EcoRéseau Business
novembre 2017 N°45
L'actu éco sur ecoreseau.fr

EcoRéseau Business

entreprendre innover positiver

CRÉER AUJOURD'HUI
ENTREPRENDRE SANS « THE IDEA » C'EST POSSIBLE !

MANAGER AUTREMENT
SAVOIR DÉLÉGUER
OÙ EST LA LIMITE ?

NOUVEAUX MÉTIERS
C'EST QUOI UN...
SOLUTION ARCHITECT

TOUR DU MONDE DE L'INNOVATION
GESTION DES DÉCHETS ET RECYCLAGE LA REVOLUTION

LES START-UP DE L'EMPLOI
PÔLE EMPLOI PARTNERS OU PÔLE EMPLOI KILLERS ?

ENVIRONNEMENT
« POSITIVE IMPACT ENTREPRENEURS »
LES CHANGEURS DE MONDE

BEL : 4,90 € - DOM/TOM : 4,90 € - NCAL/S 590 cfp - POL S 650 cfp - CAN 6,50 $ca - MAR 46 MAD
L 15626 - 45 - F: 4,50 €

» Notre enquête - p. 12

- L'ÉVOLUTION DES CHARTES D'ENTREPRISES
- CONTOURNER LES CONFLITS & LES COMPORTEMENTS TOXIQUES
- LES INITIATIVES DES TERRITOIRES
- VIE PRIVÉE & VIE PERSO, LA CONCILIATION ?

BIEN-ÊTRE EN ENTREPRISE
CHANTIERS D'ESPOIRS & INNOVATIONS

GRAND ANGLE : L'occasion pour EcoRéseau Business d'enquêter sur le sujet principal du panorama, politique, sociétal ou macro-économique

Contourner les comportements toxiques en entreprise

Garde-fous

Se trouver victime de comportements toxiques au travail peut avoir des conséquences graves. Heureusement il existe des moyens de se protéger, toujours plus perfectionnés…

Par Jean-Marie Benoist

« *Depuis quelques années, le nombre de burn-out sévères et de comportements toxiques augmente* », décrit Chantal Vander Vorst, coach et experte en comportements humains et organisations. Si la montée générale de stress peut être en grande partie attribuée à la rapidité des changements et évolutions qui secouent actuellement les entreprises, il ne faut pas pour autant négliger la possibilité qu'il peut être induit par des comportements déviants (eux-mêmes ayant pu être provoqués par une montée de stress…). « *On sait que le stress a un impact direct sur le mal-être et la performance* », souligne Chantal Vander Vorst. Et se retrouver en position de victime dans une relation de travail toxique peut avoir des conséquences graves : on a vu des cas de personnes détruites, incapables de se réinsérer dans un nouveau cadre professionnel.

Reconnaître la toxicité

Face à de telles conséquences, il est nécessaire de trouver des boucliers. Malheureusement, « *beaucoup de gens ne se rendent compte que très tard qu'ils sont sous l'emprise d'une personne toxique* », explique Olivier Basso, coach de dirigeants et directeur scientifique du certificat Leadership et management complexe à Sciences Po. Et plus on attend, plus il est difficile d'en sortir : les habitudes se cristallisent. D'une certaine façon, la brutalité – marché, concurrence… –, acceptée à l'extérieur de l'entreprise, a été transposée à l'intérieur, dans les relations de travail. La tendance semble être à une certaine acceptation de comportements abusifs – « ça vient avec le job » – qui facilite l'émergence de relations toxiques. « *Il faut accorder du crédit à ses impressions et ses ressentis, et travailler son intelligence émotionnelle* », souligne Olivier Basso.

Une première étape est d'apprendre à repérer les comportements toxiques. Tout conflit n'est pas un signe de toxicité ! Par exemple, une grande majorité des problèmes de conflits liés au manque de respect peuvent être réglés en rappelant les lignes de conduite de l'entreprise en la matière, ce qui est du ressort du manager. En fait, il faut séparer les comportements simplement désagréables de ceux qui sont pathologiques. La distinction se fait sur la longueur : c'est la répétition systématique, quotidienne, des comportements nocifs, qui signale que l'on entre dans le domaine du pathologique, et qui transforme l'anodin en toxique. « *La personne n'apprend pas de ses erreurs*, souligne Jean-Édouard Grésy, associé fondateur du cabinet AlterNego. *En fait, elle ne sait pas faire autrement. Et elle adopte ce comportement avec tout le monde.* »

> *Un comportement devient toxique à partir du moment où il impacte deux critères : le bien-être de la personne, et l'efficacité du travail*

