



Repérer les **comportements toxiques** avant qu'ils ne dégénèrent

L'enjeu

Les situations de risques psycho-sociaux sont souvent le fait de dérives insidieuses. Ce sont les petites vexations au quotidien, une tension répétée, des rétentions d'information qui empêchent le collaborateur de faire son travail dans la durée. Ces actes hostiles répétés, qu'ils soient conscients ou non, finissent par miner la capacité des collaborateurs à agir et à interagir avec les autres. Ils entament leur confiance en eux. La situation peut alors basculer : dépression, agressivité, comportements de retrait, absentéisme... Le manager peut néanmoins désamorcer ces risques en repérant et désamorçant les comportements toxiques en amont.

Quelques comportements toxiques

De nombreux indices dans les dynamiques relationnelles et les réactions individuelles des collaborateurs peuvent alerter le manager. Il peut alors activer les leviers de management qui permettent de recadrer ces relations au sein de l'équipe.

Sur quoi être vigilant ?

Que faire ?

LES ATTEINTES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

Ex : La personne n'a pas les moyens ou les informations nécessaires à la réalisation de ses tâches ; son travail est systématiquement contesté ; la répartition des tâches est régulièrement en sa défaveur ou en décalage avec ses compétences.

► Mis en difficulté, le collaborateur ne peut pas faire son travail. Cela finit par miner sa confiance en lui et sa réputation.

- **Faites le point régulièrement sur les rôles et responsabilités** dans l'équipe et sur les circuits de transmission d'information. Cela évite les zones de flou qui favorisent ces comportements.
- **Prenez le temps d'écouter.** Les ressentis des collaborateurs en disent long sur les conflits larvés ou les petites vexations légères qui deviennent dangereux lorsqu'ils s'accumulent.

L'ISOLEMENT ET LE REFUS DE COMMUNICATION

Ex : La personne est systématiquement interrompue en réunion, ses propositions sont ignorées ; elle est installée à l'écart des autres ; on ne communique avec elle que par écrit ; on se tait quand elle arrive à la machine à café.

► L'individu se sent déprécié, rejeté du groupe. Plus ce mode s'installe, moins il peut contribuer dans l'équipe. Cela finit par confirmer le fait qu'il est inadapté, renforçant le rejet du groupe !

- **Veillez à l'équité du temps de parole en réunion.** L'isolement commence souvent dans ces temps clés de la vie de l'équipe.
- **Discutez avec la personne isolée de sa contribution dans le groupe.** Si le manager ne peut être tenu pour responsable de ses aptitudes relationnelles, il peut en revanche clarifier son rôle dans l'équipe et l'aider à s'affirmer.

LES ATTEINTES À LA DIGNITÉ

Ex : La personne est l'objet de rumeurs ou de quolibets ; on critique sa vie privée ou certains traits personnels (physique, sexe, couleur de peau...) ; on s'attaque à ses croyances religieuses, ses affinités sexuelles ; on l'imité, on la caricature.

► Ces atteintes se font souvent par petites touches, sous couvert de plaisanteries. Mais même sans volonté de nuire, elles sont redoutables car elles touchent à l'intégrité de la personne.

- **« Pas de ça dans mon équipe. »** Les inimitiés personnelles n'ont pas à influencer sur la collaboration. Fixez clairement les limites.
- **Recentrez les discussions sur le plan professionnel.** Cela permet souvent de sortir des préjugés.
- **Favorisez les échanges.** On s'aperçoit que c'est souvent l'ignorance et la peur de la différence qui sont à l'origine de ces comportements déplacés.

LES FORMES DE VIOLENCE

Ex : Agression verbale ou physique ; intimidation ; gestes ou allusions déplacés ; appels incessants au téléphone. Manifestes ou apparemment anodines, la répétition de ces violences fait le lit du harcèlement.

► Les formes « à bas bruit » sont particulièrement pernicieuses. La personne se fait enfermer dans une relation qui la mine progressivement et peut conduire à la dépression, voire au suicide.

- **Écoutez aussi l'agresseur.** La violence est une déviance, mais aussi souvent le signal d'alarme d'un collaborateur en détresse. L'agresseur doit avoir la possibilité de s'expliquer.
- **Sanctionnez.** Comprendre n'est pas justifier. Marquer l'inacceptable est fondamental pour dissuader de recommencer.
- **Faites savoir à l'entourage que vous avez sanctionné.** L'exemple peut prévenir la contagion.