

Combattre les comportements « toxiques »

Matthieu POIROT

Docteur en gestion et Psychologue social

Expert en santé psychologique au travail

Depuis les années 90, une sensibilité particulière s'est développée sur les mauvais traitements au travail¹. Cette réceptivité sociale s'est appuyée sur l'émergence de plusieurs concepts: harcèlement psychologique, harcèlement moral, *mobbing* ou *bullying*².

Cette profusion est un signe de l'importance qu'a pris l'exigence de bien-être chez l'individu au travail. Ainsi la notion de harcèlement a connu un succès médiatique sans précédent³ qui a conduit à la mise en place d'une loi⁴.

Pourtant, si le terme a le mérite de faire sens pour le grand public, il reste flou pour la communauté des chercheurs⁵. Le point central des différents concepts concerne l'existence de comportements considérés comme "toxiques" par la cible, c'est-à-dire pouvant engendrer des dommages psychiques et/ou physiques. Le diagnostic de ce facteur de risque doit s'appuyer sur sa *réurrence* et ses *effets négatifs* pour un individu. Combien de salariés souffrent au travail du fait de critiques blessantes, de sabotages ou de jugement personnels ? Qui n'a jamais eu à faire à un patron désobligeant, un collègue râleur ou un client irrespectueux ? L'un des facteurs de risque les plus fréquents concerne les comportements

¹ Voir sur ce sujet Faulx, D et Delvaux, S (2005), "Le harcèlement moral au travail: phénomène objectivable ou "concept horizon" ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail.", *Pistes*, 7,3.

² Zapf D. et Einarsen S. (2001), "Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice – an introduction.", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 4, p. 369-373.

³ Hirigoyen M.-F. (1998), *Le Harcèlement Moral, la violence au quotidien*. Paris. Hirigoyen, M.-F. (2001), *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris : Syros.

⁴ Conseil économique et social, (2001), *Le harcèlement moral au travail*. Paris les Éditions des Journaux Officiels, p. 59. Article L 122-49, paragraphe 1 du code du travail.

⁵ Lapeyrière, S. (2004), "Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle.", *Travail et Emploi n°97*. Janvier p. 29-43.

provoquant intentionnellement une émotion négative. Le travail d'une personne émotionnellement "toxique" consiste à augmenter les émotions négatives de sa cible⁶ notamment en ce qui concerne l'estime de soi.

Doit-on parler de victime ou de cible ?

Plusieurs auteurs ayant abordé les comportements "toxiques" dans l'entreprise parlent de victimes. Ce mot inclut que l'individu ciblé par des comportements "toxiques" serait passif. Nous préférons parler de cible car face à de tels comportements une personne peut réagir et s'adapter pour en diminuer l'impact. Cela n'enlève en rien le caractère inadmissible de ces pratiques mais replace l'individu en position d'acteur. Face à une agression, un individu peut avoir deux types de difficultés pour se défendre: 1/ il peut bénéficier de moins de ressources que l'agresseur et 2/ ne pas *mobiliser* les ressources suffisantes pour se défendre. Les deux hypothèses sont à prendre en compte. Par exemple, il peut être utile psychologiquement, dans l'optique de ressentir du contrôle, de faire la liste des moyens de contre-attaque dont l'on dispose. Par exemple, une salariée cible de comportements "toxiques" nous explique comment elle s'est imaginée écrire une lettre à la femme du manager agresseur pour lui indiquer de manière anonyme qu'elle est sa maîtresse depuis 2 ans. Bien sur ce n'était pas vrai mais elle a évoqué ce moyen personnel de supporter l'événement et de relativiser sa position d'agressée. Ce travail de prise de recul l'a aidée à faire les démarches nécessaires pour se défendre.

Environ un travailleur de l'UE sur vingt s'est déclaré en 2005 avoir été victime de harcèlement. Les différences sont toutefois importantes d'un pays à un autre : cela va de 2% en Italie à 17% en Finlande. 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% cible de menaces ou violences physiques⁷. Bien souvent ce comportement part du haut vers le bas. Il est également répandu entre collègues.