Mais là encore, qui dit pathologique ne dit pas nécessairement toxique. De fait, un certain nombre de ces comportements sont compatibles – voire désirables – pour le travail : si un contrôleur de gestion est peu obsessionnel, c'est un plus. Un commercial histrionique sera bon dans son travail, mais un peu délicat à manager au quotidien… Tout cela peut être géré de la bonne façon – en grande partie parce que les personnalités difficiles sont en général très prévisibles, ce qui est dû à leur incapacité à se remettre en question. Les comportements toxiques sont ceux qui mettent en danger l'individu, l'équipe et l'entreprise. « *On considère qu'un comportement devient toxique à partir du moment où il impacte deux critères : le bien-être de la personne, et l'efficacité du travail* », souligne Matthieu Poirot, fondateur et dirigeant de Midori consulting. Il existe une abondante littérature qui plonge en détail dans les principaux types de personnalités toxiques, et qui fournit des outils précieux.

Travailler sur soi

Une fois la situation identifiée, le plus dur reste à faire. Avant de pouvoir établir et acter un plan pour se préserver, il faut d'abord sortir de la condition de victime où l'on se trouve probablement déjà. Pour cela, l'affirmation de soi – être capable d'affirmer ses demandes et ses besoins en face de l'autre – est un élément essentiel. Plusieurs techniques peuvent aider, comme – bêtement – prendre soin de soi, ou structurer l'expression de ses besoins – sur le contenu comme sur la forme. Il faut aussi se rappeler que l'attaque n'est pas personnelle, au sens où le même comportement s'applique à d'autres personnes : cette distanciation est essentielle pour réaliser que le problème ne vient pas de soi, mais de l'autre. Ignorer le comportement toxique, faire comme s'il n'existait pas, n'est pas une solution viable. Non seulement cela peut exacerber le problème, mais à force d'accumuler de la frustration, on crée un vrai risque d'explosion. Aller droit au conflit n'est pas non plus la solution à privilégier… Pour autant, certaines interactions sont inévitables. Le mieux, alors, est de couper toute émotion, et de rester factuel et professionnel dans ses propos. En fait, il faut faire le travail pour deux – passer d'une volonté de convaincre à une volonté de comprendre. « *Il faut faire attention à ne pas se protéger derrière une étiquette : cela revient à se priver d'une explication*, souligne Jean-Édouard Grésy. *En un sens, il faut accorder le bénéfice du doute à la personne.* » Il y a peut-être une cause extérieure à ce comportement ; et comprendre en quoi il heurte donne des indices sur d'éventuels points d'amélioration personnelle.

Quelques techniques pratiques

Tout d'abord, « *il ne faut pas hésiter à tout mettre par écrit*, souligne Patrick Collignon, coach et auteur. *Beaucoup de choses se disent mais ne s'écrivent pas.* » L'objectif n'est pas tant de constituer un dossier d'attaque que de récolter des faits, qui appuieront l'analyse et les démarches ultérieures. Une bonne manière de faire le travail d'analyse nécessaire est de parler à quelqu'un – que ce soit un collègue, un ami, ou son supérieur. Cela sort de la dualité de la relation toxique en introduisant une tierce partie, rassure sur le fait que le comportement est effectivement abusif, et que ce n'est pas une exagération, et cela force à repenser et à formaliser la situation. De plus, « *dans les cas d'une équipe managée par une personne toxique, le plus important est de passer par une réaction collective*, souligne Matthieu Poirot. *Si on va tout seul au front, on est sûr de se faire attaquer.* » Si c'est envisageable – toutes n'acceptent pas la démarche – on peut envoyer une délégation à la RH. Attention cependant, lors de discussions avec des collègues, à ne pas se laisser emporter et créer un problème inverse de harcèlement collectif – une chasse aux sorcières version light.

> *Une bonne manière de faire le travail d'analyse est de parler à quelqu'un – collègue, ami, supérieur... – pour sortir de la dualité de la relation toxique*

Il ne faut pas attendre pour agir, d'autant que dans la grande majorité des cas, il n'y a pas intention de nuire. Un premier mécanisme à mettre en place est de trouver de la disponibilité pour s'intéresser et écouter vraiment la personne. L'adage – qui veut que pour avoir du respect, il faut en témoigner –, n'est pas qu'éthique : il recouvre une réalité comportementale. Cette première approche peut ouvrir la porte à un dialogue constructif, qui est encore la meilleure façon de régler le problème. Et si cela ne marche pas, on peut se tourner vers les outils mis en place par l'entreprise.

