



Chantal Vander Vorst met en garde contre les attitudes toxiques sur le lieu de travail.

# Management toxique: un tabou dévastateur

**PAR CAMILLE DESTRAZ** Il touche une grande majorité d'entre nous mais reste difficile à saisir. Des chercheurs ont mis au point quelques stratégies pour repérer ce fléau et se protéger des attitudes néfastes des uns et des autres.

**U**NE ÉCRASANTE majorité de la population est concernée par ce que l'on appelle le management toxique. Qu'on le subisse ou qu'on le fasse subir. «La toxicité, nous l'avons tous en nous. Il s'agit de mettre en évidence un tabou.» Chantal Vander Vorst, cofondatrice et managing director de l'Institute of NeuroCognitivism (INC) en Belgique, ne mâche pas ses mots.

Suite à une étude sur le stress au travail, réalisée sur 7000 personnes dans quatre pays d'Europe – dont 1000 interviews en Suisse romande – l'INC et l'IME (Institut de médecine environnementale) ont mis le doigt sur les causes profondes du stress. Hyperinvestissement émotionnel (41%), démotivation liée au manque de reconnaissance (25%), communication managériale inadaptée (22%), etc. «Là, nous avons pu relever la grande importance du rôle

du manager», explique Chantal Vander Vorst, qui donnera une formation à Morges les 15 et 16 mai.

Piqués par l'intérêt du phénomène, les chercheurs ont ensuite identifié les différents types de toxicité, et proposé des solutions dans les pages du livre *Le management toxique* (Editions Eyrolles). «Il existe une grande difficulté à en parler

devant les collègues, souligne Chantal Vander Vorst. J'ai donné une conférence dans une banque en Belgique devant 250 personnes. A la fin, il n'y a eu qu'une ou deux questions. Tout le reste s'est passé après, par mail ou par téléphone.» Les cinq types de management toxique peuvent être liés à l'individu en lui-même, ou à l'organisation. Présentation.

## 1. L'antipathique

**PROFIL** Cela concerne des collaborateurs qui ont des personnalités incompatibles. «Par exemple, un manager qui est dans la compétition, qui aime se surpasser et relever des défis, et qui a dans son équipe une personnalité philosophe, qui profite de la vie et du moment présent.» **STRATÉGIE** Il faut réussir à prendre du recul. Voir la complémentarité plutôt que les

**LE PROBLÈME:**  
**IL EST BEAUCOUP PLUS FACILE DE REMARQUER CES TRAVERS CHEZ LES AUTRES QUE SUR SOI-MÊME**

empêchements et les différences.

## 2. Le 4x4

**PROFIL** Le 4x4 définit une personne qui aime gagner de manière naturelle, et qui en même temps a appris dans son éducation que «dans la vie il faut toujours se surpasser». On trouve dans ce profil les notions de plaisir et d'obligation, alors que celles de faiblesse n'existe pas. Ce manager-là avance en roue libre.

«Nous l'avons nommé 4x4, car c'est très puissant. Ça passe dans plein de chemins tout en faisant beaucoup de dégâts. Par contre, ces personnes sont souvent admirées! Elles ont une grande force de travail, sortent du lot et impressionnent beaucoup. Face à elles, on peut facilement ne pas se sentir à la hauteur... minable... mais humain en fait!», précise Chantal Vander Vorst en riant.

**STRATÉGIE** Etablir la relation humaine.

## 3. L'hyper

**PROFIL** Ce manager est très émotionnel. Il alterne entre l'obsession et le rejet amer. Il en fait constamment trop et attend une reconnaissance qui ne le satisfait jamais. Ou attend que les autres fassent le

travail, mais se retrouve toujours déçu. Un véritable yoyo.

**STRATÉGIE** Face à ce supérieur-là, il faut éviter d'être cassant, mais également éviter d'alimenter le cycle. Surtout, ne pas être porteur de ses attentes, et garder une posture ouverte et mesurée.

## 4. Le despote

**PROFIL** Tout un programme... Cette personne a, en elle, un comportement de dominance. «Cela vient d'une partie archaïque du cerveau qui gère les rapports de force, la place instinctive dans un groupe. Lorsqu'une personne a de la dominance et se trouve sous cette gouvernance cérébrale, elle va se réguler elle-même en allant chercher du pouvoir. Si c'est un manager, c'est catastrophique, car il pique le pouvoir à tout son entourage. Créant des désordres organisationnels, puisqu'il va prendre le pouvoir décisionnel en laissant les responsabilités aux autres.»

