

« Toxicité humaine » dans les organisations de travail: *mécanismes à l'œuvre et leviers de changements comportementaux*

Cet article fait le point sur ce que l'on nomme la toxicité humaine. Il balaye trois formes de toxicité en incluant des études de cas réels : la toxicité relationnelle dont on parle beaucoup en ce moment; la toxicité systémique, largement méconnue; la toxicité individuelle, fléau actuel dans le milieu professionnel. Ces trois formes de toxicité sont bien entendu liées, et mènent à des stress intenses et des baisses de performance importantes. L'article met également en évidence le lien entre la toxicité et notre fonctionnement cérébral, révélant le côté biologique de la toxicité. Il creuse ensuite le thème du management toxique, et des cinq typologies régulièrement rencontrées, en intégrant des conseils pour faire face à chacun d'eux, pour terminer sur la posture de self-coaching, la sortie de l'archétype de la victime et la mise en chemin comportementale.

INTRODUCTION

L'écriture de cet article commence dans un avion. Un «avion énervé» par deux heures de file à l'aéroport. Une dame hurle : «*mais Monsieur, pour qui vous prenez-vous?*» Cet événement isolé ne pourra pas être qualifié de toxique. Une relation devient toxique lorsque l'un des protagonistes se trouve sous pression de façon presque constante en présence d'une autre personne.

Dans le cadre professionnel, le management devient toxique lorsque l'acte managérial lui-même place la personne dans l'incapacité de réaliser ses tâches et ses missions ou qu'il la soumet à une pression émotionnelle supplémentaire et néfaste dans la durée. Qu'il soit dû à des relations compliquées ou des dysfonctionnements structurels, ce type de management a des répercussions sur la vie quotidienne de toutes et tous, ainsi que sur la performance de l'organisation.

Chantal Vander Vorst

Detox and Grow

Illustrations : ©Th. Fafchamps - atome451

Dans les répertoires toxicologiques de chimie, l'on peut lire ceci : la toxicité englobe l'ensemble des effets néfastes d'un toxique sur un organisme vivant. Autrement dit, il s'agit de la capacité inhérente à une substance chimique de produire des effets nocifs chez un organisme vivant et qui en font une substance dangereuse. L'effet néfaste est lié à la dose, à la voie d'absorption, au type et à la gravité des lésions ainsi qu'au temps nécessaire à l'apparition d'une lésion. Un effet aigu se fait sentir dans un temps relativement court (minutes, heures, jours), tandis qu'un effet chronique ne se manifeste qu'après un temps d'exposition relativement long et de façon permanente (semaines, mois, années). Un effet local survient au point de contact, tandis qu'un effet systémique survient à un endroit éloigné du point de contact initial.

La toxicité humaine pourrait se définir exactement de la même façon.

En réfléchissant plus loin encore : **ne serions-nous pas toutes et tous source potentielle de toxicité pour les autres et pour nous-mêmes, n'avons-nous pas tous notre part d'ombre ?** Nous pouvons être cause et victime de la toxicité, et le plus souvent, si l'on n'est pas suffisamment vigilant, la toxicité fera tache d'huile et c'est le système entier qui pourra devenir néfaste et contre-productif.

Révéler ce tabou fréquent en toute transparence, le nommer, le comprendre étant un premier pas essentiel vers sa résolution.

Réflexion : la toxicité fait partie de la nature, et y faire face permet de se dépasser, de se connaître mieux encore et bien souvent de prendre un nouveau chemin.

Par cet article, nous souhaitons :

1. Mettre en lumière le fait que nous avons toutes et tous, notre part d'ombre.
2. Faire prendre conscience qu'il y a plusieurs formes de toxicité : la toxicité individuelle, relationnelle et systémique.
3. Montrer que la notion même de toxicité revêt une part de subjectivité.
4. Faire le lien entre la toxicité et notre fonctionnement cérébral.
5. Illustrer la question de la posture, du choix et de la sortie de l'archétype de la victime.

I - TOXICITÉ, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Chantal Vander Vorst a identifié et décrit trois formes de toxicité :

- **La toxicité relationnelle** dont on parle le plus dans les médias et qui affecte la relation elle-même,
- **La toxicité systémique** dont on parle extrêmement peu et qui met en lumière l'impact de la façon dont on conçoit la structure organisationnelle,
- **La toxicité individuelle** dans laquelle nous devenons notre propre bourreau. Largement méconnue, elle fait pourtant actuellement des ravages dans le monde professionnel.



Bien entendu, ces trois formes de toxicité ne sont pas extérieures à notre fonctionnement, elles n'ont pas été parachutées sur terre. **Elles sont toutes trois le reflet de notre fonctionnement cérébral et comportemental.**

LA TOXICITÉ RELATIONNELLE

La toxicité d'une relation se révèle de manière insidieuse, comme un étau invisible qui se referme progressivement. Il faut souvent du temps pour voir la situation telle qu'elle est, reconnaître que cela ne convient pas, car la toxicité peut nous plonger dans un trouble et un malaise diffus dans lequel on peut rester longtemps. Il y a rarement «un mauvais et un gentil» : il peut tout simplement y avoir une mauvaise rencontre entre deux inconscients : la part sombre de chacun stimulant celle de l'autre. Et même dans cette hypothèse, en comprenant en quoi cette situation n'est pas là pour stresser et angoisser, il sera possible, après un long

cheminement, d'y voir en vérité un plan d'évolution parfait pour soi, orchestré pour dépasser des blocages inconscients.

Lorsque l'on dysfonctionne en présence de certaines personnes, cela révèle bien souvent qu'il y a en soi une vulnérabilité qui empêche de poser des limites, vulnérabilité qui s'exprimera par une tendance à culpabiliser ou par la dépendance affective.

