

Patrick
Collignon

Chantal
Vander Vorst

Préface de
Pierre Hurstel



LE MANAGEMENT **TOXIQUE**

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

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55673-5

INTRODUCTION

Harcèlement. Humiliations. Vexations. Quand on parle de « management toxique », ce sont les premières images qui viennent à l'esprit. Rien d'étonnant, et c'est plutôt tant mieux, puisque ces mots résument la prise de conscience du problème du harcèlement par le public. Une personne active sur dix environ¹ en est la cible. Toutefois, limiter le management toxique au harcèlement serait réducteur. L'absence dans votre environnement de travail de despotes et autres pervers narcissiques qui déstabilisent leurs collaborateurs et pourrissent l'ambiance ne vous prémunit pas de toute souffrance morale ou psychologique. Qui ne s'est jamais senti blessé par une remarque de son patron, que ce dernier jugeait pourtant bénéfique ? Qui ne s'est jamais senti coincé par une tâche dont la responsabilité lui incombe... mais sur laquelle il n'a aucun pouvoir ? Qui n'a jamais été confronté à un manager insaisissable à qui on ne sait jamais très bien quoi dire sans qu'il s'énerve, se ferme ou interrompe la conversation ? Bien que moins agressives ou dénigrantes que dans le cadre du harcèlement, bien que plus compréhensibles et humaines (ou plus structurelles et désincarnées), ces situations génèrent aussi, dans le quotidien des personnes actives, l'apparition de stress, de démotivation, de dévalorisation, de découragement... Difficile de conserver intactes son envie et sa faculté de réaliser un travail de qualité alors que rien ni personne ne vient perturber la succession des missions impossibles, des relations tendues ou improductives, des critiques, du manque de reconnaissance, des process inefficaces, etc. Dans cet ouvrage, nous élargirons le spectre du

1. L'enquête européenne 2005 sur les conditions de travail montre que les salariés français interrogés sont 7,7 % à se ressentir la cible de harcèlement et 6,9 % la cible de menaces ou violences physiques (www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0698_fr.htm)...

« management toxique » à d'autres interactions ou process nocifs fréquents mais peut-être moins spectaculaires, donc davantage banalisés.

Nous définirons donc le management toxique comme suit : « 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 qui ne leur est pas directement liée. Toute situation toxique est remarquable dans le fait que l'on se sent être "moins" après l'avoir vécue. »

Le management toxique est-il universel ? Certes non. En amont, sa présence dépend en partie de la connaissance qu'ont les managers du fonctionnement humain. S'ils adaptent leurs process à ce dernier et sont capables de prendre du recul sur leur propre manière d'agir et de réagir, afin de ne pas blesser ou vexer les personnes qui les entourent, ils limiteront le risque de toxicité. En aval, la toxicité du management dépend de la résistance de chaque travailleur. Certains ne sont pas particulièrement stressés par des éléments qui perturbent fortement leurs voisins... Le management toxique vous concerne-t-il ? C'est probable si, sur le chemin du travail, vous sentez l'anxiété, l'énervement ou l'abattement monter. Ou si vous ressassez des événements passés ou appréhendez de manière cyclique certains moments précis à venir. Ou si vous rechignez à retrouver des managers, des collègues, des clients qui vous dévalorisent, vous complexent ou vous donnent le sentiment de vous en vouloir. Ou encore lorsque vous en avez vraiment assez de vous contorsionner toujours davantage pour correspondre aux critères de productivité ou de flexibilité édictés par une hiérarchie qui n'est jamais à votre écoute.

Ces vécus ne sont ni inéluctable ni irréversibles. Il est possible d'agir, de réduire la toxicité en développant une stratégie qui vous permette de mieux comprendre ce qui coince, d'y réagir plus adéquatement. Dans cette optique, nous nous appuyons sur des découvertes récentes en psychologie et en neurosciences pour mieux comprendre pourquoi et comment l'être humain en arrive à mettre en place une manière toxique d'interagir avec ses contemporains ou de gérer leur travail. Ces découvertes sont regroupées sous l'appellation « approche neurocognitive et comportementale » (ANC), qui propose une compréhension plus fine des mécanismes cérébraux « universels » qui sous-tendent le comportement de chaque individu. Cette approche novatrice vient éclairer le mode de fonctionnement de votre manager, mais également votre propre mode de réaction face à ses comportements. En faisant la part entre ce qui est inhérent à la condition

humaine et ce qui dépend directement de la volonté de votre manager, nous vous proposerons des leviers d'action et de changement acceptables par lui comme par l'entreprise. En mettant en lumière les causes de vos propres réactions, nous vous indiquerons comment vous en détacher et réduire les interférences émotionnelles. Ainsi, vous serez en mesure de réagir de la manière la plus adéquate, en vous respectant tout en respectant l'autre, ce qui constitue, sinon un gage de succès, tout au moins un bon réflexe pour y parvenir.

