

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

PRÉFACE

Si j'avais eu à ma disposition cet ouvrage il y a trente-trois 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 par ma couardise !

Il y a trente-trois ans, je travaillais pour un dirigeant qui avait des comportements de disqualification et de rejet que je croyais à l'époque dirigés contre moi alors qu'ils étaient, en réalité, liés à son style de management. Je travaillais comme un fou pour être à la hauteur des enjeux techniques de mon rôle, et lui exerçait sur moi, sur nous, un management de type « despote », si je me réfère à la description que vous lirez dans les pages qui suivent. Tout y était : son attitude, la mienne, celle des autres collaborateurs. Si j'avais lu ce livre, j'aurais adapté mon comportement. Laissez-moi vous conter de quoi il retournait.

Tous les matins, je garais ma voiture sur le petit parking devant le cabinet où j'avais été embauché comme expert-comptable stagiaire. Je faisais en sorte d'être à l'heure et de m'habiller en conformité avec les usages, je coupais même mon abondante chevelure pour éviter de ressembler à Angela Davis. Nous étions dirigés par plusieurs patrons, mais l'un d'entre eux – le fondateur – était posté tous les matins devant la porte et montrait, quand je passais, une attitude de rejet et d'agacement certains. Je modifiais quelque chose chaque jour pour obtenir un regard moins lourd, moins disqualifiant. Rien n'y faisait. Je mettais alors tous les jours de longues minutes à reconstruire une image un peu réconfortante à mes yeux car nul n'était témoin de ces pitoyables postures non verbales qui en disaient long sur ma médiocrité et mes torts. Je culpabilisais tant que j'en développais un stress significatif. Je finis par oser aborder cet homme après avoir

calmé mes velléités de lui tordre le cou. Un matin où il semblait souriant et même satisfait d'une de mes missions, je lui demandai : « Monsieur, pardonnez ma curiosité, mais pourriez-vous me dire pourquoi tous les matins vous scrutez ma personne avec ces yeux de gardien de prison devant un multirécidiviste ? ». Et là, ô surprise, il me répondit : « Je fais cela avec tout le monde. Ainsi, en regardant avec un œil critique les arrivants, ils se sentent coupables et se disent que je sais ce qu'ils ont fait de mal, ce qui est faux, puisque je ne le sais pas. Mais voyez-vous, Monsieur Hurstel, ils me déclarent leurs turpitudes sans que j'aie à enquêter ! Brillant ne trouvez-vous pas ? »

Non, je ne trouvais pas, car non seulement je perdais du temps à remonter à la surface tant je perdais pied à chaque fois, mais les autres employés devaient faire de même... ce qui, à mon avis, n'était pas si brillant en termes de performances collectives. Toujours est-il qu'à compter de ce jour, j'ai cessé de prendre ce tic pour mon compte puisque je n'y étais donc pour rien, et je notais même une amélioration tant il cessa cette posture « brillante » à mon endroit, comme si du fait de notre connivence, j'étais exonéré de la punition.

Trente années plus tard, on dispose désormais d'un arsenal plus complet d'études et d'analyses qui signalent les dangers du stress et des risques psychosociaux. En avril 2011, un collège d'experts¹ a même remis au ministre du Travail un rapport qui retient six axes qui les fondent :

- l'intensité du travail et le temps de travail ;
- les exigences émotionnelles ;
- l'insuffisance d'autonomie ;
- la mauvaise qualité des rapports sociaux ;
- les conflits de valeurs ;
- l'insécurité de la situation de travail (incluant le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail).

Ces axes, vous les retrouverez d'une manière ou d'une autre dans les pages qui suivent.

1. Gollac M. et Bodier M. (dir.) (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé – <http://www.travaillermieux.gouv.fr/Mesurer-les-facteurs-psychosociaux.html> – http://www.travaillermieux.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf.

Quand on doit penser à trop de choses à la fois, c'est peut-être que son chef est un « mission impossible », quand on doit cacher ses émotions et faire semblant d'être de bonne humeur, peut-être a-t-on affaire à un chef qui hyper-investit l'émotionnel ? Quand on reçoit des ordres contradictoires, est-on devant un despote obsessionnel ou un manager « 4x4 » qui manque d'éclairage ? À moins qu'il s'agisse d'une personne qui dirige par l'antipathie.

Lisez avec intérêt les systèmes de survie ou d'adaptation, vous en apprendrez beaucoup. Régalez-vous en découvrant les différents modèles de 4x4 disponibles dans le hall d'exposition, cela devient jubilatoire. Décryptez le stress comme un sacré indicateur de dysfonctionnements. Merci aux auteurs de tendre la main au lecteur qui, si souvent, absorbe les pages passivement. Ici point de pause, on participe et on interagit *via* son petit carnet de remarques et de réponses aux questions fort pertinentes.

Le management toxique existe et la bonne nouvelle, c'est qu'apparemment on peut se désintoxiquer ; prenons donc notre tisane et positivons un peu car il est temps de retrouver les chemins du réenchantement de l'entreprise. La compétitivité des entreprises se joue aussi dans la prise en main de son destin au sein d'organisations qui n'ont pas encore tout perçu le coût du stress et de la toxicité. Je suis de ceux qui pensent que les entreprises peuvent réparer. Ce n'est qu'une question d'atmosphère : le « brillant » chef d'entreprise des années quatre-vingt que je décrivais dans sa fonction « pointeuse de luxe » qui démotive dès l'embauche a, quant à lui, pris sa retraite. Mais ses fils (pas si) spirituels peuplent encore les organisations malgré tant d'articles sur le leadership, tant de séminaires, tant de prises de parole de salariés en souffrance. Je me souviens ainsi d'un spécimen dans les années 2000 qui ne supportait pas les lois antitabac et disait ceci : « Quand je rentre dans une pièce, elle redevient fumeur »...