Nous pourrions donc parler de **système relationnel toxique**, chacun ayant sa part. La personne dite toxique se met en général moins en chemin, en questionnement, car elle ne se considère pas comme un problème. Elle aura tendance à accuser, accabler l'autre, ce qui l'empêchera de se remettre elle-même en question et de dépasser ses propres parts d'ombre.

Parmi les indicateurs révélant que la relation devient toxique, nous pouvons relever ceux-ci :

- Se sentir immédiatement soulagé lorsque la personne quitte la pièce, et avoir l'impression de mieux respirer.
- Éprouver le besoin de s'échapper.
- Un stress presque permanent en présence de la personne, et à l'idée de la rencontrer.
- La perte de la spontanéité, la parole se bride.
- La perte de joie.

Étude de cas

Élisabeth a 25 ans. Elle consulte pour une relation compliquée avec sa mère. Les souhaits d'Élisabeth sont les suivants :

- être plus apaisée et moins triste,
- se sentir mieux avec elle-même,
- se distancer émotionnellement.

Et idéalement :

- avoir une relation saine et agréable avec sa mère,
- qu'elle soit présente à son mariage,
- que sa mère s'intéresse à elle.

Le premier travail avec Élisabeth consiste en la prise de conscience que la deuxième série de souhaits ne sera possible que si sa mère bouge également dans la relation, ce que l'on ne peut pas prévoir de façon certaine.

Sa mère lui envoie des messages culpabilisant et injurieux. Il y a un lourd passé entre elles deux, et la relation est envenimée. Il s'agit d'une relation de type dominant/dominé, dans laquelle chacun a sa part. Élisabeth parvient progressivement à changer son comportement, ce qui induit un changement de comportement chez sa mère.

Gérer la dominance d'une personne, c'est parler à l'instinct de l'autre pour lui indiquer que la «fête est finie». Parmi les changements comportementaux développés par Élisabeth se trouvent ceux-ci :

1. Prendre sa place et donner son point de vue authentique lors de conversations avec sa mère.
2. Apprendre à être factuelle et non émotionnelle.
3. En dire le moins possible et adopter la méthode du «disque rayé».
4. Ne plus se justifier.
5. Se remettre d'égal à égal en travaillant sa posture et son regard.
6. Mettre des limites, ce qui a nécessité de les travailler.

Quelques conseils face à une personnalité dominante

- Préparer ses limites : qu'est-ce qui est tolérable, intolérable
- Travailler la posture corporelle : tenir le regard, se tenir droit, respirer calmement et s'ancrer dans le sol
- Parler peu, dire juste ce qu'il y a à dire
- Remettre un cadre
- Tenir bon et ne pas céder aux chantages
- Sortir de la peur

LA TOXICITÉ SYSTÉMIQUE

La toxicité systémique est fréquente dans les organisations. Elle est bien entendu le reflet de nos fonctionnements individuels et relationnels.

Comment pourrait-on la définir? Par analogie avec le corps humain, elle touche le squelette, la structure, l'ossature de l'entreprise et des équipes et plus particulièrement :

1. La façon dont l'identité de chacun est définie dans l'entreprise : le cœur de fonction.
2. La cohérence entre responsabilités et degré d'autonomie pour assumer ces responsabilités.
3. La façon qu'à l'entreprise d'apprendre, liée au degré d'ouverture et de libre circulation de l'information dans le système.

La biosystémique permet de «remonter les entreprises à l'endroit». Il s'agit d'une approche permettant de créer des équipes, des organisations qui soient réellement compatibles avec notre fonctionnement cérébral et biologique, et

permettant d'allier le bien-être et la performance. Elle fait le pont entre les sciences de l'organisation et de la gestion et celles du management comportemental des ressources humaines.

Cette discipline part du postulat suivant : une entreprise, une équipe, constituent des systèmes autorégulés, tout comme l'être vivant. Lorsqu'un événement se passe, une régulation naturelle et biologique se produira.

Prenons un exemple :

Une réorganisation. Les régulations naturelles classiques sont le stress, voire l'absentéisme, les départs, les conflits... chacun essaye de s'y retrouver, pour que l'équilibre global revienne.

La biosystémique propose une régulation humaine, tenant compte de trois principes fondamentaux, qui paraissent, en théorie très simples :

1. **Boucle des Pouvoirs et Responsabilités** : mettre en cohérence le pouvoir et les responsabilités. Toute responsabilité doit être mise en cohérence avec le degré d'autonomie nécessaire. Autrement dit : toute personne ayant une responsabilité doit pouvoir décider des moyens pour assumer ladite responsabilité. Et si ce n'est pas le cas : la première responsabilité de chacun est d'acquiescer les moyens nécessaires pour assumer la responsabilité !
2. **Cœur de fonction** : assurer une cohérence entre le travail effectué réellement et le travail prescrit dans la fiche de fonction. Le cœur de fonction est la partie vivante du cahier des charges et toute personne doit avoir un cœur de fonction vivant et défini. Lorsque ce n'est pas le cas, nous conseillons vivement de le définir soi-même, jusqu'à trouver les frontières !
3. **Boucle d'amélioration continue pour que l'entreprise soit apprenante.** Une organisation apprenante et vivante est ouverte, et le *feed-back* devrait pouvoir venir de partout. Pour ce faire, la culture du *feed-back* devra certainement être instaurée, ce qui implique régulièrement un travail de développement personnel, le fait de « laisser notre égo au vestiaire ».