Autant le dire tout de suite : cela ne se fera pas tout seul. Il faudra peut-être vous faire violence pour accepter de changer de position. Il faudra vraisemblablement faire preuve de courage, de ténacité, de stratégie et de diplomatie. Mais mieux vivre les heures que vous consacrez à votre travail chaque semaine peut vous apporter bien plus qu'une simple satisfaction temporaire. Vous arrêterez de perdre de l'énergie pour assurer votre présence sur votre lieu de travail et interagir avec votre environnement. Vous récupérez de l'énergie pour d'autres activités. Activités professionnelles, comme consacrer du temps à vos tâches réelles et y prendre davantage de plaisir, avancer dans vos projets ou dans votre carrière, élargir et consolider votre réseau ; mais aussi activités privées, pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle et ramener chez vous autre chose que des idées noires ou des anecdotes qui ne le sont pas moins. Nous vous encourageons à prendre le risque de changer ce qui ne marche pas. Vous avez le pouvoir de rendre vos journées plus détendues et productives. Nous vous proposerons également des stratégies de dialogue avec votre management, car nul mieux que vous ne ressent ce que vous vivez intérieurement, ne sait ce que vous pensez et ne connaît les solutions qui correspondent à vos soucis.

Les résultats que vous obtiendrez ne seront pas nécessairement unilatéraux. Les personnes, managers compris, qui ont mis au point des process ou stratégies inefficaces n'ont pas toujours conscience de la portée de leurs paroles ou de leurs gestes, ni de l'impact de leurs décisions et comportements, ni, *a fortiori*, des mécanismes de leur cerveau qui gouvernent le tout. S'ils en étaient conscients ou s'ils étaient confrontés à des comportements similaires, peut-être seraient-ils eux-mêmes demandeurs de changement. C'est donc une opportunité que vous leur offrirez... Bien entendu, nous vous fournirons les grilles de lecture vous permettant de mieux comprendre ce qui se passe et de déployer des actions correctives, mais elles ne serviraient à rien sans votre savoir-faire naturel. Or vous êtes

aussi qualifié que n'importe qui pour dialoguer, vous faire comprendre ou faire valoir votre point de vue sans guerre de tranchées ni effusion de sang. D'autant que, nous aurons à cœur, dans cet ouvrage, de mettre en place des *deals win-win*, où toutes les parties sortent gagnantes : vous gagnez en sérénité, en bien-être au travail et votre organisation gagne en performance et en argent. Comme tout être humain, vous formez la richesse de l'entreprise. Votre stress, votre démotivation, votre découragement, ont pour elle un coût bien réel. Le coût du stress, en France, a été estimé à 3 milliards d'euros en 2007¹. En occultant le problème du stress, une entreprise de cinq cents personnes perd en moyenne 4 000 euros par an et par salarié². À l'inverse, prévenir le stress est très rentable : le ROI des actions de prévention en matière de santé et notamment de stress au travail menées par une entreprise est de 220 % par an et par salarié³.

Qui cracherait sur de telles économies si cela ne lui coûtait pratiquement rien et pouvait lui rapporter davantage ? N'attendez pas que l'entreprise se rende compte que vous êtes son bien le plus précieux et que ce management toxique lui coûte les yeux de la tête. Agissez.

Voici pour le topo, que l'on peut résumer en une phrase : le management toxique, quel qu'il soit, n'est pas une fatalité et peut être réduit, voire éliminé, par toute personne qui souhaite apporter les modifications adéquates à sa vie professionnelle afin de la vivre plus sereinement, sans diminuer sa performance ou son engagement. Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir et de courage dans votre projet de vous affranchir du management toxique qui détériore votre quotidien au travail.

