Fradin. Il s'agit ici de postures de dominance à l'égard des collaborateurs ou des collègues qui aboutissent à des comportements de manipulation, de déstabilisation ou de harcèlement. Le manager est conscient de ce qu'il fait et y prend du plaisir. « Il est évident que cette attitude s'épanouit particulièrement quand la structure de l'organisation le permet. Lutter contre suppose d'agir aussi à ce niveau structurel. »
- **Mission Impossible** : Ce dernier cas est plus lié à l'organisation même de l'entreprise qu'au manager. Une organisation efficace est construite selon le principe de win/win ; l'intérêt de toutes les parties concernées est censé être convergent. Or, avec la perte de sens et la complexification des processus, certaines missions au sein de l'entreprise deviennent « impossibles ». Chantal Vander Vorst donne ainsi l'exemple « d'un directeur marketing qui se ferait taper sur les doigts parce que les ventes de produits ne décollent mais qui n'a pas de responsabilité directe sur les équipes de commerciaux ou d'un chef de chantier qui a la responsabilité de couler des fondations mais qui n'a pas le pouvoir décisionnel de refuser des matériaux qu'il juge de qualité insuffisante. »

Dans ces deux cas, les stratégies individuelles et relationnelles (travail sur soi-même et sur sa manière de communiquer) ne suffisent pas à améliorer la situation : des solutions organisationnelles doivent être mises en place pour rendre vivable son cadre de travail. Deux types de sorties de crise sont envisageables : basses et hautes. Les **sorties basses** sont accessibles à tous, quel que soit le niveau hiérarchique et sont non-conflituelles. Elles s'appuient sur les « bonnes pratiques et politesses professionnelles » et sur la traçabilité des échanges sobres et factuels. Pour Patrick Collignon, l'avantage est qu'elles permettent d'éviter le rapport de force direct avec un « despote » mais aussi et surtout de montrer à la hiérarchie les dysfonctionnements organisationnels cachés, sans avoir besoin de les nommer ainsi (inadéquation entre responsabilité et pouvoir décisionnel, manque d'information, de délégation ou de moyens d'action, positions structurelles d'abus de pouvoir, de juge et partie...). Quant aux **sorties hautes**, « elles s'intègrent dans une stratégie proactive d'empowerment, si possible impulsée par la Direction », poursuit Chantal Vander Vorst, « pour le collaborateur, il s'agira d'une part de prendre la mesure de son poste et de l'occuper pleinement, assumant le risque de conflit avec sa hiérarchie ou ses collègues et, d'autre part, à modifier sa posture dans l'organisation et à développer son assertivité pour ne plus donner prise au despote ».

Et Jacques Fradin de conclure : « le manager n'est souvent pas le problème mais une solution. Il y a plus d'organisations troublantes et de managers troublés en tant qu'individus que de managers intrinsèquement toxiques. »

A propos de...

Patrick Collignon, Products Development Manager de l'INC (Institute of NeuroCognitivism) et directeur de collection chez Eyrolles, est depuis 1994 expert en vulgarisation, concepteur-rédacteur et chef de projets innovants (édition, multimédia, pédagogie, web). Spécialisé dans l'Approche Neurocognitive et Comportementale (A.N.C.), il est Products Development Manager à l'INC.

Chantal Vander Vorst, Managing Director de l'INC, a exercé des fonctions de Project et Process Manager en entreprise pendant 12 ans. Depuis 1997, elle se passionne pour l'A.N.C. Managing Director de l'INC, elle est également Executive Coach et Formatrice.

L'Institute of NeuroCognitivism (INC : www.neurocognitivism.com), partenaire privilégié de l'IME, vulgarise et diffuse les applications concrètes de l'A.N.C. développée par l'IME sous la direction du Dr Jacques Fradin. Institut de formation d'experts en comportements certifiés A.N.C., l'INC propose également à tous des formations de développement personnel (« Gérer sereinement les situations difficiles », « Epanouir et éduquer ») et des questionnaires en ligne (Stress, Personnalités, Performance socio-organisationnelle...).