



> Lire cet article sur le site web

Comment se protéger du management toxique ?

Nathalie Schipounoff et Stéphane Malochet ont publié "Et si j'appriivoisais mon chef - se protéger du management toxique mode d'emploi !" (Eyrolles, 2013). Stress, boule au ventre, injonction, contre-injonction, sentiment de dévalorisation, de harcèlement, manque de politesse... En quatre chapitres, les auteurs proposent des pistes d'action pour reprendre les rênes de la relation à son supérieur et mettre les bonnes cartes de son côté.

est diplômée du CELSA et de l'ESIEE. Après plus de 15 ans dans des grands groupes comme Télédiffusion de France, Orange ou Lagardère Active (Psychologies magazine) en tant que responsable études, responsable marketing, chef de projet ou directeur de business unit Web, elle accompagne aujourd'hui les entreprises dans leur transformation digitale en management et stratégie. chasseur de têtes puis fondateur d'une maison d'édition, est aujourd'hui coach et formateur. Il accompagne depuis 10 ans managers et dirigeants dans la mise en œuvre de leurs projets professionnels. Formé à l'analyse systémique et à la Process-Com, il est membre du réseau i-Lead. Il se consacre tout particulièrement au développement de la performance et de l'engagement des équipes de ses clients.

Nathalie Schipounoff (NS) : Dans notre quotidien de coach et de consultant, nous rencontrons beaucoup de personnes cadres, ou non d'ailleurs, en quête de sens et trop souvent en souffrance, que ce soit dans des grands groupes publics ou privés ou dans des PME. Nous sommes tous les deux convaincus que la performance est loin d'être incompatible, bien au contraire, avec épanouissement et réalisation des salariés. Le management « toxique » n'est profitable pour personne, car il provoque de l'absentéisme, une déresponsabilisation pour ne pas dire une infantilisation des salariés, une paralysie dans les prises d'initiatives quand il ne suscite pas carrément du burn-out. Nous souhaitons une approche pragmatique avec la possibilité de mettre en œuvre rapidement des solutions ou des méthodes que nos métiers nous ont permis d'éprouver : gestion du stress, gestion des conflits, protocole d'adhésion, harmonisation des équipes, affirmation de soi, etc. L'idée de ce livre est avant tout d'être constructif - sa vocation n'est pas de dramatiser une situation qui l'est déjà trop avec 3 milliards de coûts sociaux par an en France à la clé, ou 60 % des cadres qui se déclarent en fatigue chronique. Il peut permettre de recréer du lien plutôt que de développer une cristallisation ou une stigmatisation entre salariés et managers. D'où le titre de notre ouvrage. Il s'inspire du passage du Petit Prince de Saint-Exupéry où le Renard demande à être apprivoisé. Ce livre est destiné à tous ceux qui veulent retrouver du plaisir en allant au travail et qui souhaitent reprendre la situation en main plutôt que de la subir. La question de la nature de la relation au chef est-elle encore très prégnante ?

Stéphane Malochet (SM) : La question de la relation au chef sera toujours importante dans l'entreprise privée ou publique. Tout du moins, tant qu'il y aura des chefs... Car en fin de compte, qu'est ce qu'un chef aujourd'hui ? Est-ce le propriétaire d'un bien (l'entreprise), le porteur d'un statut (la fonction), le titulaire d'un grade (le diplôme) ou est-ce le détenteur d'une compétence (le leadership). C'est sans doute une combinaison de certains de ces ingrédients constituant la « recette » plus ou moins savoureuse de ce qu'est un « chef » aujourd'hui. Dans les époques précédentes, il suffisait parfois d'être « le propriétaire » de son entreprise, ou d'avoir « le diplôme » pour être le chef de service. La complexité de notre époque a balayé cette simplicité. Aujourd'hui, pour un chef, il ne suffit plus de se contenter « d'être » (diplômé, gradé, héritier). On attend de lui qu'il se comporte d'une certaine manière. La dimension comportementale a pris un rôle prépondérant, d'où la nécessité de développer ses compétences dans le registre du leadership. Pour cela, il devra accroître ses aptitudes à communiquer, écouter, déterminer la vision stratégique, et créer du lien avec ses équipes... Vous proposez des pistes d'actions pour reprendre les rênes de la relation au chef et mettre les atouts du côté du salarié. L'une de ces pistes vous semble-t-elle devoir être privilégiée ?

NS : Vous retrouverez dans Et si j'appriivoisais mon chef les pistes d'actions pour que votre chef reconnaisse votre valeur, qu'il arrête de vous stresser, pour que votre relation avec lui reparte du bon pied ou qu'il arrête de vous harceler. La clé est sans doute dans le bon diagnostic de la situation (s'agit-il d'un problème ponctuel, conjoncturel, lié à une ou des personnes en particulier ou à l'organisation par exemple ?),



mais également dans la prise de conscience de vos besoins fondamentaux au travail (qu'est-ce qui vous motive en dehors de votre simple rémunération ? Est-ce la reconnaissance, le défi, la maîtrise et le développement de vos compétences ? Où en êtes-vous dans la réalisation de vos aspirations et dans votre projet professionnel plus globalement ? Où en sont vos attentes et où en êtes-vous par rapport à vos limites et votre potentiel de développement ?). Chaque cas est bien sûr unique, mais réapprendre à s'affirmer, décélérer pour mieux accélérer, tester de nouveaux modes de communication et mieux appréhender les enjeux relationnels ne peuvent être que gagnants pour tous. SM: Soyons clairs, la reconnaissance est pour le salarié aussi nécessaire que le carburant pour votre véhicule. Vous pouvez posséder une voiture de course dans votre parking sans une goutte d'essence dans le réservoir, vous n'irez pas loin avec. Aujourd'hui de nombreuses entreprises publiques et privées sont peuplées de belles mécaniques extrêmement capables mais au repos, en sommeil, en incapacité par le rationnement en reconnaissance.