Étude de cas

Chantal Vander Vorst est appelée pour superviser une équipe travaillant dans le domaine social : il s'agit de maisons hébergeant des enfants vivant des situations familiales catastrophiques. L'équipe bénéficiant de la supervision est constituée des cinq managers et de leur responsable hiérarchique. Le stress est énorme, et se manifeste par de l'agressivité, des émotions et de la méfiance.

En questionnant et en analysant l'organigramme, il apparaît que les managers n'ont en fait aucune responsabilité hiérarchique par rapport aux puéricultrices. Cela induit un système favorisant les comportements problématiques, dont le fait d'aller chercher des privilèges auprès des plus offrants.

Le travail d'accompagnement consiste en une définition claire des cœurs de fonction, dont l'intégration réelle de la fonction hiérarchique dans le rôle des managers. Cela passe par de nombreuses séances de communication, de coaching et de formation. Un autre axe de travail est un alignement des responsabilités et pouvoirs. Autrement dit : lorsqu'une personne est responsable d'une tâche, elle doit assumer les conséquences des décisions qu'elle prend, et inversement, elle doit également apprendre à décider.

Lorsqu'une personne prend le pouvoir sans assumer les conséquences, deux stratégies existent : l'engagement et le déengagement. L'engagement consiste à reprendre le pouvoir à celui ou celle qui l'a « emprunté », et le déengagement consiste à remettre la responsabilité à celui qui a pris la décision.

Les règles d'or biosystémique :

- Celui qui a la responsabilité décide.
- Celui qui décide, assume les conséquences.
- Le feed-back bienveillant peut venir de partout.
- Toute personne doit avoir une identité définie dans l'organisation

LA TOXICITÉ INDIVIDUELLE

La toxicité individuelle est notre capacité à être un poison pour nous-mêmes. Aucun article n'en parle, et pourtant...

Le poison le plus fréquent, le plus virulent que Chantal Vander Vorst rencontre au cours de ses missions d'accompagnement est **l'hyper-investissement**. Il s'agit d'une addiction comportementale qui peut revêtir plusieurs formes.

Chantal Vander Vorst travaille en collaboration avec un Institut de Recherches basé à Paris : l'Institut de Médecine Environnementale, qui a publié une étude sur le stress au travail il y a 5 ans. La première cause de stress, qui semble toujours d'actualité est l'hyper-investissement émotionnel, qui touche dans cette étude 41 % des actifs.

L'hyper-investissement émotionnel est un conditionnement puissant, dont il est parfois difficile de s'en rendre compte. Ce qui va indiquer progressivement à la personne qu'elle est en hyper-investissement, c'est son stress. Ce stress n'est pas créé par le travail lui-même, mais il est révélé par lui.

Il s'agit d'un comportement à tendance obsessionnelle qui entre dans le cadre des addictions comportementales. Et cette dernière est néfaste, car elle fait le lit des formes majeures des risques humains et des troubles psychosociaux.

Dans ses manifestations les plus aigües, cette addiction peut engendrer un comportement de «*work addict*» pouvant aboutir au burnout, ou à des conséquences traumatiques et une démotivation extrêmement intense.

Comment reconnaître ce conditionnement hyper-fonctionnel :

- un intense désir de réussir et une peur excessive d'échouer, sans qu'il y ait forcément d'enjeux vitaux,
- une sensation de ne jamais en faire assez menant à dépasser largement ses limites psychiques et physiques,
- un sentiment de déception ou de frustration même si les résultats sont bons et reconnus comme tels,
- un énorme besoin de reconnaissance, pas toujours perceptible au premier coup d'œil, mais bien présent en toile de fond,
- une ambivalence, une envie superposée à une non-envie.

Comment les êtres humains en sont arrivés là, à se faire du mal pour un travail, qui ne représente en rien un danger de mort ?

Pourquoi les êtres humains se mettent dans de tels états tous seuls comme des grands ?

Pourquoi adopter ces comportements excessifs, que seul le corps semble détecter à temps ?

Tout s'explique : l'hyper-investissement est une forme de compensation d'un comportement bloqué, un comportement dit hypo-fonctionnel. L'hyper-investissement nous mène donc beaucoup trop haut, vers des sommets inatteignables, défiant les lois de la biologie. Le corps se fera entendre à un moment, comme un athlète qui est en permanence en mode «course». Ses articulations et ses muscles lui indiqueront que la limite est dépassée.

Prenons un exemple :

Une personne peut avoir appris précocement que la faiblesse est un comportement qu'il faut à tout prix éviter. Cet apprentissage précoce vient de l'environnement social, des valeurs véhiculées.

Pour qu'un comportement hypo-fonctionnel se développe, une condition est indispensable : l'enfant devra s'être senti ridicule ou honteux, en faisant le comportement en question. Cette émotion forte imprimera une sensation d'être potentiellement «rejeté de la tribu», ce qui animale est beaucoup trop dangereux. L'enfant réprimera alors ce comportement. Une compensation pourra se développer, compensation qui sera un comportement hyper-fonctionnel, comme par exemple, le fait de réussir, de briller. Et, dans le cas d'un comportement hyper-fonctionnel cet enfant devenu adulte ne sera jamais satisfait de sa réussite.

L'hyper peut bien entendu revêtir de nombreuses formes, ou plus précisément «se coller» sur de nombreux objets : hyper d'aide, de réussite, de perfectionnisme, de responsabilité, de performance, d'efficacité... Quel que soit l'objet, la mécanique sera toujours la même.

Les pistes pour enrayer cette dynamique sont les suivantes :

- **Apprendre à détecter l'hyper** : il s'agit d'un véritable travail sur soi, d'une recherche pour détecter les signes : psychiques, émotionnels, comportementaux et physiques.
- **Apprendre à gérer l'hyper** : diminuer les exigences, apprendre à lâcher prise, à relativiser. Ici aussi, c'est parfois un véritable chantier remettant en cause des années de fonctionnement automatique.
- **Trouver la véritable cause de l'hyper**, qui est le comportement hypo-fonctionnel et apprendre à le libérer. Ici il s'agit d'un véritable travail comportemental de libération.