Mais finalement, il y a une ultime raison de se battre contre les leaders toxiques : la santé du dirigeant. On s'interroge maintenant officiellement sur la santé du dirigeant, à l'instar d'Olivier Torrès¹ qui écrit à propos de « l'inaudible souffrance patronale ». Il faut espérer qu'en réduisant celle des salariés on aidera leurs leaders à se porter mieux.

1. Torrès O. (dir.) (2012). *La Santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, Bruxelles, De Boeck. Olivier Torrès est professeur à l'université de Montpellier Sud de France et à l'EM Lyon Business School, fondateur d'Amarok, premier observatoire de la santé des dirigeants de PME, commerçants et artisans.

Pour terminer, il me vient en mémoire cette maxime d'Abraham Maslow¹ : « Entre les mains d'un être sain et mature, le pouvoir est un don... Mais entre les mains d'un être immature, malveillant ou émotionnellement malade, le pouvoir représente un vrai danger. » Et cet ouvrage m'autorise à la déformer ainsi : immature, malveillant ou toxique !

Pierre Hurstel

Fondateur de « Matière à réflexion, pour le réenchantement des entreprises ».

1. Maslow A. H. et Stephens D. C. (2000). *The Maslow Business Reader*, New York, John Wiley & Sons.

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.

Grille de lecture de nos systèmes de fonctionnement

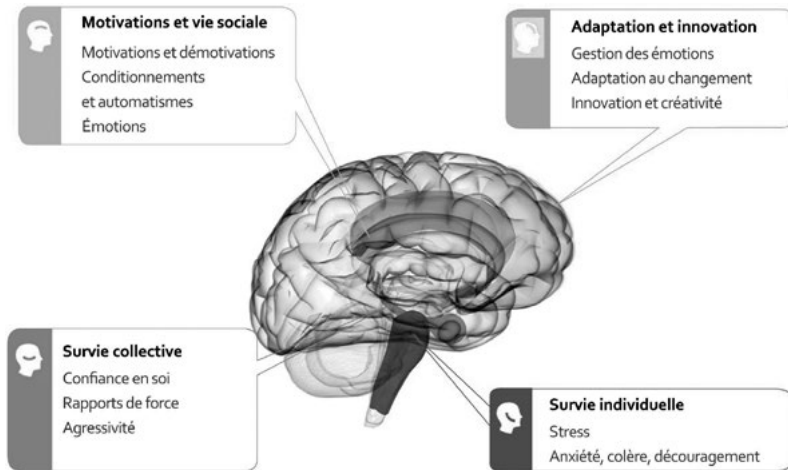
Le rapport entre le cerveau et le management réside dans le fait que c'est bien le comportement toxique de votre manager qui vous sape le moral. Or tous les comportements humains (actes, attitudes, pensées, paroles, émotions, réactions ou décisions) ont une origine commune : le cerveau. Donc, tout comportement toxique (ou non) de votre manager est lié à son cerveau, de même que chacune de vos réactions est liée au vôtre. Les mécanismes du cerveau qui analysent et gèrent les situations que nous vivons sont identiques chez tous les êtres humains. C'est pourquoi nous les appelons des « systèmes »¹. Grâce à cette connaissance des grands systèmes de fonctionnement partagés par tous les individus disposant d'un cerveau « normal », il sera possible de mieux comprendre les interactions entre votre management et vous. Donc d'élaborer une stratégie d'action. Car ne pas tenir compte de ces mécanismes constitutifs de l'être humain, c'est méconnaître les causes des discussions orageuses ou des relations conflictuelles. C'est également, dans les organisations, imaginer et implémenter des processus de travail incompatibles avec le fonctionnement de l'être humain²...

Que vous soyez observateur ou acteur d'une situation, votre cerveau est en activité. Dès lors que vous êtes en interaction avec une autre personne, votre cerveau perçoit des stimuli, les traite et gouverne vos réactions. Mieux comprendre ces mécanismes permet de mieux les gérer et adapter son comportement.

Il est possible de regrouper certains mécanismes essentiels au sein de systèmes de fonctionnement, qui correspondent à quatre missions bien distinctes :

1. Un système est un dispositif constitué d'un ensemble de mécanismes et de modes de fonctionnement, qui assurent une ou plusieurs fonctions déterminées.
2. Pour étayer notre propos, nous nous appuyerons sur les travaux menés depuis 1987 par le laboratoire de psychologie et neurosciences de l'Institut de médecine environnementale (IME – Paris), en coopération scientifique avec divers organismes publics et privés. Ces études transdisciplinaires intègrent notamment les thérapies cognitives et comportementales, la psychologie, les sciences et neurosciences cognitives, l'éthologie et la psychologie de la santé. Elles cherchent à établir des liens entre le cerveau et la cognition (mécanismes de pensée), les comportements, les émotions, les motivations ou encore la perception sociale. Pour en savoir plus sur les références scientifiques, rendez-vous sur le site www.ime.fr, espace Pôle Recherche.

- assurer la survie individuelle ;
- assurer la survie collective ;
- structurer les motivations personnelles et la vie sociale ;
- permettre l'adaptation et l'innovation dans un environnement complexe et incertain.



© Institute of NeuroCognitivism.

■ Survie individuelle

D'où ça vient et comment ça marche ?

En priorité sur toute autre considération, le cerveau a pour fonction d'assurer la survie de l'individu lorsqu'il perçoit un danger dans l'environnement. Si c'est le cas, il lance un message d'alerte qui déclenche un mécanisme de protection extrêmement rapide auquel se soumet, toutes affaires cessantes, l'organisme. Le secret réside dans la rapidité de sa réaction, le mécanisme privilégie quelques réponses fiables, génétiquement préprogrammées, que connaissent également la plupart des espèces animales. Ces mécanismes représentent les différents aspects d'un comportement réactif connu sous le nom de *stress*.