-
1. Une étude de l'INRS estime que le coût du stress professionnel a représenté au minimum 2 à 3 milliards d'euros en France en 2007 (dépenses de soins, absentéisme, cessations d'activité, décès prématurés). L'étude n'a pas pris en compte le coût du présentéisme ni le coût du stress pour l'individu en termes de souffrance et de perte de bien-être (il est admis qu'ils peuvent représenter jusqu'à deux fois les coûts des soins et des pertes de richesse) – (www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress/consequence-entreprise.html). Le BIT (Bureau international du travail) estime que les pertes de qualité, l'absentéisme et le turnover résultant du stress représentent entre 3 et 4 % du PIB des pays industrialisés (Direction générale des Finances publiques, *Guide sur la prévention des risques psychosociaux*, septembre 2011).
 2. Selon une étude menée en 2009 par le docteur Claudia Put (chercheur à l'Université catholique de Leuven et psychologue à l'hôpital Universitaire de Gasthuisberg) sur le coût du stress au travail pour les entreprises flamandes. Cf. article paru le 18 février 2010 sur www.rtlinfo.be et www.stress-info.org : coût du stress.
 3. Cf. Rapport de recherche « Rendement de la prévention : Calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise » (Association internationale de la sécurité sociale, Genève, 2011, www.issa.int).

Le stress au travail

Selon l'ESTIME¹ (Étude internationale sur le stress au travail-IME, réalisée par l'Institut de médecine environnementale (IME) en partenariat avec l'Institute of NeuroCognitivism (INC)), un salarié sur trois souffre de stress, d'épuisement psychologique et/ou de perturbation du sommeil à cause du travail.

Premier facteur de stress, l'hyper-investissement émotionnel au travail touche 41 % des actifs.

Deuxième facteur de stress, la démotivation liée au manque de résultat et de reconnaissance par le management affecte 25 % des actifs.

Troisième facteur de stress, l'organisation « toxique » impacte de façon majeure un actif sur quatre mais en affecte bien davantage de façon plus ou moins marquée : 85 % des salariés subissent au moins une forme d'incohérence entre leur pouvoir de décision et les responsabilités qui leur sont confiées.

Quatrième facteur de stress, le manque d'esprit d'équipe et une communication managériale inadaptée, voire toxique, concernent 22 % des actifs.

Autrement dit, l'ESTIME montre que l'organisation et le management toxiques sont des facteurs majeurs de stress au travail... Mais aussi que le manager n'est bien souvent pas le cœur du problème mais une partie de la solution, comme nous le verrons au cours de cet ouvrage.

1. Publiée en février 2012, cette étude a été conduite avec la société d'enquêtes TNS Sofres, du 13 au 28 octobre 2011, auprès de 7 025 répondants dans cinq pays et régions : France, Belgique francophone et néerlandophone, Suisse romande et Québec (échantillons représentatifs de l'ensemble des actifs occupés : salariés ou non (gérants, indépendants, fonctionnaires...) des secteurs public et privé). Pour plus d'information : www.estimate-stress.com.

Selfcoaching

À partir d'ici, si vous souhaitez poursuivre la lecture et réduire la présence de management toxique dans votre vie professionnelle, nous vous proposons un accord. Ou plutôt, un partenariat. Oui, vous savez, ce concept selon lequel chacun accomplit sa part de travail pour devenir légitimement bénéficiaire de l'effort commun.

Pour que *votre démarche* soit couronnée de succès, nous mettrons à votre disposition une manière de comprendre les sources de la toxicité, de mieux repérer leurs modes d'expression, d'y réagir efficacement avec diplomatie, empathie et fermeté. Toutefois, rien de ce que nous écrivons dans ces quelques pages ne correspondra exactement à votre contexte professionnel. C'est impossible. C'est pourquoi il est nécessaire que vous vous appropriiez le contenu de ce livre et que vous l'adaptiez à votre vie à vous, par exemple en mettant des noms de personnes sur des comportements génériques que nous décrivons. Car si la mécanique est toujours la même, ses applications sont multiples... Combien de livres n'a-t-on pas écrits avec un alphabet de vingt-six lettres ?