Voyons cela par un exemple réel.

Étude de cas

Charles est manager dans une banque. Il travaille dans le département ressources humaines et aime passionnément son travail. Il éprouve du stress et a eu un *burnout* il y a deux ans. En creusant avec lui, il apparaît qu'il a un hyper-investissement dans le domaine de l'aide à l'autre. Il ne peut pas s'empêcher d'aider et a l'impression de ne pas en faire assez alors que ses collègues lui reconnaissent un dévouement exceptionnel. Ses tâches d'accumulent et il ressent une tension intérieure importante lorsqu'il tente de s'occuper de lui. En creusant encore, il apparaît que Charles ne supporte pas l'égoïsme et cette répulsion est profondément ancrée en lui. Et pourtant, devenir un peu plus égoïste lui permettrait de simplement faire son travail qui s'accumule.

La prise de conscience ne suffit pas. C'est par un travail comportemental d'art dramatique que le conditionnement lâche. Charles, apprend à «jouer l'égoïste» de manière caricaturale, bien entendu en coaching, pour progressivement, pouvoir libérer du temps pour lui-même. Les résultats sont rapides : l'hyper-investissement, qui est un système de compensation, n'est plus nécessaire lorsque la cause est libérée.

Stop à l'hyper-investissement :

- L'hyper-investissement est une invention humaine, un dogme imaginaire.
- Il se solde le plus souvent par un épuisement.
- Il disparaît en libérant la cause profonde et en apprenant à le dompter au quotidien.

II - VOYAGE AU CŒUR DE L'HUMAIN

Pour comprendre le phénomène de toxicité, il nous faut remonter à notre fonctionnement cérébral, notre biologie et les caractéristiques communes de l'espèce humaine.

Ce voyage au cœur de l'humain nous permettra de comprendre notre fonctionnement cérébral, et au besoin... de se remonter à l'endroit !

PAS DE *BURNOUT* CHEZ LES ANIMAUX

Il semblerait que nos sœurs et frères animaux ne connaissent pas le *burnout*. Auraient-ils des protections plus efficaces que les nôtres ? Écouteraient-ils mieux leur instinct que les humains ? Utiliseraient-ils leur cerveau de manière plus judicieuse ? Mais qu'entend-on par « animal » ?

Sur Internet¹, nous pouvons lire ceci : « *Par opposition à végétal, être vivant organisé, généralement capable de se déplacer et n'ayant ni chlorophylle ni paroi cellulaire cellulosique. Par opposition à humain, être animé, dépourvu de langage articulé : Animal sauvage, domestique. Animaux de boucherie* ». Toujours sur Internet, nous retrouvons pour la définition « d'être humain » : « *Un être humain est un être vivant membre de l'espèce humaine. Il se différencie des autres espèces par son mode de déplacement bipède, son langage articulé, ses mains préhensiles et son intelligence développée* ».

En termes de protection de l'espèce, l'animal semble pourtant plus intelligent que l'humain. Mais que se passe-t-il ? Revenons donc à la base, le fonctionnement de notre cerveau.

NOS PILOTES INTÉRIEURS

Selon l'Approche Neurocognitive et Comportementale développée par l'Institut de Médecine Environnementale à Paris, **nous avons toutes et tous deux façons d'appréhender les situations**, ces deux façons étant sous-tendues par des structures cérébrales différentes :

- L'une, **Automatique**, adaptée aux situations routinières, simples et connues, comme par exemple : s'habiller, se laver, effectuer une tâche routinière.
- L'autre, **Adaptative ou Préfrontale**, adaptée pour aborder de façon optimale les situations difficiles, complexes et inconnues, telles : gérer un nouveau projet, faire face à un changement, avoir une vue globale sur une problématique.

Notre hypothèse est que le Mode Mental Automatique prend souvent, trop souvent la main, car il est plus rapide et plus « bruyant » que le Mode

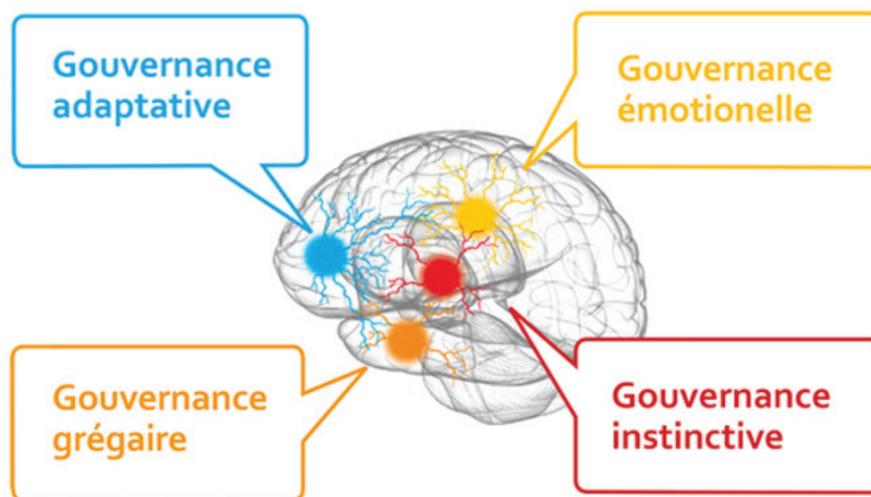
1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/animal/3580>.