La mission d'assurer la survie est prise en charge par les territoires phylogénétiquement anciens¹, dits « reptiliens ». Ils sous-tendent des comportements instinctifs, fonctionnels dès la naissance. Le bébé, au sortir du ventre de sa mère, est déjà capable d'expérimenter chacune des trois réactions de stress qui seront, physiologiquement, identiques aux réactions de stress que vous rencontrez dans votre quotidien d'adulte. Ces comportements que nous adoptons en situation de stress sont des comportements stéréotypés. Face à des situations identiques, la réaction de stress peut prendre trois formes :

- la fuite : on a envie d'être ailleurs. La fuite est fondée sur un vécu d'anxiété qui se manifeste, corporellement, par des tremblements, une voix instable, des tensions musculaires (jambes) ou une envie d'uriner. On tente de fuir, d'échapper à la contrainte de l'agresseur. Soit on est agité, confus, embrouillé : on a des difficultés à se concentrer, on pense à mille choses à la fois sans en accomplir aucune. On est angoissé, tendu, on a le trac, on a peur. On ne se sent pas en sécurité (un sentiment très efficace pour vous donner envie de fuir...). Par exemple, une machine que vous utilisez tous les jours refuse de fonctionner. Vous essayez fébrilement de trouver la source du problème mais n'arrivez pas à vous concentrer sur une stratégie ;
- la lutte : on a une sensation de supériorité. La lutte est fondée sur un vécu d'énervement qui se manifeste, corporellement, par une tension intérieure, des traits tendus, un regard fixe, une voix forte, des gestes brusques et précis. On cherche à impressionner, à ne pas se faire dominer, quitte à devenir agressif. Soit on s'énervé, soit, mieux, on se met en colère (très impressionnant, la colère). On est focalisé sur son « adversaire » avec un esprit vif, concret, une répartie directe. On dit des mots qui, souvent, dépassent notre pensée. On est orgueilleux... Par exemple, une machine que vous utilisez tous les jours refuse de fonctionner. Vous reproduisez vos gestes habituels à plusieurs reprises, en vous énervant de plus en plus ;
- l'inhibition : on se sent impuissant, on est découragé. L'inhibition est fondée sur un vécu d'abattement, de lassitude qui se manifeste, corporellement, par une chute de l'énergie, une voix basse, des pleurs, un besoin de sommeil. On cherche de la protection ou un soutien affectif.

1. Relativement anciens du point de vue de l'évolution des espèces.

On ne désire plus rien, on voit les choses avec pessimisme. Soit on se dévalorise, on est d'accord avec celui qui semble sûr de lui, soit on est abattu, déprimé et on peut faire des siestes qui durent des heures et ne requièrent pas. Par exemple, une machine que vous utilisez tous les jours refuse de fonctionner. Vous vous sentez impuissant à trouver une solution et décidez, démoralisé, de vous passer de cette machine.

Comment l'interpréter ?

Le stress est un signal d'alarme qui indique que l'organisme se sent en danger. Les personnes en état de stress réagissent de manière stéréotypée et très reconnaissable.

Le stress court-circuite les autres mécanismes cérébraux, qui ne redeviennent disponibles qu'à sa disparition.

Comment expliquer l'émergence de stress dans des situations de tous les jours, alors que la survie n'est pas directement menacée ? Bonne question. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette « incohérence » dans la section suivante.

Comment repérer l'expression de ce système ?

Dans votre vie professionnelle (ou personnelle), vous vivez ou observez l'activation de ce système lorsqu'apparaît, de manière ponctuelle, du stress sous l'un de ses formes.

Quelle perspective, dans le cadre du management toxique ?

Tout management toxique est source de stress. Le stress peut donc être compris comme un signal indiquant, entre autres, la présence de management toxique.

Tout management par le stress est, par définition, un management toxique puisqu'il joue, en créant artificiellement du danger, sur un système conçu pour nous en protéger.

Le stress peut être géré de manière à dévoiler la cause du management toxique, comme nous le verrons dans la section suivante.

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 2-1 : Identifiez vos sources de stress

À partir des situations que vous avez décrites (voir « Selfcoaching étape 1-1 »), retrouvez celles où vous ressentez du stress. Appuyez-vous sur les réponses que vous avez déjà fournies à la première étape de votre selfcoaching. L'idée, ici, consiste à voir, dans votre vie au travail, quand et où apparaissent les manifestations du stress. Nous les affinerons dans le paragraphe suivant, traitant du vécu de stress.

Par rapport à votre manager ou à votre organisation :

- Dans quelles situations ressentez-vous de l'énervement, de la colère, de l'impatience (ponctuelle) ?
- Dans quelles situations ressentez-vous de l'anxiété (pour une raison précise), du trac, de l'agitation ?
- Dans quelles situations ponctuelles (même répétitives) vous sentez-vous déprimé ?

■ Survie collective

D'où ça vient et comment ça marche ?

Seconde dans l'ordre des priorités, la mission d'assurer la survie collective, à savoir la pérennité du groupe d'appartenance et plus largement de l'espèce, repose, à l'origine, sur le besoin d'éviter que les individus d'un même groupe s'entre-tuent soit par prédation, soit à travers des luttes de pouvoir au cours desquelles chaque protagoniste poursuit l'objectif de régner sur le clan par une succession de combats à mort. Ces comportements visant à assurer la survie collective sollicitent les territoires limbiques phylogénétiquement anciens¹ de notre cerveau (notamment l'amygdale).

L'homme partage avec de nombreux animaux, notamment les mammifères, ce système de régulation des rapports de force qui vise à attribuer à chaque individu une position au sein de la « hiérarchie primitive » de son groupe. Cette position dépend à l'origine largement de la force (puissance physique) de l'individu au regard de celle de ses congénères. Une fois

1. Relativement anciens du point de vue de l'évolution des espèces.

acquise, elle est d'une grande stabilité. En outre, pour que chaque individu de l'espèce s'y retrouve, même s'il débarque dans un clan étranger, une série de comportements codifiés, différents pour chaque espèce, correspond à chaque échelon hiérarchique. Chez les gorilles, le mâle dominant se frappe fort la poitrine. C'est clair pour tous les gorilles. Dans une meute de chiens, l'individu qui perd un combat se soumet en se couchant sur le dos et en tendant sa jugulaire. C'est clair pour tous les chiens. Chez l'homme, de façon assez semblable mais plus complexe, chaque être humain sait « instinctivement » où se situe un autre être humain par rapport à sa propre position, quelle que soit sa culture ou l'époque durant laquelle il a vécu. Nous y reviendrons en détail par la suite, dans la section traitant du management façon « despote » (voir p. 159), mais retenons d'ores et déjà que plus nous avons du mal à dire « non » à quelqu'un, plus nous sommes impressionnés par sa confiance en lui et sa capacité à obtenir ce qu'il veut, plus il est probable que sa position au sein de la « hiérarchie primitive » soit supérieure à la nôtre.