Pour que *notre démarche* d'aborder cette problématique sous l'angle des sciences du cerveau et des comportements aboutisse, la lecture de ce livre ne suffit pas (hélas !). Si les grilles de lectures, les exercices ou les autres pistes d'action proposés ne se traduisaient pas en actes réels dans votre vie quotidienne, la probabilité de voir la toxicité environnante se réduire d'elle-même avoisinerait le zéro absolu. Ici encore, il est indispensable, pour changer les choses, que vous vous appropriiez le contenu en faisant les exercices et en adaptant les pistes d'action proposées à votre expérience personnelle. Tout changement nécessite une envie de changer et la mise en place d'actions allant dans ce sens.

Pour que *notre démarche commune* soit couronnée de succès, nous vous proposons d'aborder votre problématique comme un coach le ferait à vos côtés. En l'occurrence, ce coach aura deux visages : celui du livre, bardé de conseils, et... le vôtre, armé de votre volonté ! Car c'est bien vous qui allez exploiter votre motivation à ne plus subir de management toxique pour prendre du recul, délimiter des objectifs accessibles, mettre au point un plan d'action. Et le suivre.

Nous vous invitons, durant la lecture de ce livre, à vous munir en permanence d'un carnet et d'un crayon, de manière à répondre aux questions que nous vous poserons, à coucher sur papier des plans d'action ou à vous fixer des délais. Ceci de manière à vous plonger dans une démarche d'auto-coaching (*selfcoaching*) qui favorise l'interactivité avec le livre. C'est-à-dire qui alterne les moments de lecture, les temps de réflexion et l'action. Grâce à la lecture, vous acquerez de l'information, une grille de lecture des comportements et une manière de gérer le problème, voire d'y remédier. Ceci vous aidera à prendre conscience des mécanismes en jeu, chez l'autre comme chez vous, et à y réagir d'une manière différente de celle que vous adoptez habituellement. Grâce à la réflexion, vous amorcerez le changement que vous souhaitez en commençant par prendre le recul nécessaire à la mise en place d'une stratégie. Grâce à l'action, vous mettrez au point des actions à réaliser de manière à concrétiser la stratégie développée. À travers ces actions, vous adopterez d'autres comportements que vos comportements habituels qui sont, d'une manière ou d'une autre, inadaptés. À leur mesure, ils participent au contexte relationnel dans lequel vous évoluez et qui se solde par la présence d'un management toxique pour vous.

Dans ce livre, nous misons sur votre capacité à faire évoluer vos comportements pour obtenir des résultats en modifiant votre positionnement individuel par rapport à votre management¹ et la qualité de vos relations avec lui. Il nous semble vain de spéculer sur un quelconque changement spontané de comportement de votre manager ou d'organisation de votre poste. Aussi ne partirons-nous pas d'une proposition du type : « Comment faire pour changer l'autre ? » Nous nous focaliserons sur le postulat suivant, qui servira de trame à cet ouvrage : « Que changer chez vous pour que l'autre change de comportement par rapport à vous ? »

À noter

Dernier détail, symbolique, mais important. N'utilisez pas n'importe quel carnet. Offrez-vous un beau carnet, pas trop grand afin de l'avoir toujours avec vous et d'avoir plaisir à l'utiliser. Consacrez-le exclusivement à votre projet. Prenez-en soin. Il vous assistera dans votre démarche qui sort de l'ordinaire. C'est un véritable cadeau que vous vous faites... pour prendre soin de vous. Alors, faites-vous *vraiment* plaisir.

1. Nous entendons par « management » toute la hiérarchie dont dépend une personne. C'est donc l'ensemble du management qu'elle subit.

Structure du livre

Ce livre est structuré en trois chapitres.

Le premier chapitre se consacre au diagnostic du management toxique. Il est recommandé de le lire *in extenso*. L'objectif consistera à prendre du recul par rapport à vos expériences personnelles pour mettre au jour le mécanisme toxique dont vous êtes la cible.

Nous proposerons des grilles de lecture du management toxiques fondées, d'une part, sur les comportements observables de votre hiérarchie et, d'autre part, sur votre vécu émotionnel et les pensées qui y sont associées.

Nous préciserons notre propre démarche en expliquant en quoi l'éclairage par une nouvelle approche issue des neurosciences présente un intérêt pour le management de l'humain, aussi toxique soit-il. Ce chapitre vous permettra de mieux comprendre comment le cerveau peut analyser et gérer les situations.