Mental Adaptatif. Concrètement, cela signifie que nous avons tendance à d'abord nous raccrocher à ce que nous connaissons, à ce qui nous est familier, à notre bibliothèque d'expériences.

Nous pourrions imaginer cela de la façon suivante : nous avons deux chaises dans notre cerveau, en principe, l'une est prévue pour le Mode Mental Automatique, et l'autre pour le Mode Mental Adaptatif. Mais... le Mode Mental Automatique a tendance à s'asseoir sur les deux chaises, à se référer immédiatement à des normes, des schémas connus et simples. Lorsque le Mode Mental Automatique déborde, un signal d'alarme intérieur retentira. Nous le connaissons tous, il s'agit du stress. Le stress est un mécanisme instinctif créé pour nous protéger des dangers.

GOVERNANCE CÉRÉBRALE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les modes mentaux recèlent de nombreuses ressources et nous avons toutes et tous 4 pilotes à l'intérieur de nous. Ils ont tous leur utilité, leur fonction et leurs limites. L'idée principale étant que chaque pilote gère ce qu'il sait gérer, et rien d'autre. Un peu comme la gestion des compétences en entreprise.



Gouvernance instinctive :

CARACTÉRISTIQUES	FONCTION
<ul style="list-style-type: none"> - Pas de mémoire - Rapide - Efficace - Instinctif 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la survie individuelle. - Nous alerter en cas de danger. - Générer un signal, le stress, nous permettant de réagir.

Gouvernance grégaire :

CARACTÉRISTIQUES	FONCTION
<ul style="list-style-type: none"> - Peu de mémoire - Rapide - Instinctif - Puissant 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la survie du groupe. - Nous alerter en cas de danger concernant la survie du groupe et la place dans le groupe. - Siège des rapports de force.

Gouvernance émotionnelle :

CARACTÉRISTIQUES	FONCTION
<ul style="list-style-type: none"> - Mémoire importante - Rapide - Efficace - Issue d'apprentissages 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendre des codes familiaux et sociaux, des principes, des valeurs. - Est au cœur du dispositif de l'énergie vitale et de la motivation.

Gouvernance adaptative :

CARACTÉRISTIQUES	FONCTION
<ul style="list-style-type: none"> - Peu de mémoire - Plus lente - Plus silencieuse 	<ul style="list-style-type: none"> - Sortir des automatismes. - Aider à penser et agir autrement, à innover. - Spécialiste du changement. - Implication dans l'intuition et la sérénité.

L'idée principale étant de mettre en cohérence nos processus mentaux avec la prise de décision, et que chaque gouvernance prenne les décisions qui lui incombent. Les animaux l'ont bien compris, et ils ne mélangent pas les gouvernances... ce qui les protège durablement. Les entreprises sont telles qu'elles sont parce que nous sommes... tels que nous sommes. L'état d'une entreprise est comme un miroir qui nous reflète, qui nous montre nos schémas conscients et inconscients, et également, la marche à suivre.

Une entreprise ou une équipe dans laquelle le niveau de stress est élevé indique qu'il est urgent de se « remonter à l'endroit » en termes de gouvernance cérébrale. Cela signifie que la gouvernance instinctive est en train de hurler et qu'il sera très utile, voire nécessaire de l'écouter et de la décoder. Dans ce décodage, nous pourrions découvrir de nombreuses causes possibles, telles :

- Le niveau de fatigue de l'équipe est trop élevé, et notre partie instinctive le signale.

- La gouvernance grégaire est aux commandes et l'équipe ou l'entreprise fonctionne sous forme de rapports de force.
- Le niveau de motivation n'est peut-être plus suffisant.
- L'entreprise est devenue trop, ou pas assez structurée.
- Il y a une inadéquation entre les responsabilités et pouvoirs.
- Les cœurs de fonction sont trop flous.
- L'entreprise n'apprend plus assez.

STIMULATION DE L'USAGE DE L'INTELLIGENCE ADAPTATIVE OU PRÉFRONTALE

Appelée également capacité d'innovation et de changement, l'intelligence adaptative est une forme de créativité qui se manifeste dans les situations imprévues. Dans un monde de plus en plus complexe et face à des situations inconnues, c'est cette «intelligence adaptative» qui perçoit l'inadaptation des modes de pensée et des processus habituels ou automatiques. C'est elle qui nous aide à prendre du recul pour sortir des sentiers battus, invente des solutions et permet d'anticiper. Elle est un élément essentiel à la prise de décision au même titre que l'expérience, la compétence, l'intelligence émotionnelle. L'intelligence adaptative est principalement hébergée par le néocortex préfrontal. L'imagerie cérébrale a démontré que cette intelligence agissait comme un chef d'orchestre, en charge notamment des difficultés ou imprévus.

III - À PROPOS DU MANAGEMENT TOXIQUE

Dans le domaine professionnel, la situation sera plus compliquée lorsque c'est le manager lui-même qui adopte un comportement toxique, car il a un grand pouvoir d'influence. Mais loin d'entrer dans un débat moralisateur, regardons plutôt au-delà de l'apparence.

Ce qui caractérise le plus le manager toxique, c'est son ignorance volontaire ou inconsciente - difficile à savoir - à prendre en compte les symptômes du stress léger. Plus les études se multiplient, plus on constate que le stress, même léger, est déjà l'annonciateur de dysfonctionnements plus intenses. Le «bon stress» n'existe pas ou peu. **Ce qui fait souvent craquer les gens, c'est également le sentiment de faire face à des ordres contradictoires ou de ne pas comprendre pourquoi on fait certaines choses.** Dans des cas extrêmes, ça peut atteindre l'échelle de la perversion. Certaines personnes tirent une jouissance et une valorisation d'eux-mêmes à travers la déstabilisation d'autrui. Mais dans la plupart des cas, le manager éprouve lui-même des difficultés à remplir sa mission. Il se sent débordé,

il n'est plus attentif aux personnes, parce qu'il est au taquet de ses propres capacités. Dans ce cas, cette mécanique peut s'avérer inconsciente.