Exemple: il laisse faire un travail puis reproche que ce n'était pas comme il voulait. Souffle le chaud et le froid continuellement. Les mana-

**UN CUMUL DE PLUSIEURS DE CES PROFILS EST POSSIBLE. C'EST LÀ QUE LE DEGRÉ DE TOXICITÉ DEVIENT TRÈS ÉLEVÉ**

gers despotes savent pertinemment, d'instinct, avec qui leur petit jeu va fonctionner. Ils vont chercher à obtenir du pouvoir tout en s'arran-

geant pour faire porter le chapeau aux autres. L'aspect séduction est aussi important. «Une fois que la personne en face a lâché les armes parce qu'elle est séduite et reconnue, hop la claque arrive!»

**STRATÉGIE** «Il ne faut pas hésiter à dire non, même si en général les gens n'osent pas avec ce régime de la terreur. Il faut poser les limites, faire comme si on ne voyait pas le manège malgré les provocations. C'est un travail comportemental, émotionnel et organisationnel. Comme la personne pique le pouvoir mais pas la responsabilité, soit il faut lui redonner la responsabilité soit lui reprendre le pouvoir.» Inutile de tenter de remettre ces gens dans le droit chemin, ça ne marchera pas. Si vous vous laissez aller à une communication authentique, elle sera réutilisée contre vous.

## 5. La mission impossible

**PROFIL** Une situation également bien trop fréquente. Un collaborateur est engagé avec une fonction floue, mais devra atteindre des objectifs alors que tout ce qui entoure son poste est mal défini.

Conséquence: ses collègues

vont se demander s'il va leur piquer leur travail, et les objectifs seront impossibles à atteindre... Bonjour l'ambiance!

**STRATÉGIE** «Mon conseil est de ne pas être en attente d'une décision de la hiérarchie. Il faut avancer en se fixant à soi-même des objectifs, et envoyer des mails clairs expliquant ce que l'on fait et demandant si cela convient. Il faut continuer, la tête haute, avec dignité. C'est surprenant comme, très souvent, cela désarme l'ensemble de l'organisation.»

Evidemment, un cumul de plusieurs de ces profils est possible. C'est là que le degré de toxicité devient très élevé. Le problème, c'est qu'il est beaucoup plus facile de remarquer ces travers chez les autres que sur soi-même... Pour Gilles-Alexandre Sarina, formateur et coach chez Open Mind à Genève, qui a suivi les conférences sur le management toxique et tient à éclairer ses clients sur cette problématique, «peu de gens ont une réelle capacité à détecter leurs propres erreurs. On a tendance à reporter le problème sur l'autre.»

Chantal Vander Vorst estime qu'il est désormais urgent de passer du management toxique à l'entreprise réparatrice, de garder une lucidité sur nos travers en gardant le beau. «Nous avons tous en nous le poison et le remède!» ■

## PAS DE POUVOIR DÉCISIONNEL MAIS DES OBJECTIFS DÉMESURÉS

**TÉMOIGNAGE** Sandrine (prénom d'emprunt) a vécu, pendant un peu moins d'une année, un cas de travail qui cumulait plusieurs types de managements toxiques: mission impossible et despote, avec un profil d'hyperinvestissement. «C'était une équipe nouvelle, il ne restait que le manager. En tant que directrice d'un secteur, on m'a donné des objectifs démesurés sans réel encadrement. Mon chef, qui n'était pas dans l'opérationnel, s'était retrouvé avec des dossiers qu'il ne saisissait pas vraiment. Il manquait d'information. Je recevais des ordres, puis des contrordres. Je n'avais pas le

pouvoir décisionnel tout en étant chargée d'atteindre des objectifs financiers très élevés.» A son engagement, Sandrine est portée aux nues. Mais après un état de grâce très court, on lui fait comprendre que c'est de sa faute si les affaires ne vont pas bien. Avec quatorze heures de travail par jour, six jours sur sept, elle finit par craquer et prend ses jambes à son cou. «Il y a eu beaucoup de manipulation. Mais je suis aussi responsable. J'ai voulu prouver, plaire. Je n'étais pas capable de poser mes limites. Plus on me demandait et plus je voulais y arriver.»



Quatrième journée romande du GRI sur la gestion de la sécurité informatique en entreprise

### Les enjeux de la sécurité informatique face à l'espionnage de masse

16 mai 2014 - Hôtel Bristol - Genève

Infos, réservations: [www.gri.ch/itsecuday/](http://www.gri.ch/itsecuday/)