

MANAGERS TOXIQUES

Comment les repérer ?

Quelles contre-mesures adopter ?



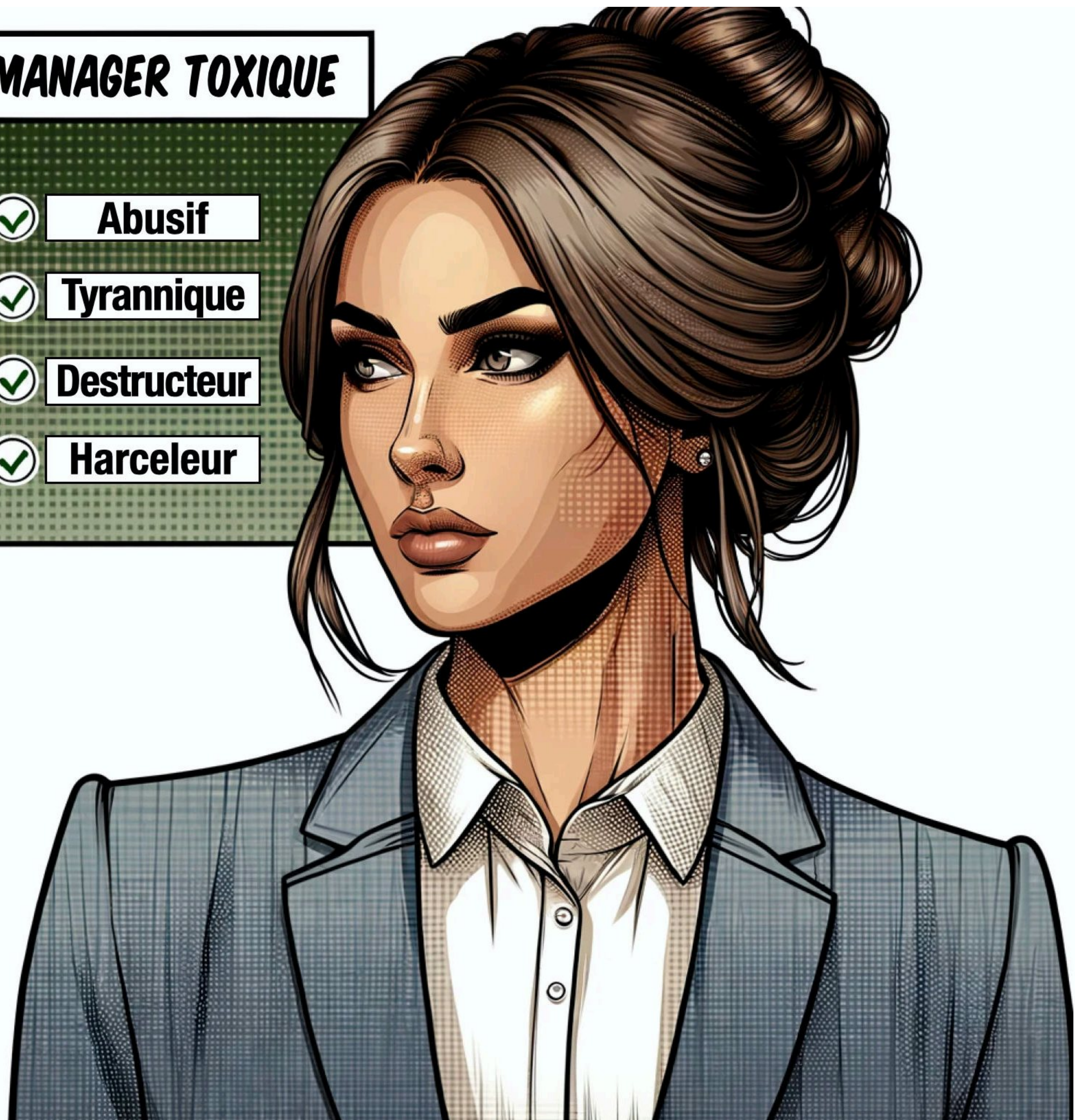
COMMENT DEFINIR LA NOTION DE **MANAGER TOXIQUE ?**

Tout individu exerçant une forme d'autorité dans un contexte organisationnel, dont les comportements contribuent à détériorer le moral, la motivation et l'estime de soi de ses subordonnés. [1]



MANAGER TOXIQUE

- ✓ Abusif
- ✓ Tyrannique
- ✓ Destructeur
- ✓ Harceleur





ABUSIF : manifestations d'hostilité verbale et non verbale, excluant la violence physique. [2]

Ridiculiser, rabaisser publiquement, réprimander de manière hostile, ignorer, exclure, ostraciser, punitions ou menaces de punition sans justifications...