LES TYPES DE MANAGEMENT TOXIQUE

Nous avons identifié cinq types de management toxique. Il s'agit bien entendu d'un modèle, d'une représentation simplifiée d'une réalité souvent complexe. Dans ces différentes typologies, les trois niveaux d'intervention sont présents : individuel, relationnel et systémique.²

Un modèle scientifique est une représentation simplifiée, et souvent idéale, de la réalité d'un phénomène permettant d'élaborer une théorie plus ou moins précise adhérant aux observations et de prévoir ce qu'il se passerait dans certaines conditions.²

2. Collignon P., Vander Vorst C. (2013), *Le management toxique*, Paris : Éditions Eyrolles

Management « Despote »		
<p>Il s'agit d'un manager adoptant régulièrement un comportement dominant, et tentant de soumettre ses équipes à ses lois. Ce comportement est souvent signe d'une grande vulnérabilité intérieure, d'une fragilité protégée par une énorme carapace. Cette carapace fait peur et dérape régulièrement relationnellement. Apprendre à la gérer est indispensable si l'on veut conserver son droit d'exister.</p>		
Vécu personnel	Attitude manager	Environnement
<p>Sensation d'être opprimé, anxieux, stressé, coupable, de ne pas savoir ce qui va vous tomber sur la tête, sans raison apparente.</p> <p>Vous ne savez parfois plus que penser, car la pensée devient confuse, et le stress intense. La soumission s'installera progressivement si l'on n'est pas vigilant, soumission qui renforcera la dominance managériale.</p>	<p>Tyrannique, conscient ou inconscient, il règne sur son territoire. Il déstabilise, intimide, influence, terrorise aussi, parfois.</p> <p>Rien de ce que vous faites n'est jamais bon.</p> <p>Rien n'est jamais clair. C'est toujours de votre faute.</p>	<p>La pression prend la forme d'un climat d'insécurité permanente. Tout le monde se méfie. L'équipe est divisée, entre les chouchous (lieutenants) du manager et les autres. C'est un peu la jungle...</p>

Conseils :

- Se référer au cadre légal et professionnel : cœur de fonction, règles, procédures, lois.
- Ne pas rentrer dans les « jeux psychologiques » et se référer au cadre ci-dessus.
- Rester en dehors des rapports de force.
- Adopter une communication factuelle, transparente, sobre... et bienveillante.
- Prendre du recul et relativiser : si le manager ne se fait pas accompagner, la dynamique pourra se calmer, mais pas disparaître.
- Au besoin se faire aider, car ce style managérial peut engendrer une baisse considérable de l'estime de soi.

Management « Mission impossible »		
<p>Il s'agit d'un management accordant peu d'importance à la structure et au cadre, pensant que chacun s'y retrouvera naturellement.</p>		
Vécu personnel	Attitude manager	Environnement
<p>Vous vous sentez impuissant et dans des sables mouvants. Le cadre n'est pas suffisamment défini, ni votre fonction, ni vos responsabilités ou pouvoir décisionnel, ce qui entre autres laisse de la place aux débordements, comportements de mauvaise foi et dérives diverses.</p>	<p>Manager qui est parfois submergé par l'opérationnel ou par des réorganisations successives, ou ne voyant pas l'importance du cadre et de la structure.</p> <p>Il s'agit aussi parfois d'entreprises libérées, qui ont poussé la libération de manière excessive et dans lesquelles il n'y a plus assez de repères.</p>	<p>Ce type de management peut se limiter à une tâche. Parfois, tout un service est concerné. Il peut aussi s'agir d'une culture d'entreprise prônant le flou, la liberté, l'expérimentation à outrance.</p>

Conseils :

- Nous partons du principe que « tout ce qui n'est pas interdit est permis ».
- Cela signifie qu'en l'absence de structure décidée par le manager ou par l'entreprise, il est impératif de soi-même définir son propre cœur de fonction, ses responsabilités et d'exercer le pouvoir légitime de sa fonction. Pour y arriver, au besoin se faire aider par le service des ressources humaines ou par des collègues.
- Progressivement, les limites de l'identité professionnelle se définiront.

Management « Antipathie »		
Il s'agit d'un manager ayant une personnalité extrêmement différente de la vôtre, et ayant peu conscience de la richesse venant de la différence. La complexité viendra du fait que l'on se sentira personnellement attaqué, non pas par rapport à des thématiques professionnelles, mais par rapport à la personnalité elle-même.		
Vécu personnel	Attitude manager	Environnement
Sensation d'être mésestimé, jugé. Le stress pourra revêtir différentes formes : colère, abattement, fuite. La personne est touchée dans son être, ce qui fait qu'elle est ce qu'elle est. La relation est touchée également, les débats dépassent le cadre professionnel.	La présence de la personne provoque des émotions chez le manager, qui sera énervé, agité, abattu. Quelque chose d'épidermique se produit.	Climat teinté de jugement de l'autre, de commentaires touchant la personne, en fonction de ce qu'en pense la hiérarchie. Climat de tension, de conflits ouverts ou larvés.

Conseils :

- Prendre du recul et ne pas prendre les émotions du manager pour soi, développer la sagesse.
- Prendre conscience de ce qui peut, chez soi, agacer le manager et y travailler.
- Ne pas entrer dans le « jeu » du manager, et au contraire, aller à contre-courant : rester courtois, bienveillant, positif, joyeux.
- Plus compliqué probablement : donner de la reconnaissance au manager.
- Et plus compliqué encore : établir un lien humain avec le manager, chercher des points communs, des sujets de discussions.
- Et à terme : pouvoir métacommuniquer au sujet du ressenti.