Attention, on ne parle pas ici de hiérarchie liée à nos valeurs morales, sociales ou culturelles, telles que la méritocratie, un diplôme prestigieux ou une fonction élevée dans l'organigramme de l'entreprise. Non. On parle ici d'une « hiérarchie primitive » s'étendant de la position de « dominance » très marquée à la position de « soumission » très marquée.

Comment l'interpréter ?

Ce système donne une place à chaque individu dans le groupe. Les autres individus connaissent instinctivement la place de chacun.

Chacun adopte un comportement codifié correspondant à sa place dans la hiérarchie.

Ce système est basé sur la peur (irrationnelle) du plus fort.

Le « passage à l'acte » est très rare : ce système est conçu pour limiter les combats à mort. Il est donc essentiellement symbolique.

Comment repérer l'expression de ce système ?

Dans votre vie professionnelle (ou personnelle), votre instinct grégaire prend automatiquement le contrôle quand vous vous trouvez dans une situation sociale.

Vous vivez ou observez l'activation de ce système grégaire quand apparaissent des rapports de force et des comportements soit d'intimidation, d'insistance nette, d'agressivité ou de ridiculisation, chez ceux qui en jouent, soit de culpabilité et d'anxiété diffuses mais persistantes, chez ceux qui les subissent. Ces comportements s'affichent de manière sporadique, mais la crainte de les voir (ré)apparaître est quasi constante.

Selon l'ESTIME publiée en 2012, 27 % des répondants considèrent que les rapports de force entre collègues font partie du fonctionnement normal de leur service...

Quelle perspective, dans le cadre du management toxique ?

Le système « survie collective » est au fondement du management façon « despote » et de la présence de rapports de force dans les équipes.

Ce système est inconscient et les comportements codifiés exprimés le sont tout autant : votre manager ne sait ni où il se situe sur l'échelle hiérarchique, ni comment il s'y prend pour conserver sa position. Aborder le sujet avec lui est, en pratique, extrêmement délicat, voire impossible. C'est déconseillé.

L'objectif, dans le cadre de cet ouvrage, consiste à prendre conscience des codes ancestraux utilisés par les individus dominants. À mieux les lire. À ne pas se laisser piéger. À mieux contrer leur pouvoir toxique. À réduire le vécu de peur, voire à l'éliminer, en gérant le niveau hiérarchique spontané (« primitif ») de votre manager.

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 2-2 : Identifiez les sources de rapports de force

À partir des situations que vous avez décrites (voir « Selfcoaching étape 1-1 »), retrouvez celles où vous ressentez la présence de ce système hiérarchique primitif. Appuyez-vous sur les réponses que vous avez déjà fournies à la première étape de votre selfcoaching. L'idée, ici, consiste à voir, dans votre vie au travail, où apparaît cette notion de position hiérarchique primitive vis-à-vis du groupe.

Par rapport à votre manager ou à votre organisation :

- Ressentez-vous de la peur, une crainte latente, comme une menace toujours présente mais qui s'exprime peu ? Si oui, envers quelle personne (cela peut être un collègue) ?
- Existe-t-il des rapports de force dans votre équipe ? si oui, entre qui ?
- Peut-on appliquer à votre management la phrase « diviser pour régner » ?
- Avez-vous le sentiment que certains sont rabaissés ou remis à leur place injustement ? Si oui, se sentent-ils généralement plutôt coupables et anxieux, (sans raison apparente) ?
- Quand les choses ne se déroulent pas comme votre manager le souhaite, a-t-il tendance à entrer dans un rapport de force (intimidation, pression, ridiculisation, etc.) pour obtenir ce qu'il veut ?

■ Motivations et vie sociale

D'où ça vient et comment ça marche ?

La stricte survie étant assurée par les deux premiers systèmes, un troisième système se consacre à une autre mission essentielle chez l'homme : mener à bien des actions individuelles (et non pas seulement des réactions) et des interactions sociales tenant compte des règles spécifiques à son milieu familial, socioculturel...

Nos émotions et nos motivations (mots qui ont une racine latine identique : *movere*, « mouvoir ») seraient sous-tendues, en particulier, par les territoires limbiques phylogénétiquement plus récents¹ de notre cerveau. Il est possible d'identifier des motivations de différentes natures : la première (dite « primaire ») est stable, source d'épanouissement véritable, tandis que les autres évoluent au cours de la vie et entraînent inévitablement des déceptions, voire de l'amertume... d'où l'importance de savoir les distinguer.

— Les motivations durables (dites « primaires »)

Il s'agit des motivations qui se sont forgées à notre plus jeune âge, dans les premiers mois de notre vie. Tout le monde dispose d'un tel réservoir motivationnel (parfois sous-exploité), support de nos vocations et de nos préférences durables. Ces motivations spontanées et inconditionnelles

1. Relativement récents du point de vue de l'évolution des espèces.

expriment notre nature profonde. Elles se traduisent notamment par l'adhésion à certaines valeurs, que nous considérons comme « fondamentales » dans notre existence, ou encore par un art de vivre qui nous correspond vraiment. Elles renvoient à la notion de plaisir en soi et ne sont liées ni à un quelconque résultat, ni à la reconnaissance des tiers. Les motivations « primaires » restent donc stables tout au long de notre vie : les mobiliser permet de nous ressourcer et de nous épanouir.

