

## Manager toxique

### Qu'est-ce qui caractérise un manager toxique ?

Etre manager c'est avant tout une compétence ; tout le monde n'est donc pas fait pour ça ! On reconnaît un manager toxique à des comportements assez spécifiques et nocifs, que ce soit face à une équipe ou face à un seul collaborateur.

Deux traits ressortent majoritairement chez le manager toxique :

- ✓ collectivement : le manager toxique d'une équipe a toujours raison. Il garde coûte que coûte le pouvoir décisionnel, il impose son point de vue et n'écoute aucune proposition. Par ailleurs, c'est un collaborateur qui n'est jamais disponible et qui garde difficilement son calme ;
- ✓ individuellement : dans le cas d'un « bouc émissaire », le manager toxique a tendance à humilier. Il sera sans cesse dans un rôle de provocateur, de persécuteur. Cela se traduit par une mise à l'écart, des sanctions non fondées.



### Une mauvaise pratique de management

Si ces comportements ne peuvent pas être généralisés, il n'en reste pas moins que, volontaire ou non, c'est avant tout une mauvaise pratique de son management qui peut rendre un responsable toxique. Par exemple, si le manager :

- ✓ tient des propos ou donne des consignes contradictoires,
- ✓ oublie régulièrement de transmettre des informations,
- ✓ vérifie en permanence les dires et les actions de son équipe,
- ✓ est susceptible, versatile, stressé, ne sourit jamais,
- ✓ fait preuve d'arrogance régulièrement,
- ✓ demande l'impossible à son équipe,

ces agissements répétés en font un manager toxique.

Par-dessus tout, ils conduisent presque inévitablement à du harcèlement moral. Celui-ci pouvant avoir des conséquences désastreuses tant pour l'entreprise que pour les collaborateurs, il est essentiel de prendre les mesures qui s'imposent.

### Pourquoi s'emparer du problème ?

L'entreprise a un devoir de sécurité auprès de ses salariés. Elle doit les sensibiliser à ces problèmes de comportement en :

- ✓ faisant de la prévention (flyers, affiches, procédures, formation, etc.),
- ✓ organisant des médiations quand cela est nécessaire et possible,
- ✓ travaillant en collaboration avec le médecin du travail en cas de suspicion de harcèlement,
- ✓ modifiant le règlement intérieur pour inclure un article préventif,
- ✓ formant tout collaborateur prenant un poste de manager, pour acquérir une pédagogie indispensable à la fonction,
- ✓ créant un lien transverse avec le service RH, car bien souvent les managers ne maîtrisent pas l'essentiel des règles RH.

Une entreprise peut très vite perdre de vue qu'un manager toxique a des conséquences directes et indirectes pour elle. Cela commence par une perte de motivation, de performance, de productivité mais aussi par des arrêts maladie, un turnover important. Ces remplacements ont un coût et les conditions de travail sont impactées.

Enfin, une conséquence de plus en plus importante pour l'entreprise est celle de son image. Une réputation de harcèlement, de salariés non-protégés, ce sont des problèmes de recrutement, une image dégradée et une e-réputation qui se propagera très vite à l'heure du tout digital.

### Alors face à un manager toxique, qui est responsable ?

Tout le monde a sa part de responsabilité devant de tels comportements :

- ✓ la Direction qui le sait et qui ne fait rien, parfois à cause d'un état d'esprit « diviser pour mieux régner » ;
- ✓ les collègues du manager qui se résignent parce que « tout le monde le connaît, il n'est pas facile à vivre, on n'y peut rien » ou « certains collaborateurs ont déjà fait remonter l'information mais que rien ne change » ;
- ✓ le manager toxique lui-même, puisqu'il n'est pas lucide face à ses propres agissements et n'a pas la capacité de remise en question.

La frontière entre manager toxique et harcèlement moral ou sexisme est très infime.

Limitier la toxicité c'est remettre de l'humain au cœur du management. La communication, le dialogue, les groupes de paroles, les échanges de pratiques sont des outils indispensables à de tels fléaux.

Ne rien faire c'est accepter le comportement des managers toxiques, dont les conséquences peuvent être graves pour tous. Mieux vaut garder en tête la citation de Confucius : « *Ce que l'on ne désire pas pour soi, ne pas le faire à autrui* ».