

**CERLE** Entreprises et Santé  
Avenir de la relation au travail

**2IS**  
Institut d'Ingénierie de la Santé

Amiens, Institut d'Ingénierie de la Santé  
16 octobre 2025 16h30-17h45

**Management toxique, management positif :  
apprendre à voir, agir pour prévenir**

Carte Blanche au Pr Luc Brunet  
Université de Montréal

avec Pr Frédéric Telliez UPJV et Anne-Marie de Vaivre, Cercle E&S

## Compte-rendu intégral conférence du 16 10 2025

## Management toxique, management positif : apprendre à voir, agir pour prévenir

### Carte blanche au Professeur Luc Brunet, Professeur à l'Université de Montréal

Institut d'Ingénierie de la Santé/ Université d'Amiens – 16 octobre 2025

Les contenus, documents, tables-rondes, manifestations du **Cercle Entreprises & Santé** sont issus d'une **conception stratégique et prospective** élaborée sous l'impulsion d'**Anne-Marie de Vaivre**, prolongée par la sélection d'acteurs et d'exemples éclairants, et par la mise en dialogue de leurs dynamiques. Cette architecture vivante, en réflexion, mise en scène, confrontation, rebouclage..., produit l'**effet silex** propre au Cercle : une intelligence collective en mouvement.

La citation des documents, travaux et verbatim ou leur réutilisation est libre, à condition d'en flécher la source : **Cercle Entreprises & Santé – Anne-Marie de Vaivre + intervenant cité**  
Conférence : **Management toxique, management positif : apprendre à voir, agir pour prévenir** 16 10 2025

[Lien pour le replay](https://www.cercle-es.com) accessible librement sur le site [www.cercle-es.com](https://www.cercle-es.com)

#### En synthèse – à retenir

Cette carte blanche, organisée par le **Cercle Entreprises & Santé** en coopération avec l'**Institut d'Ingénierie de la Santé (UPJV)**, a réuni chercheurs, enseignants, praticiens et responsables hospitaliers autour du **Pr Luc Brunet**, Professeur de Psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal.

Les échanges ont mis en évidence les **deux versants du management** – destructeur et constructif – et leurs effets sur la **santé psychologique**, l'**engagement** et la **productivité** des équipes. À partir de travaux empiriques menés notamment en milieu hospitalier, Luc Brunet a précisé les **mécanismes du leadership destructeur** : comportements intentionnels de nuisance, typologies tyrannique, narcissique, machiavélique et laisser-faire.

Les **résultats de recherche** confirment leurs impacts négatifs sur le climat de travail, la mobilisation et le bien-être, et leur rôle dans la **détresse psychologique** et le **désengagement professionnel**. Le leadership positif repose à l'inverse sur la **justice**, la **sollicitude** et la **reconnaissance**, dimensions encore rares dans les organisations.

Le débat a élargi la réflexion aux **responsabilités managériales, juridiques et culturelles** : reconnaissance du harcèlement institutionnel, poids du contexte, perception du management selon les cultures. Les interventions d'Anne-Marie de Vaivre et de Jacques Bouvet ont souligné la nécessité d'**articuler recherche, terrain et responsabilité collective**, dans une approche pluridisciplinaire et prévenante.

Plusieurs pistes de prolongement ont été proposées : renforcement du lien entre **services de santé au travail**, et **acteurs universitaires**, valorisation des **données de santé-travail réelles**, exploration des **innovations technologiques et organisationnelles** pour mieux soutenir les équipes et prévenir la toxicité managériale.

Le document complet restitue, dans l'ordre chronologique, l'ensemble de la **carte blanche du 16 octobre 2025** : **ouverture institutionnelle**, **introduction et cadrage** par Anne-Marie de Vaivre, **intervention du Pr Luc Brunet**, puis **débat et échanges avec la salle**, avant la **clôture et encart final du Cercle Entreprises & Santé**.

## Ouverture et introduction

- **Accueil et ouverture de séance**

**Pr Frédéric Telliez,**

**Professeur des Universités, Directeur de l'équipe pédagogique de l'Institut d'Ingénierie de la Santé (UPJV),  
Responsable du Master Management de la Santé, de la Sécurité et l'Environnement au travail.**



Le Pr Frédéric Telliez ouvre la séance en saluant la présence du **Pr Luc Brunet**, rappelant sa précédente venue à Amiens il y a près de dix ans avec le **Cercle Entreprises et Santé** :

« On a l'honneur d'accueillir le Professeur Luc Brunet, qu'on avait accueilli il y a maintenant presque dix ans. »