De l'utilisation de méthodes de management oppressantes (le fameux « management par le stress ») à une répartition des tâches incompatible avec la nature humaine, l'organisation demande à l'homme de s'adapter à son fonctionnement et à ses propres contraintes. C'est une source non négligeable de toxicité, comme nous le verrons.

Le stress représente le point commun de toutes les formes de toxicité managériale. Vous apprendrez à mieux l'appréhender.

Le deuxième chapitre se consacre à la mise au point de votre projet. Il vise à donner un cadre général à la stratégie d'action. Ici encore, il est recommandé de le lire *in extenso*. Nous y aborderons la mise au point de votre projet proprement dit, c'est-à-dire la définition d'un objectif viable et la mise en place d'un plan d'action qui vous convienne.

Pour cela, nous vous proposerons de vous détacher de l'aspect purement émotionnel du management toxique dont vous êtes la cible pour vous en limiter aux faits. Une base essentielle pour définir les objectifs auxquels vous pourriez prétendre ou, éventuellement, des points d'action personnels.

Nous ferons ensuite le tri entre les éléments sur lesquels vous avez une emprise et ceux que vous ne pouvez modifier. De cette manière, nous focaliserons vos efforts sur les moyens d'action réels dont vous disposez.

Qui dit projet dit changement, avec tous les risques que cela sous-entend, mais également la somme des améliorations potentielles. Opterez-vous pour le changement ou pour un *statu quo*, même inconfortable ? C'est une question de choix et de capacité de décision...

Le troisième chapitre se consacre à la mise au point d'un plan d'action en fonction du type de management toxique diagnostiqué. La lecture y sera moins linéaire, puisque vous pouvez vous contenter de lire le module qui vous intéresse en particulier. Les cinq formes de management toxique recensées n'étant pas exclusives, elles peuvent s'entremêler... Vous lirez alors plusieurs modules. Un petit récapitulatif des priorités vous attendra en fin d'ouvrage, le cas échéant, pour vous aider à enchaîner les actions de manière cohérente :

- le management façon « mission impossible » ;
- le management façon « antipathie » ;
- le management façon « 4×4 » ;
- le management façon « hyper » ;
- le management façon « despote ».

Au terme de cet ouvrage, vous aurez diagnostiqué le type de comportement toxique dont vous êtes la cible, en dehors de vos réactions émotionnelles à chaud. Vous aurez également découvert certains modes de fonctionnement du cerveau humain, source d'une meilleure compréhension et de nouvelles perspectives de gestion de vos relations avec votre management. Vous disposerez également de clés et de stratégies pour retrouver de la sérénité et du bien-être au travail.

Brève présentation de l'Institute of NeuroCognitivism (INC)

Le modèle ANC a été conçu et développé depuis 1987 par l'Institut de médecine environnementale (IME, Paris), dirigé par Jacques Fradin. L'IME a défini une philosophie de recherche construite sur la volonté de transférer les résultats des recherches fondamentales qu'il réalise à différents domaines

d'application, dont le développement personnel, la clinique, la gestion des ressources humaines, le management, la formation et la consultance. Ce transfert fait partie des objectifs qui guident à la base la conception des recherches (plus d'informations sur www.ime.fr).

Partenaire de l'IME depuis sa création en 2008, l'Institute of NeuroCognitivism (INC) est une association internationale de formation à l'ANC dédiée au transfert des découvertes aux professionnels de l'humain (professionnels de l'accompagnement, des ressources humaines, du management, de la santé et de la formation).

Son action se décline à travers quatre axes d'activité : informer, sensibiliser, donner envie, faciliter le changement. À travers ses modules de formation, l'INC met à la disposition des professionnels de l'humain :

- des outils de diagnostic ;
- des outils de compréhension et de modélisation des comportements humains ;
- des outils d'intervention ;
- des espaces d'échange pluridisciplinaires.

L'objectif de l'INC consiste à vulgariser l'ANC pour la rendre accessible à un public plus large à travers une gamme de supports étendue. Sur la base des résultats des recherches menées à l'IME, l'Institute of NeuroCognitivism développe :

- un réseau d'experts, coachs et thérapeutes formés à l'ANC, référencés sur le site ;
- des questionnaires en ligne ;
- des outils de développement personnel ;
- des outils de communication (livres, sites Internet)¹.

Institute of
NeuroCognitivism 

1. Pour en savoir plus : www.neurocognitivism.com.