➔ **Exemples** : *Certains petits garçons jouent aux voitures en les lançant les unes contre les autres pour faire des accidents extraordinaires. D'autres jouent en les alignant consciencieusement ou en les classant par styles. D'autres représentent des scènes de la vie de tous les jours et ont fini de jouer quand ces scènes correspondent à la représentation qu'ils avaient en tête. D'autres encore se mettent comme défi de les faire aller de plus en plus loin ou de plus en plus vite. Ces comportements font partie de leur répertoire comportemental spontané et sont reliés à un « art de vivre », un plaisir spécifique : le plaisir du mouvement, le plaisir du contrôle, le plaisir de comprendre la réalité, le plaisir du défi... Cet art de vivre se retrouvera dans leur vie d'adulte (généralement dans leurs hobbies).*

— Les motivations conditionnelles (dites « secondaires »)

Il s'agit des motivations issues de l'éducation et de l'environnement socioculturel notamment, acquises durant l'enfance et l'adolescence. Ces motivations sont beaucoup plus fragiles car elles dépendent de facteurs extrinsèques, comme les résultats obtenus ou la reconnaissance. Elles peuvent ainsi être renforcées si les résultats et/ou la reconnaissance obtenus sont positifs, mais peuvent, dans le cas contraire, soit se rigidifier (intolérance face à l'échec ou au manque de reconnaissance), soit s'effriter puis disparaître.

Les situations rencontrées par l'enfant puis l'adolescent impliquent d'autres personnes (parents, fratrie, famille, éducateurs...) et s'inscrivent dans un contexte socioculturel déterminé, qui va influencer ses croyances et ses comportements : « Je crois que ceci est bien car je suis récompensé, valorisé, intégré par les membres de ma communauté quand je le fais. À l'inverse,

je crois que cela est mal car je suis sanctionné, dévalorisé, rejeté par eux quand je le fais. » En famille, avec les amis, en société, il y a ce qui se fait (ce qui est bien vu et est encouragé), et ce qui ne se fait pas (ce qui est mal vu et est découragé). Les préférences, valeurs et intolérances personnelles d'un individu ainsi que son éventuelle adhésion aux valeurs et aux règles sociales sont en partie conditionnées par les « récompenses » ou « punitions » que son cadre social va lui accorder au cours de sa vie.

Comment l'interpréter ?

Ce système permet de distinguer les comportements qui plaisent intrinsèquement à la personne (expression de motivations durables) de ceux qu'elle adopte pour le résultat ou la reconnaissance qu'elle peut en tirer (expression de motivations conditionnelles).

Il détermine les valeurs et les intolérances de chaque personne : ce qu'elle aime et ce qu'elle n'aime pas, ce qui l'attire et ce qui lui répugne. Ce système de valeurs est le reflet de l'apprentissage personnel mais aussi du milieu et de la culture dans lesquels chacun a grandi.

Le système de valeurs correspond, pour chaque personne, à la « juste » réalité. En d'autres termes, elle pense que, même si les choses ne sont pas conformes à son système de valeurs, c'est comme ça qu'elles devraient être. Or deux personnes issues de milieux sociaux, économiques, culturels ou religieux différents partagent rarement

La motivation

Selon les résultats de l'ESTIME publiés en 2012, la motivation inconditionnelle, spontanée et durable, s'apparente à la passion et transparait notamment dans le choix des hobbies. Elle est la source des choix professionnels vécus comme de véritables « vocations ». 17 % des actifs disent « aimer leur métier "depuis toujours", sans forcément se l'expliquer ou dire pourquoi » et/ou « même s'il est difficile ou si les autres le dévalorisent » (moyenne des « tout à fait d'accord »).

Quant à la motivation conditionnelle, elle est évolutive et se renforce avec l'obtention de bons résultats et de reconnaissance mais s'effrite dans le cas contraire. 24 % des actifs sont « facilement démotivés » quand le management ne répond pas à leurs attentes ou que la crise passe par là.

Il existe encore d'autres natures de motivations notamment liées à l'hyper-investissement émotionnel, comme nous le verrons dans la section traitant du management façon « hyper » (voir p. 146).

le même système de valeurs. On trouve dans cette simple constatation la source de bien des conflits, guerres comprises...

Comment repérer l'expression de ce système ?

Tous les traits de personnalité imaginables peuvent se retrouver sous trois formes principales en fonction des motivations sous-jacentes. Prenons, pour l'exemple, une compétence telle que « l'esprit de dépassement de soi », et voyons ce qu'elle produit comme motivations.

Une motivation durable, car spontanée et inconditionnelle. Elle n'est pas sensible à l'image sociale. C'est ce que l'on fait par plaisir. Inlassablement.

➔ *Exemple* : La motivation réside dans le plaisir de faire la chose, de reproduire le comportement, sans besoin de résultat, sans sensibilité à l'échec : « J'aime la compétition » (« la compétition » est une attirance intrinsèque, peu importe que la personne gagne ou perde, elle recommencera juste pour le plaisir de dépasser ses limites).

Une motivation conditionnelle car acquise, sensible à l'image sociale (reconnaissance) et au succès ou à l'échec des actions entreprises. C'est ce que l'on fait soit parce qu'on a appris que c'était bien (c'est alors une valeur), soit parce qu'on ne supporte pas d'être confronté à quelque chose qu'on a appris à rejeter (c'est alors une intolérance).

➔ *Exemple* : La motivation conditionnelle peut ainsi résider dans le plaisir (espéré) d'un résultat positif, comme : « Il faut se dépasser pour être le meilleur » (« se dépasser » est une valeur et est conditionné positivement : « c'est bien »).

➔ *Exemple* : La motivation conditionnelle peut également se traduire par l'aversion de quelque chose qui nous est devenu insupportable, comme : « Il faut que je me dépasse parce que je ne supporte pas la facilité » (« la facilité » est une valeur et est conditionnée négativement [c'est « mal »] avec parfois, en corollaire, « se dépasser », qui est conforme à la valeur de la société).