<p>Management « 4x4 » De façon littérale, l'expression 4x4 désigne un véhicule tout-terrain, c'est-à-dire capable de franchir des obstacles qui auraient bloqué la plupart des automobiles. C'est exactement pareil en management, ce style managérial est aussi appelé « Monstre sacré », car il est capable de déplacer des montagnes, et... de détruire les chemins de campagne et fleurs sur son passage.</p>		
Vécu personnel	Attitude manager	Environnement
Face à ce type managérial, on peut se sentir incompetent, nul, mis de côté, complexé par un manager parfois admirable et doté d'une grande capacité de travail. La personne qui y fait face pourra aussi être hantée par des pensées négatives à son propre sujet, et avoir l'impression de ne jamais être à la hauteur.	Il s'agit d'un manager souvent très efficace et très critique. Il a tendance à penser que tout le monde doit fonctionner comme lui. Plutôt exigeant et intolérant envers ceux qui ne s'alignent pas sur son rythme de travail, son investissement ou sa forme d'excellence.	La pression prend la forme de l'excellence. Soit on est à la hauteur du manager, soit on est délaissé. L'équipe est régulièrement divisée en catégories : ceux qui fonctionnent comme le manager et s'alignent sur son rythme et les autres.

Conseils :

- Être focalisé sur les objectifs réels et réalistes, et non ceux imaginés par le manager, forcément trop hauts.
- Pratiquer la communication ouvvrante avec le manager, stimulant la partie préfrontale du cerveau.

Par exemple :

Quels sont les objectifs que nous devons atteindre ?
 Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
 Pour la stratégie, nous proposons de..., qu'en pensez-vous ?
 Qu'est-ce qui est vraiment important ?
 ...

<p>Management « Hyper » Comme décrit plus haut, le manager hyper adoptera des comportements ambivalents : une grande envie de réussir, une peur d'y arriver, des changements importants selon la phase de son comportement hyper.</p>		
Vécu personnel	Attitude manager	Environnement
Avec ce style managérial, il est possible de se sentir exalté, plein d'envie au début, de se sentir reconnu, et puis, lorsque le manager change d'objet, de se sentir rejeté et exclu. Le ressenti peut aussi être de la confusion, car le comportement hyper n'est pas stable.	«Hyper» quelque chose (hyper-perfectionniste, hyper-relationnel, hyper-contrôlant, hyper-présent...) Instable, ambivalent, très susceptible sur certains points. Sur un même sujet, est tour à tour enthousiaste, anxieux, amer... même s'il obtient des résultats. Il a l'air déçu par vous... sans que vous sachiez pourquoi.	La pression est formée d'attentes muettes et de comportements incompréhensibles. Les nouveaux sont parfois accueillis avec enthousiasme, voire fébrilité. Certains anciens ont été « décevants » et sont proscrits. La bascule de l'un à l'autre est rapide et inexplicable. La bascule peut également s'opérer sur des objectifs professionnels, qui ne seront pas stables aussi longtemps que le manager est dans une dynamique hyper.

Conseils :

- Le comportement hyper est, de façon imagée, comme une machine à laver qui change sans cesse de programme : il vaut mieux regarder la machine tourner que d'y entrer.
- L'hyper étant caractérisé par, entre autres, des attentes non formulées, il sera utile de libérer la parole, et de rendre le manager actif, de passer des attentes aux actions, en lui demandant par exemple : « Qu'attendez-vous précisément de moi ? »
- Se renseigner au sujet des objectifs stratégiques de l'entreprise, et veiller à s'en rapprocher.
- Prendre du recul et relativiser : si le manager ne se fait pas accompagner, la dynamique pourra se calmer, mais pas disparaître.

Naissance d'un préjugé

Les climats de toxicité relationnelle et systémique sont régulièrement le lieu de préjugés négatifs et images simplificatrices diverses.

Le dictionnaire Larousse définit le préjugé comme un jugement sur quelqu'un, quelque chose, qui est formé à l'avance selon certains critères personnels et qui oriente en bien ou en mal les dispositions d'esprit à l'égard de cette personne, de cette chose : avoir un préjugé contre quelqu'un. Ou encore comme une opinion adoptée sans examen, souvent imposée par le milieu, l'éducation : avoir les préjugés de sa caste.

Les préjugés induisent régulièrement des rumeurs et nous conseillons de rester en dehors de ces jeux, neutre, factuel et bienveillant dans ce genre de situation.

Les rumeurs aggravent régulièrement la situation, et quoi de plus humain que de les alimenter et de les faire grossir.

IV - SELF-COACHING ET TRANSFORMATION INTÉRIEURE

De façon générale, une posture intéressante à développer dans ce genre de situation est la posture de *self-coaching*. La posture consiste à se mettre en chemin de façon profonde et rigoureuse. Elle peut amener à faire une introspection quant à la façon d'aborder et de traiter non seulement les diverses situations professionnelles, mais également à réorienter la façon d'entrer en relation avec autrui et à effectuer un examen de notre personne intérieure. Il faudra peut-être renouveler et réactualiser la nécessité de la connaissance de soi et de nos propres parts d'ombre, chemin essentiel dans le mouvement vers la transformation.

Prendre sa place sera peut-être au départ plus douloureux que de la perdre. La petite sorcière intérieure qui sabote se fera probablement entendre surnoisement, invitant à ne pas changer et à surtout ne pas prendre de risques. L'inconfort de ce changement intérieur est normal, et plutôt bon signe. Un conflit intérieur surgira probablement et le chemin de la victoire consistera en le fait d'exister pour qui vous êtes, et de récupérer ce qui vous appartient légitimement.