Au pire des cas, partir

En effet, depuis quelques années, les entreprises ont commencé à mettre en place des protocoles relationnels. De tels dispositifs (par exemple en matière de gestion des risques psychosociaux) sont une aide précieuse, si elle est disponible : les RH, ou le CHSCT, auront les informations nécessaires. Par exemple, des médiations peuvent être organisées ; certaines entreprises ont aussi mis en place des numéros où chacun peut parler de façon anonyme et remonter ainsi les problèmes… Et dans les cas les plus sévères, des commissions paritaires mixtes peuvent décider de formations ou de sanctions. Mais si, au bout de plusieurs démarches, l'organisation ne fait rien et n'a rien mis en place – c'est de plus en plus rare, mais cela arrive –, c'est le signe qu'il est temps de partir. Car les managers les plus toxiques ont peu de chance de changer. Dans ces cas-là, soit on s'adapte, soit on bouge. « *Il faut savoir évaluer les possibilités d'un œil honnête* », estime Patrick Collignon. Le départ peut aussi bien s'effectuer en interne – grâce à un programme de mobilité – qu'en externe ; mais il faut faire attention cependant à ne pas emporter avec soi un bagage lourd, ou à se retrouver dans une situation similaire. « *C'est pourquoi il est important de bien travailler sur soi-même*, souligne Bérangère Touchemann, fondatrice de Coaching de Carrière. *Il ne faut pas répéter les problèmes.* » Simplement partir, sans avoir analysé la situation, reviendrait à fuir, à traiter le symptôme sans traiter la cause. ●

Médiation et résolution des conflits

Le rôle fondamental du manager

Si les RH sont le service qui va financer les dispositifs de gestion des risques psychosociaux, le rôle du manager ne se limite pas à simplement transmettre les problèmes. Au contraire, il est l'élément central et l'acteur principal de la solution. « *De fait, c'est toujours un manager qui devra gérer le problème – que ce soit le n+1 pour une relation entre collègues, ou le n+2 en cas de management toxique* », souligne Bérangère Touchemann, fondatrice de Coaching de Carrière. Il entretient la relation avec les personnes, régule les tensions, pose les règles et le cadre, et doit être capable, en dernière instance, de monter dans un rapport de force. Il doit être à l'écoute ; il dispose pour cela de nombreux outils (notamment les entretiens) pour diagnostiquer et piloter. Il est de sa responsabilité de protéger et motiver ses collaborateurs. En bref, le manager est un peu le garant des risques psychosociaux… Et la tendance actuelle à l'horizontalité ne va rien arranger. Dans un monde du travail de plus en plus collaboratif, les opportunités de développement de situations conflictuelles vont en se démultipliant. Il va donc impérativement falloir que le management apprenne à gérer et repérer ces situations. Il existe pour cela plusieurs solutions : ils peuvent se faire coacher, ou se former à la communication avec les personnalités difficiles, voire même – s'ils ont le profil adéquat – se former à un rôle de médiateur. Mais cela, c'est à la RH de le proposer…

Problèmes organisationnels

Des conflits sur lesquels les entreprises doivent réfléchir

Les entreprises adoptent de plus en plus des mesures pour prévenir et gérer les risques psychosociaux, pour au moins deux raisons : cela améliore les performances et leur image. Elles doivent pouvoir sortir – ou tout du moins gérer – les personnes toxiques dans leur personnel. Mais en adoptant uniquement cette approche, elles risquent de passer à côté du problème. « *On est dans une psychologisation extrême des rapports au travail*, estime Marie Rebeyrolle, directrice générale de Carré Pluriel. *On identifie des personnes avec des comportements agressifs ou toxiques, et on l'attribue au fait qu'ils ont un profil psychologique toxique. Mais on oublie les organisations. Il faut le restituer dans le contexte : qu'est-ce qui, dans l'entreprise, permet ce comportement ?* » En se focalisant trop sur les individus, on prend le risque d'ignorer la possibilité que le problème ait des sources systémiques. Un désaccord entre managers lié à des question de reconnaissance d'autorité peut être vu comme un problème relationnel, et traité comme tel ; mais ce désaccord peut aussi être l'expression d'une mauvaise clarification des rôles et responsabilités managériales de chacun. Des problèmes entre deux employés peuvent être en fait dus à une mauvaise organisation du travail, ou à des problèmes structurels de surcharge qui générent du stress… « *Envisager un problème psychologique sous un angle organisationnel fait remonter des éléments intéressants sur les problématiques de pouvoir, de partage, de gestion… au sein de l'entreprise* », continue Marie Rebeyrolle. Un prisme qui peut éclairer des problématiques organisationnelles touchant à tous les processus de l'entreprise. Par exemple, on se pose rarement la question de savoir si le recrutement filtre ou attire les personnalités toxiques.