Quelle perspective, dans le cadre du management toxique ?

Le système « motivations et vie sociale » est à la base de plusieurs types de management toxique :

- le management façon « antipathie », basé sur les intolérances : il y a chez vous quelque chose que votre manager ne supporte pas... ;
- le management façon « 4×4 », fondé sur le cocktail détonnant « motivation durable + valeur + intolérance » : votre manager reproduit inlassablement un comportement qui lui plaît (plaisir) et qui bénéficie en plus d'un renforcement par l'obtention de bons résultats (valeur) — ce qui n'est pas étonnant, puisque ça lui plaît — tout en ne supportant pas d'être confronté au comportement opposé (intolérance) ;
- le management façon « hyper », fondé sur un mécanisme de conditionnement particulièrement négatif, qui entraîne l'éclosion d'un comportement de compensation (nous y reviendrons dans la section traitant de ce sujet).

Ce système est accessible à la conscience. Cela signifie que votre manager connaît ou peut reconnaître ses traits de personnalité. Il sait partiellement ou totalement ce qu'il aime et a plus ou moins conscience de ce qui lui déplaît. Dès lors, le sujet peut être abordé, moyennant une communication adaptée.

Chacun croit en ses valeurs et en ses intolérances qui représentent, pour lui, la réalité. Pas forcément la vôtre, certes, mais à chacun son point de vue... Donc, les attaquer de front, en disant à quelqu'un que « sa » réalité est inexacte ou que ce qu'il pense est nul... rend la communication plus difficile. En revanche, regarder le monde avec les « lunettes » de quelqu'un d'autre, avec son système de valeurs, facilite l'échange.

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 2-3 : Identifiez les sources de motivations positives et négatives

À partir des situations que vous avez décrites (voir « Selfcoaching étape 1-1 »), retrouvez celles où vous ressentez la présence de ce système. Appuyez-vous sur les réponses que vous avez déjà fournies à la première étape de votre selfcoaching. L'idée, ici, consiste à voir, dans votre vie au travail, où apparaît cette notion de valeur, d'intolérance et de plaisir.

- Dans quels domaines mon manager ne se décourage-t-il jamais, quel que soit le résultat ?
- Dans quels domaines mon manager a-t-il besoin d'un bon résultat pour persévérer dans l'action ?
- Y a-t-il quelque chose que mon manager ne supporte pas ? si oui, quoi ?
- Quand les choses ne se déroulent pas comme mon manager le souhaite, a-t-il tendance à s'énerver, être anxieux ou être abattu (stress) ?

■ Adaptation et innovation

D'où ça vient et comment ça marche ?

Survivre seul et en groupe, s'intégrer dans la vie sociale, agir et s'épanouir en fonction de ses motivations personnelles, c'est déjà s'adapter à son environnement. Mais les trois premiers systèmes ne permettent pas de gérer habilement et sereinement la situation en cours, si cette dernière est inconnue, nouvelle, inattendue ou complexe. Heureusement, le cerveau humain dispose d'un quatrième système pour générer des réponses inédites réellement adaptées à cette nouveauté ou à cette complexité. Pour cela, il se base sur la recherche et le traitement d'autant d'informations complémentaires qu'il est nécessaire pour proposer une solution ajustée, nuancée, créative ou innovante. Le système « adaptation et innovation » a parfois des difficultés à faire entendre sa voix au milieu de la cacophonie des trois autres systèmes (qui ont tendance, dira-t-on pour simplifier, à vouloir garder le contrôle). Afin d'y parvenir, il peut détourner à son profit le système « Survie individuelle », en utilisant le stress comme un signal d'alarme, un porte-voix pour se faire entendre, ainsi que nous le verrons dans la section suivante.

L'adaptation et l'innovation dans un environnement complexe et incertain sont une mission attribuée au territoire cérébral phylogénétiquement le plus récent, qui ne se situe pas au cœur de notre conscience : le néocortex préfrontal. Immature à la naissance, ce territoire se développe progressivement et atteint sa pleine maturité vers vingt-cinq ans. Ce qui signifie que les trois autres systèmes gèrent l'essentiel de la vie de l'enfant et de l'adolescent. Ils constituent, de ce fait, ses repères habituels.

Parvenu à maturité, le néocortex préfrontal peut jouer, d'une certaine manière, un rôle de chef d'orchestre. En fonction de la situation ou de

l'objectif à atteindre, il va faire appel à ses capacités de curiosité, d'ouverture, de logique pour analyser l'environnement. Il va aussi puiser les informations dont il a besoin dans l'ensemble des connaissances et expériences acquises en sollicitant les ressources des autres zones cérébrales, avec lesquelles il est en relation. Après ce complément d'enquête, qui intègre même les informations « dérangeantes », il sonde la complexité des choses et nuance, il relativise, prend du recul et de la hauteur, il réfléchit rationnellement aux causes profondes et conséquences à court, moyen ou long terme, il reconstitue une vision de la situation plus globale, tout en acceptant les zones sombres, la part d'incertitude, il formule une opinion, une solution, une décision personnelle et assume les risques pris au niveau opérationnel comme au niveau de l'image sociale (poids du regard des autres). Bref, le système « adaptation et innovation » principalement sous-tendu par le néocortex préfrontal est le seul à permettre l'adaptation, l'anticipation et l'innovation en situation complexe, incertaine, non maîtrisée. Il est aussi au cœur de la gestion fine des émotions et de l'empathie.

Comment l'interpréter ?

Ce système permet de créer de la nouveauté, de s'adapter de manière dynamique, sans se résigner, de trouver des solutions aux problèmes complexes, même personnels ou relationnels.

Ce système diffuse, lorsqu'on parvient à le mobiliser, un sentiment intense et bienfaisant de sérénité, connu depuis des millénaires par les moines bouddhistes.

Comment repérer l'expression de ce système ?