Les expertises que nous avons pu conduire nous montrent que, suivant les entreprises entre 7% et 10% des salariés sont concernés dans l'année par des comportements "toxiques" fréquents avec leur manager et entre 5% et 7% avec leurs collègues⁸. Entre 1 et 1,5% des managers peuvent également être concernés par des comportements "toxiques" de la part de leurs collaborateurs.

⁶ Frost, P (2003), *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict.*, Harvard Business School Press.

⁷ Voir les différents rapports de la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/85/fr/1/ef0685fr.pdf>

⁸ Basé sur une dizaine d'études effectuées entre 2006 et 2008 dans les domaines de l'industrie automobile, énergétiques, les banques de détail et des PME.

La relation hiérarchique semble plus propice à la mise en place de comportements toxiques car son auteur dispose de plus de ressources que sa cible. Par ailleurs, il est évident que tout manager provoque un jour ou l'autre des émotions négatives chez ses collaborateurs tout comme il peut également provoquer des émotions positives. C'est sans doute quand le comportement a pour effet de toucher l'estime de soi de la personne qu'il devient durablement toxique. **Les salariés sommés de s'engager émotionnellement dans le travail seront d'autant plus sensibles au regard porté sur eux.** Toute personne mal intentionnée peut utiliser cette hypersensibilité à des fins négatives. Bien sur, des maladresses relationnelles peuvent suffire à blesser.

Liste non exhaustive de comportements "toxiques" au travail

Voici quelques comportements qu'un manager maltraitant peut utiliser pour déstabiliser sa cible :

- Dévaloriser ouvertement le travail
- Humilier publiquement
- Insulter
- Bloquer l'information
- Faire des critiques sarcastiques
- Faire du chantage et de l'intimidation
- Avoir des comportements violents, physiquement et/ou verbalement
- Faire de la discrimination
- Mettre au placard, isoler la personne du reste de l'équipe
- Avoir des gestes déplacés, à connotation sexuelle
- Évoquer la vie privée de la cible pour la déstabiliser
- ...

Concernant les maladresses, voici les plus fréquentes:

- Ne faire que des retours négatifs sans célébrer le positif
- Faire des jugements de valeur sur le travail (par ex, transformer le fait de ne pas aller suffisamment vite en "tu n'aimes pas travailler")
- S'approprier les résultats de ses collaborateurs
- Oublier systématiquement de demander son avis aux collaborateurs

Importante de la récurrence

La fréquence de survenue d'un comportement doit être prise en compte pour en comprendre les conséquences délétères.

L'intensité du comportement n'est pas forcément ce qu'il y a de plus toxique. La difficulté est de définir ce que l'on entend par fréquence. La définition la plus prudente serait d'indiquer une notion de répétition. C'est l'effet cumulatif de comportements toxiques qu'il convient de prendre en compte. Il convient également de détecter les situations où peuvent se développer des récurrences de comportements toxiques. La situation type est celle du conflit⁹. L'intention de nuire n'est pas forcément nécessaire car un conflit peut y conduire par un mécanisme de défense activé par les deux protagonistes. Ce mécanisme est engendré par une *résonance négative*.

Conflit et résonance négative

Une résonance négative correspond à la rencontre entre deux individus ayant une vision du monde ou du travail opposée. Par exemple, Marc apprécie d'aller vite dans son travail. Au contraire, son collègue Jean apprécie de travailler dans le détail. Lorsqu'ils doivent travailler ensemble, il y a de fortes chances pour qu'ils aient du mal à fonctionner ensemble.