TYRANNIQUE : exercice du pouvoir autoritaire et arbitraire caractérisé par le contrôle, la manipulation et la répression. [3]

Imposer des règles strictes. Avoir peu de considération pour les opinions des subordonnés. Exercer un contrôle minutieux. Manager par la peur, la manipulation, la coercition ou le favoritisme. Dénigrer, marginaliser. Intimider physiquement. Menacer ...



DESTRUCTEUR : continuum de comportements qui dégradent et dévalorisent les ressources d'une organisation. [4]

Hostilité. Abus verbal ou émotionnel. Intimidation et harcèlement. Mensonges et manipulation. Violation des droits fondamentaux. Sabotage. Favoritisme et exclusion. Négligence ou incompétence managériale. Utilisation du pouvoir pour nuire.



HARCELEUR : comportements systématiques, persistants et répétés, ayant pour objet de compromettre l'intégrité personnelle et professionnelle d'une personne. [5]

Attaques personnelles, intimidation, isolation sociale, propagation de fausses rumeurs, rétention d'information, doubles contraintes...

LA TRIADE NOIRE

3 TRAITS DE PERSONNALITE QU'IL FAUT ABSOLUMENT EVITER...!



La Triade noire [6] est un ensemble de trois traits de personnalité caractéristiques, identifiés comme particulièrement nocifs en raison de leur lien avec des comportements antisociaux, égocentriques et manipulateurs. [7]



NARCISSISME : Ce profil de manager se caractérise par un sentiment exacerbé de sa propre importance, un besoin d'être admiré et d'être au centre de l'attention et une sensibilité particulière à la critique.

- **AUTORITARISME ET BESOIN DE CONTROLE** : Le manager impose ses idées sans tenir compte des opinions ou des besoins des autres en insistant sur le fait que ses méthodes et décisions sont infaillibles.
- **FAIBLE EMPATHIE** : Difficulté à se mettre à la place d'autrui pour percevoir et comprendre ce qu'il ressent. Ce qui conduit à des choix ou des décisions qui négligent souvent les impacts humains ou environnementaux.
- **ABUS** : S'appropriier indûment le travail des autres et s'en attribuer le mérite.



MACHIAVELISME : Ce profil de manager utilise la manipulation et la tromperie comme outils pour atteindre leurs objectifs en fonction de leurs propres intérêts.

- **MANIPULATION** : tactiques de manipulation pour influencer et contrôler les autres, souvent de manière subtile et parfois coercitive. Il s'agit d'utiliser tous les moyens à leur disposition pour obtenir ce qu'ils veulent.

→ **AUTOCENTRISME** : Priorisation de leurs propres besoins et objectifs au détriment de ceux de l'organisation ou des employés.

→ **CYNISME** : Le manager impose ses idées sans tenir compte des opinions ou des besoins des autres en insistant sur le fait que ses méthodes et décisions sont infaillibles.



PSYCHOPATHIE : Ce profil de manager se caractérise par un certain charisme, un sens grandiose de sa propre personne, une capacité à mentir de manière pathologique, des comportements impulsifs, un manque de remords et une faible tolérance à la frustration.

→ **COMPORTEMENTS IMPULSIFS** : Prise de décisions hâtives sans considération adéquate pour les conséquences potentiellement néfastes.

→ **INSENSIBILITE EMOTIONNELLE** : Manque de réaction appropriée aux situations stressantes ou émotionnelles, ce qui peut être perçu comme de la froideur ou un manque de conscience.

→ **AGGRESSIVITE** : Tendances à l'hostilité ou à des comportements intimidants envers les subordonnés ou les pairs avec une absence de remords ou de culpabilité.

COMMENT EXPLIQUER L'ORIGINE D'UNE **CULTURE TOXIQUE ?**

Une culture d'entreprise toxique ne résulte pas des seuls traits négatifs du manager ou du leader, mais émerge de l'interaction complexe entre trois facteurs [8] :

Caractérisé par leur charisme, leur narcissisme, leur machiavélisme et leur besoin de pouvoir. Leur comportement peut inclure la manipulation, la tyrannie, et un manque d'attention ou de considération pour autrui.



**LEADERS
DESTRUCTEURS**

Adapté de Padilla,
Hogan et Kaiser, 2007

Menaces perçues, pression sur les performances, défaut d'éthique, instabilité institutionnelle, absence de contrôle, crises qui créent un vide de pouvoir ou de leadership...

1. Les conformistes, qui suivent par peur ou immaturité.
2. Les complices, qui suivent par ambition ou pour en tirer des avantages personnels.



**SUIVEURS ou
OPPORTUNISTES**



**ENVIRONNEMENT
PROPICE**



5 ATTRIBUTS QUI EMPOISONNENT

LES CULTURES ORGANISATIONNELLES

D'après Sull, D., Sull, C., & Zweg, B. (2022) [9]



IRRESPECT : Les interactions impolies, dévalorisantes ou condescendantes, ont l'impact négatif le plus important sur l'évaluation de la culture d'entreprise.