Être un coach bienveillant pour soi-même peut s'appuyer sur les axes suivants :

- Dans cette situation : à quoi souhaitez-vous vraiment arriver ? Cette étape est importante, elle permet de visualiser un futur amélioré, un état désiré.
- Par rapport à la situation actuelle, que vous manque-t-il le plus pour y arriver, qu'avez-vous intérêt à développer ?
- Quelles étapes allez-vous mettre en place pour y arriver ?

Une des grandes clés de la transformation intérieure sont les changements comportementaux : les changements réels et «actionnables», les nouvelles habitudes individuelles, relationnelles et systémiques.

Voici à titre d'exemple une liste de changements comportementaux utiles :

- Lors d'une attaque verbale : se taire, respirer 3 fois, et poser une question ouvrante à l'interlocuteur.
- Lorsqu'une personne prend le pouvoir d'une de vos responsabilités, analyser et décider d'adopter systématiquement une des deux méthodes : engagement ou désengagement.
- Regarder l'interlocuteur dans les yeux, ou entre les yeux si c'est trop compliqué (cela ne se voit pas).
- Dans une réunion, se forcer à prendre 3 fois la parole.
- Se tenir droit, pied à plat sur le sol, épaules basses et ouvertes.
- Avoir défini son cœur de fonction d'ici 15 jours et le présenter au manager.
- Ne plus alimenter les rumeurs.
- Inviter son manager à aller boire un café.
- Etc.

Dans toutes ces situations, il sera certainement nécessaire également de passer par certaines étapes :

1. Reconnaître et accueillir le problème
2. Décider de se mettre en mouvement
3. Changer d'état d'esprit
4. Être rigoureux dans la mise en place des changements comportementaux
5. Au besoin se faire aider

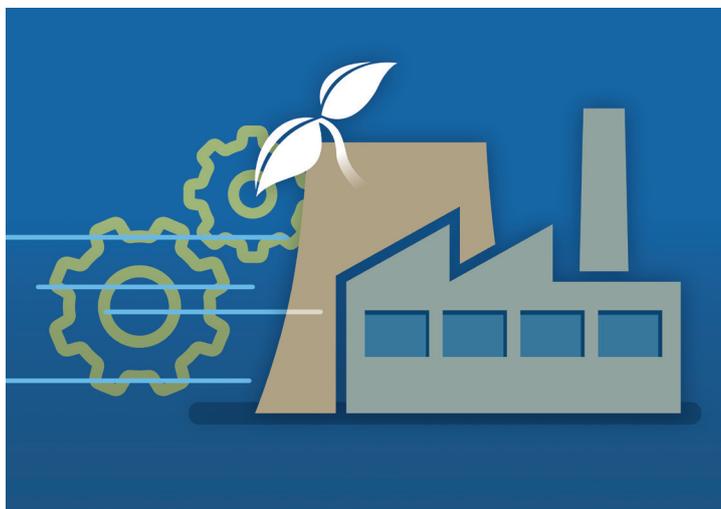
V - CONCLUSION : L'ORGANISATION BIOCOMPATIBLE

Toutes les ressources se trouvent à l'intérieur de nous, et nous avons tous la possibilité de créer avec peu de moyens des organisations, des équipes compatibles avec notre fonctionnement biologique, alliant bien-être et performance.

Quelle qu'en soit la cause profonde, un niveau de stress important aura tôt ou tard une répercussion sur le bien-être et la performance. Alors, ne serait-il pas préférable d'anticiper ?

Les cas de toxicités révèlent «un montage à l'envers» : deux gouvernances qui prennent le dessus : les gouvernances instinctives et grégaires, alors que la situation nécessite la prise de commande par la gouvernance adaptative.

À quand des organisations qui comprendront réellement que leur fonctionnement ne reflète que nos fonctionnements individuels ?



Chantal Vander Vorst – Detox and Grow

Bienvenue dans la maison du dépassement de Soi !

Detox and Grow a été créé par Chantal Vander Vorst. Il s'agit d'un centre de formation, accompagnement, diffusion et création de séminaires innovants. Nous travaillons internationalement en étroite collaboration avec des partenaires de choix partageant les mêmes valeurs. Animée par des idéaux forts, Chantal Vander Vorst se passionne pour la dynamique humaine et organisationnelle depuis plus de 25 ans, entre autres par l'Approche Neuro-Cognitive et Comportementale, dont elle est experte et pionnière dans sa diffusion internationale. Ceinture noire de karaté, elle intègre la dimension posturale dans de nombreuses interventions.

心
技
体

Shin Gi Tai
L'unité de l'esprit,
de la technique
et du corps



Notre mission

Faire bouger le monde.

Nos métiers

Créer des séminaires innovants

Accompagner la transformation

Partager le savoir

Nos activités

- Séminaires et ateliers thématiques
- Parcours neuro-leadership
- Parcours neuro-coaching
- Parcours neuropédagogie
- Parcours coach-samourai
- Parcours changement et neurosciences
- Parcours la puissance au féminin
- Accompagnement Individuel et équipe
- Accompagnement à la libération d'entreprise



Publications

Chantal Vander Vorst a coécrit le livre « Le management toxique » (Eyrolles, 2013) et participe à l'écriture de nombreux articles.

Nos valeurs

Grandir ensemble
Oser être décalé
Partager le savoir

Nous contacter

www.detoxandgrow.com
contact@detoxandgrow.com
facebook : @detoxandgrow
linkedin : page Detox and Grow
+32 495 55.15.74