Ce système est très peu conscient et travaille de ce fait de manière silencieuse pour qui ne connaît pas son mode de fonctionnement. Quelques pistes, cependant, permettent de deviner son action. Il transparait :

- quand une personne fait preuve de nuance, relativise ou s'adapte aux événements (et au changement) avec calme, voire avec bonne humeur ;
- quand une personne donne son opinion personnelle et s'individualise par rapport au milieu dans lequel elle évolue, comme si elle ne craignait pas d'endommager son « image sociale » ;

- dans l'innovation, les solutions dites « disruptives », qui « rompent » avec l'habitude, qui ouvrent de nouvelles perspectives ;
- quand, après réflexion, une idée nouvelle est lancée et que son émetteur accueille les critiques avec pondération.

Quelle perspective, dans le cadre du management toxique ?

Ce système « préfrontal » fait partie de l'antidote contre le management toxique. Il peut servir de base au management collaboratif ou à une sociocratie dynamique et ouverte.

Certes, il n'impose pas, comme les autres centres, son mode de fonctionnement, mais rien n'empêche de le mobiliser à volonté à travers des exercices à la portée de tous. Nous en ferons l'expérience dans la section suivante (p. 80), traitant du stress.

Il permet, surtout, d'aller vers davantage de sérénité.

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 2-4 : Identifiez les moments de calme et de bien-être au travail

À partir des situations que vous avez décrites (voir « Selfcoaching étape 1-1 »), retrouvez celles où vous ressentez la présence de ce système. Appuyez-vous sur les réponses que vous avez déjà fournies à la première étape de votre selfcoaching. L'idée, ici, consiste à voir, dans votre vie au travail, où apparaît une forme de sérénité, de bien-être, d'ouverture, même quand le contexte est difficile.

Par rapport à votre manager ou à votre organisation :

- Existe-t-il des moments de « grâce », durant lesquels vous ne ressentez aucune toxicité dans vos relations avec votre manager, durant lesquels vous êtes sur la même longueur d'ondes que lui ?
 - Si oui, lesquels ?
 - Existe-t-il des éléments spécifiques qui créent ce type de situation (attitude, événement, type de tâche, etc.) ?
- Vivez-vous des moments durant lesquels vous vous sentez particulièrement serein, comme s'il était évident que tout allait bien se dérouler ?
 - Si oui, dans quelles circonstances ?
 - Quelles sont vos tâches à ce moment précis, sur quoi travaillez-vous ?
 - Quelle est votre attitude, par rapport à vous-même, par rapport à votre manager ?

■ Quatre systèmes complémentaires parfois concurrents

Bien qu'ils assurent respectivement une ou plusieurs fonctions déterminées, différentes de celles des autres, chacun des quatre systèmes est susceptible de s'activer dans la plupart des situations que nous rencontrons. Comment savoir quel système va prendre la main ? C'est difficile à dire. Tout dépend de notre manière de percevoir la situation, des éléments que nous y décelons, de notre état d'esprit ou de notre état émotionnel du moment.

Imaginons que, dans le cadre de votre travail, vous deviez assister, à la première heure, votre supérieur hiérarchique durant une présentation face à un parterre choisi de clients importants. Quelques minutes avant le début de l'exposé, vous apprenez qu'il vient d'être victime d'un accident de la route. Juste de la tôle froissée, mais qui le retiendra pour une durée indéterminée. À vous de le remplacer au pied levé jusqu'à son arrivée, en espérant qu'il se montrera avant la fin de la présentation.

À votre avis, à quel système appartient chacune des réactions suivantes ?

1. Vous vous sentez vaguement menacé par cet auditoire. Certains comportements, comme un sourire en coin (que vous interprétez par : « On va lui faire la peau ») ou des bras qui se croisent sur des bustes qui reculent (que vous interprétez par : « Il en faut plus que toi pour me convaincre »), vous intimident. Vous avez l'impression d'être une proie facile...
2. Votre trac monte. Votre cœur s'accélère. Si vous vous écoutiez, vous prendriez volontiers vos jambes à votre cou. Vous êtes stressé.
3. Vous prenez la situation avec recul et trouvez, non sans humour, que la vie prend des chemins intéressants parfois ! Vous allez faire de votre mieux pour faire passer les principales idées que votre patron et vous-même avez retenues. Vous ne ressentez pas de pression particulière.
4. Vous ne supportez pas l'imprévu. Cela vous agace. Vous aimez maîtriser, anticiper, et là, vous êtes obligé d'improviser. Vous l'avez déjà fait correctement et avez été félicité par le public. N'empêche, ce type de situation n'a pas votre préférence.

Réponses : 1. système « survie collective » : apparition d'un rapport de force ; 2. système « survie individuelle » : apparition de stress ; 3. système « adaptation

et innovation » : prise de recul et sérénité ; 4. système « motivations et vie sociale » : expression d'intolérance, de plaisir et de valeur.

En fait, ce n'est pas seulement une situation qui influence nos comportements, mais bien les systèmes qui prennent la main dans cette situation. Ce sont eux qui gouvernent nos réactions. Chaque système a son utilité et remplit des fonctions déterminées, dans un registre bien précis :

- face à un danger pour l'organisme, notre cerveau peut (mais pas toujours) utiliser le système « survie individuelle » pour obtenir une réaction immédiate de fuite, de lutte ou d'inhibition grâce aux mécanismes du stress ;
- dans un rapport de force, notre cerveau peut (mais pas systématiquement) employer le système « survie collective » pour déclencher le rituel de dominance ou de soumission correspondant au positionnement de l'individu dans la « hiérarchie primitive » ;
- dans une situation mettant en jeu le plaisir de l'individu, ou ses valeurs et intolérances, ou encore son image sociale, le cerveau aura tendance à solliciter le système « motivations et vie sociale », source de comportements de motivation personnelle ou d'évitement ;
- en situation d'incertitude, de changement, de complexité, le cerveau dispose des ressources de son territoire préfrontal pour recruter le système « adaptation et innovation », apte à gérer cette situation inédite et non maîtrisée.