NON-INCLUSIVITE : Une culture qui exclut délibérément ou néglige certains groupes d'individus en fonction de leur genre, de leur origine ethnique, de leur orientation sexuelle ou d'autres caractéristiques personnelles.

MANQUE D'ETHIQUE : Une culture qui tolère ou encourage des comportements non éthiques compromet l'intégrité de l'organisation et la confiance et à la coopération entre les employés.

COMPETITIVITE ACHARNEE : favorise les comportements individualistes et non coopératifs, la dissimulation d'informations, le dénigrement, le sabotage, nuisent à la collaboration et entraînent des conflits.

ABUS : Une culture qui tolère les comportements abusifs (intimidation, harcèlement, agressions verbales ou physiques) et crée un environnement de peur et de stress.

COMMENT RECONNAITRE UN **MANAGER TOXIQUE** ?



- Quelle est la relation de ce manager avec le pouvoir et l'autorité ?
- Comment réagit-il face aux critiques ou à l'opposition ?
- Comment fait-il face aux responsabilités et aux conséquences de ses actions ?
- Privilégie-t-il une communication authentique et transparente ?
- Comment gère-t-il le stress et les délais ?
- Comment traite-t-il les règles et les procédures de l'organisation ?
- Comment réagit-il aux succès et aux échecs de ses subordonnés ?
- Comment donne-t-il des feedbacks ?
- Comment gère-t-il les relations interpersonnelles au sein de l'équipe ?
- Comment soutient-il le développement professionnel de son équipe ?
- Comment gère-t-il les conflits ?

COMMENT NEUTRALISER UN MANAGER TOXIQUE ?

Neutraliser un manager toxique qui exerce une influence négative sur son équipe requiert une approche systématique et une combinaison de stratégies personnelles et organisationnelles :



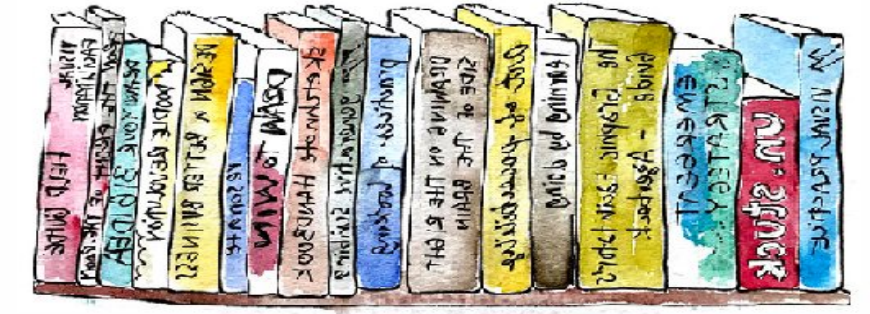
QUELS LEVIERS ORGANISATIONNELS

POUR LUTTER CONTRE UNE CULTURE TOXIQUE ? [9] [10] [11] [12]

Prévenir une culture toxique implique des interventions à plusieurs niveaux, qui permettent de détecter et d'adresser les comportements problématiques avant qu'ils ne deviennent enracinés. Les contre-mesures doivent être soigneusement élaborées pour atténuer les impacts négatifs et promouvoir un environnement de travail sain.



Références :



- [1] Lipman-Blumen J (2005) *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – And how we can survive them*. New York: Oxford University Press.
- [2] Tepper BJ (2000) *Consequences of abusive supervision*. *Academy of Management Journal* 43(2): 178–190.
- [3] Einarsen S and Skogstad A (1996) *Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations*. *European Journal of Work and Organisational Psychology* 5(2): 185–201.
- [4] Einarsen S, Aasland MS and Skogstad A (2007) *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*. *Leadership Quarterly* 18: 207–216.
- [5] Rayner C and Cooper C (1997) *Workplace bullying: Myth or reality – Can we afford to ignore it?* *Leadership and Organization Development Journal* 18(4): 211–214.
- [6] Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy*. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- [7] Mathieu, C. (2021). *Dark Personalities in the Workplace Academic Press*
- [8] Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- [9] Sull, D., & Sull, C. (2022). *How to Fix a Toxic Culture*. MIT Sloan Management Review.
- [10] Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- [11] Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- [12] Porath, C. (2016). *Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace*. Grand Central Publishing.



Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .

Nota bene : Cet article s'articule autour de l'examen minutieux de publications scientifiques et d'ouvrages de référence, constituant ainsi le socle de mes analyses et réflexions. Cependant, malgré mon engagement en faveur de l'exactitude et de la rigueur, il est important de reconnaître qu'il n'est pas à l'abri de potentielles erreurs.