

MANAGEMENT

Attention toxique !

De la même manière que tout médecin aura à faire avec la maladie, les virus, les miasmes et la contagion, tout manager peut être confronté à la toxicité relationnelle. Sa tâche sera de la localiser, la canaliser et la circonscrire à son minimum.

Marie Bonnet

“ Il est recommandé de positionner dans un groupe des référents capables de détecter les dérives toxiques, voire de les désamorcer et de prévenir leurs dégâts. ”

Les progrès en science du management ont mis à disposition des équipes des outils de pilotage de la qualité en général, et de la qualité relationnelle en particulier. Ces outils qui constituent des aides à la gestion de la toxicité managériale sont d'autant plus importants qu'un groupe n'aura une action productive de qualité que si les relations en son sein sont saines.

Selon le concept de management toxique, à l'image de l'adage : « le poisson pourrit par la tête », un management mauvais par nature ou par dérive organisationnelle, ou encore à la suite d'un choix malheureux, peut intoxiquer un groupe. Cette contamination se juge selon divers indices (questionnaires de satisfaction, plaintes, taux d'absentéisme, alertes de gestion des risques...), voire même à l'observation du nombre de maladies et de décès directs et indirects. A noter qu'un harcèlement gravissime suivi d'un suicide constituent une infraction susceptible d'être qualifiée de crime (homicide) par la Justice.

LES CONTEXTES DE TOXICITÉ

Il faut être attentif à cette toxicité managériale, en distinguant toutefois différents contextes. Il y a par exemple des personnalités toxiques par nature qui peuvent influencer très négative-



Il est important d'être attentif à la détection de situations toxiques.

ment les équipes ; des situations et contextes managériaux qui nécessitent réforme ; ou encore des situations saines avec des accès de toxicité à surveiller.

Les personnalités toxiques

En ce qui concerne les personnalités toxiques, la littérature professionnelle regorge de conseils et mises en garde contre le risque majeur des « psychopathes en costume-cravate » : pervers narcissiques, troubles de l'humeur et du comportement, personnalités borderline ou paranoïaques. Dans de telles configurations, il est nécessaire de protéger les victimes potentielles, de prévenir les dégâts, ou de les réparer lorsque le mal est fait. Il est important d'être attentif à la détection de ces situations (recrutement, évaluation, garde-fous, contrôles). Une détection d'autant plus difficile que les personnalités toxiques peuvent exceller dans l'art de dresser un écran de fumée autour de leurs agissements.