En fait, lorsque l'on doit interagir avec quelqu'un dont le mode de fonctionnement est opposé au sien, la tentation est de convaincre l'autre d'adopter notre façon de voir, comme s'il existait une « bonne » manière de travailler. Ainsi, Marc peut pousser Jean à travailler plus vite et inversement celui-ci peut enjoindre Marc à aller dans le détail. Imaginons maintenant que ce soit Marc qui soit en position de manager, le risque est alors qu'il se serve de sa position hiérarchique pour orienter le comportement de Jean vers sa vision du monde. Nous serions dans une situation où un manager se sert de sa position hiérarchique pour imposer sa subjectivité. On agresse l'autre pour se protéger. Or face à ce type de situation le collaborateur va se braquer, également pour se protéger. Un conflit important va souvent se mettre en place et conduire le manager vers un comportement de plus en plus agressif tandis que le collaborateur va de plus en plus se braquer ou se soumettre sans être convaincu. A l'issue de cette escalade conflictuelle c'est souvent le collaborateur qui part. Comme nous le verrons dans les prochains chapitres, ce type de situation peut même provoquer une situation de détresse psychologique.

Nous recherchons plutôt des résonances positives, c'est-à-dire les situations nous faisant interagir avec des individus partageant la même vision du monde que nous. On parle alors de "feeling", parfois de coup de foudre ! N'avez-vous

⁹ Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. et Cooper C. L. (2003), "The concept of bullying at work: the European tradition." dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf et C. L. Cooper (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (chap. 1 pp 3-30). London: Taylor & Francis

jamais rencontré de collègues ou de chefs avec qui vous vous compreniez à demi-mot ?

Néanmoins, s'il est important de partager avec ses proches une vision similaire du monde, il paraît dangereux d'éviter ou de vouloir contrôler la vision du monde ou du travail des autres : dans l'entreprise "flexible", une équipe doit fonctionner avec plusieurs visions du monde afin de s'adapter aux différentes exigences du marché.

De la nécessité des conflits

L'entreprise standardisée n'aime pas qu'il existe des conflits en son sein. C'est ce qui fait que bien souvent le conflit n'est pas traité, voire évité.

Pourtant l'efficacité nécessite une dose d'altérité, notamment pour favoriser l'adaptation. Or, comment travailler dans l'altérité sans être parfois en conflit ?

Les conflits peuvent avoir pour fonction de faire évoluer les normes et valeurs de l'entreprise vers une plus grande adéquation avec l'environnement. Si les gens du marketing et de la production rentrent en conflit, cette situation peut nécessiter un travail de médiation du DRH. Cette médiation conduira à réfléchir à un assouplissement du mode de fonctionnement entre les services. En permettant la mise à jour d'un conflit, l'entreprise travaille aussi à améliorer les modes de coopération.

Dans une société de la diversité et de l'entreprise "flexible", les dirigeants doivent encourager leurs collaborateurs et managers à affronter la différence avec courage et sagesse. Pourtant nous observons régulièrement que les salariés ne rentrant pas dans la norme peuvent être mis sur la touche. Ils deviennent alors les exclus du soutien relationnel et doivent faire face à la maladie honteuse de l'isolement social.

Retrouvez nous sur : www.midori-consulting.com

Matthieu POIROT, *Fondateur de Midori Consulting. 11 ans d'expérience dans le conseil. Expert en santé psychologique au travail. Docteur ès Sciences de Gestion et Psychologue social, formé aux approches cognitivo-comportementales et systémiques. Il partage son temps entre l'entreprise, la recherche et l'enseignement, en France et à l'étranger. Son expérience et ses compétences pluridisciplinaires lui permettent de proposer un conseil "haute couture" en management humain des organisations.*

Il est l'auteur d'un livre (avec Bruno Lefebvre) et de plus d'une dizaine d'articles académiques. Son travail a été cité dans plusieurs médias: Europe 1, france 5, les échos, la tribune, l'agence reuters, management, cadreemploi, 01net, Ouest France, Newzy,... Ses clients sont principalement de grands groupes internationaux, des PME, des associations et des organisations publiques.

Pour le contacter : matthieu.poirot@midori-consulting.com