Certaines personnes sont habituées à réagir sur un mode spécifique : on peut voir des rapports de force partout sans être paranoïaque ou avoir l'impression que nos valeurs sont bafouées par chaque personne que l'on croise. Bien entendu, vous ne pouvez pas choisir le système qui réagira chez les autres. En revanche, vous pouvez entraîner votre propre cerveau à mieux réagir. C'est fondamental dans votre stratégie de « détoxification » de votre management. Nous vous proposons une application pratique dans la section traitant du stress (p. 80)...

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 2-5 : Comment pourriez-vous réagir autrement ?

Prenez trois situations difficiles pour vous : une dans laquelle vous ressentez du stress, une dans laquelle vous ressentez un rapport de force, une dans laquelle vous ressentez un jugement de valeur. Appuyez-vous sur les réponses que vous avez déjà fournies à la première étape de votre selfcoaching. L'idée, ici, consiste à voir comment vous pourriez faire évoluer votre propre réaction.

- Lorsque vous ressentez du stress par rapport à votre manager ou à votre organisation, comment pourriez-vous réagir autrement qu'en étant stressé ?
- Lorsque vous ressentez un rapport de force émanant de votre manager, comment pourriez-vous réagir autrement qu'en répondant à ce rapport de force (soit en vous « écrasant », soit en ayant envie de l'encastrier, malgré les éventuelles sanctions) ?
- Lorsque vous ressentez un profond désaccord par rapport à votre manager, comment pourriez-vous réagir pour alléger ce sentiment de désaccord ?

Grille de lecture spécifique des systèmes organisationnels

Au travail comme dans sa vie privée, « l'homme n'est pas une machine. C'est un animal qui doit assurer sa propre survie » (Francesco Varela). L'être humain, comme tout animal évolué, associe chaque situation vécue au plaisir ou au déplaisir qu'il ressent. Si un de ses actes est récompensé, il aura tendance à le reproduire. Si un de ses actes est puni, il aura tendance à ne pas le reproduire, voire à l'éviter. Ceci implique que tout est punition ou récompense. C'est tout bête mais, transposée dans le monde professionnel, cette simple réalité signifie que tout travailleur évitera de se retrouver dans des situations où il risque une punition, c'est-à-dire une remarque, une remontrance, un blâme, une rétrogradation, une mutation, un licenciement, etc. L'organisation du travail joue ici un rôle essentiel pour ne pas placer dans des situations impossibles, émotionnellement parlant, les individus chargés de le réaliser.

1. Varela F. (1998). « Le cerveau n'est pas un ordinateur », *La Recherche* 308, 109-112.

TABLE DES MATIÈRES

AVIS AU LECTEUR	5
REMERCIEMENTS	4
PRÉFACE	7
INTRODUCTION	11
▪ Selfcoaching	16
▪ Structure du livre	18
▪ Brève présentation de l’Institute of NeuroCognitivism (INC)	19
CHAPITRE 1 – DIAGNOSTIC DE MANAGEMENT TOXIQUE	21
▪ Le mythe du « bon stress »	22
▪ Récoltez de l’information	24
Mise en bouche : un peu de contenu à analyser	24
Du contenu au process	29
Diagnostic différentiel de management toxique	32
▪ Grille de lecture de nos systèmes de fonctionnement	42
Survie individuelle	43
Survie collective	46
Motivations et vie sociale	49
Adaptation et innovation	54
Quatre systèmes complémentaires parfois concurrents	57
▪ Grille de lecture spécifique des systèmes organisationnels	59
▪ Le stress, dénominateur commun de toxicité	63
Le stress : interne ou externe ?	63
Stress, stresser et stressabilité	64
Un signal de dysfonctionnement	66
Mode automatique	66
Mode adaptatif	67
Erreur d’aiguillage	67

CHAPITRE 2 – ATTEIGNEZ VOS OBJECTIFS	69
▪ L'exemple de Jean, épuisé par les remarques de son manager	70
Analyse	71
▪ Donnez-vous les moyens de faire bouger les choses	72
Force motrice	72
Force de résistance	74
Mesurez l'intensité de votre désir de changement	77
▪ Objectivez votre situation	78
Définissez votre objectif	79
Changez d'état d'esprit pour réévaluer la situation	80
Objectivez	85
▪ Déterminez votre objectif	86
Précisez les modalités de votre objectif	86
▪ Mettez en place votre projet et agissez	88
Axes stratégiques et ressources disponibles	89
Votre plan de projet	92
Les plans B	99
▪ Managez votre manager	102
Management bilatéral	103
Renouez le contact	105
CHAPITRE 3 – GÉRER LE MANAGEMENT TOXIQUE	109
▪ Le management façon « mission impossible »	109
Toxicité et conséquence	111
Grille de lecture	112
Mission	113
La stratégie de dégagement	114
La stratégie d'engagement	116
Perspectives	119
▪ Le management façon « antipathie »	120
Toxicité et conséquence	122
Grille de lecture	122
Mission	124
La stratégie à chaud	125
La stratégie à long terme	126
Perspectives	130
▪ Le management façon « 4x4 »	130
Toxicité et conséquence	131
Grille de lecture	133
Mission	139

La stratégie à chaud	140
La stratégie à long terme	143
Perspectives	145
▪ Le management façon « hyper »	146
Toxicité et conséquence	148
Grille de lecture	151
Mission	152
La stratégie à chaud	154
La stratégie à long terme	156
Perspectives	158
▪ Le management façon « despote »	159
Toxicité et conséquence	160
Grille de lecture	162
Mission	166
La stratégie	168
▪ Priorités d'action	171
CONCLUSION	173
▪ Vous avez essayé, mais ça ne marche pas	173
▪ Ce livre ne vous a pas parlé	174
▪ Collaborateurs toxiques	174
▪ Les conséquences du changement	174
BIBLIOGRAPHIE	177
INDEX	179