Il replace brièvement le sujet dans la continuité des recherches sur le **management et la santé au travail** :

« Le Pr Brunet va nous parler de tout ce qui concerne le management, les deux versions du management, et de son impact sur la santé. Cela recoupe directement toute la problématique des facteurs psychosociaux. »

Il précise que ces facteurs comportent une dimension **positive et négative** :

« Les facteurs psychosociaux, ce n'est pas forcément négatif. Il y a des facteurs positifs, et c'est ce qui est intéressant : ces mêmes facteurs peuvent aussi devenir négatifs. »

Il remercie ensuite le **Cercle Entreprises & Santé, Anne-Marie de Vaivre**, et son président **Jacques Bouvet**, pour l'organisation de cette carte blanche :

« Je remercie **Anne-Marie de Vaivre**, qui a tout organisé, et le président du Cercle Entreprises et Santé, Jacques Bouvet. »

Il exprime aussi ses remerciements, à ses **étudiants et collègues** ayant participé à la logistique : « Je remercie aussi nos doctorants, **Nathan Roger**, de Bigard, Chahrazad Melouka, Thomas Capet et qui nous ont donné un coup de main, ainsi que les collègues administratifs de l'Institut d'Ingénierie de la Santé, et le soutien d'Erwan Stephan-Blanchard, directeur de 2IS. »

Le Pr Telliez conclut en appelant à un **échange ouvert** :

« S'il y a des questions, des réactions, n'hésitez pas. L'idée est que ce soit un vrai échange. »

---

- **Message de bienvenue du Cercle Entreprises & Santé**

**Jacques Bouvet,**

**Président du Cercle Entreprises & Santé**

Jacques Bouvet remercie l'Université Picardie Jules Verne, 2IS et le Campus Santé pour leur accueil :

« Mon mot d'accueil, c'est pour remercier le Campus Santé et l'Université. Merci au Professeur Telliez de nous recevoir, et de permettre l'organisation de cette conférence d'échanges. »

Il introduit le sujet général :

« Le thème, c'est santé, sécurité au travail, et aussi plus particulièrement, - mais pas seulement -, la santé dans le secteur de la santé. La santé des soignants, et l'influence du management, toxique, comme positif. C'est une dimension importante. »

Avec un ton à la fois concret et bienveillant, il évoque la **proximité du management avec l'expérience personnelle de chacun** :

« On peut se sentir quelquefois un peu timide avec le mot "management" ; on a pu le subir, l'exercer ... on lui a pardonné ... ou pas ! Mais rassurez-vous : sur le fond, l'une des personnes les plus difficiles à manager, c'est nous-mêmes !. »

Jacques Bouvet insiste sur le double objectif de la rencontre : **analyser le management toxique**, certes, et surtout **favoriser le management positif** :

« Les thèmes d'étude et de réflexion du Professeur Brunet touchent certes au management toxique, mais je voudrais aussi que nous évoquions le management positif, et les moyens de le développer. »

« Le management toxique, il faut le voir, l'analyser, le détecter, le cerner ; ensuite, l'objectif est bien de s'en dégager et de faire du positif. »

Il conclut en remerciant les partenaires et en annonçant la suite de la séance :

« Merci à Frédéric Telliez pour son accueil, et merci au Professeur Brunet, qui nous fait le plaisir de venir de Montréal pour nous aider à réfléchir. Et merci à Anne-Marie, qui, comme d'habitude, va animer notre débat. »

- **Introduction générale**

**Anne-Marie de Vaivre,**

**Cofondatrice et animatrice du Cercle Entreprises & Santé**

Anne-Marie de Vaivre prend la parole pour remercier à son tour les organisateurs :

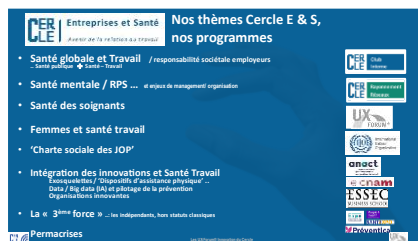
« Nous sommes très fiers d'être ici, parmi vous. Je suis très contente d'être ici, parce qu'il y a dans notre conférence d'aujourd'hui un petit côté "reconstitution de ligue dissoute" ! »

Elle évoque les **travaux antérieurs menés avec Frédéric Telliez et ses équipes 2IS** :

« Nous avons œuvré ensemble sur ces sujets il y a quelques années, et je suis heureuse de retrouver le Professeur Paul Crozet, responsable des masters Ressources humaines et Administration des entreprises, alors directeur de l'IAE. »

Elle rappelle le rôle de **Jacques Bouvet** et la continuité du partenariat entre le Cercle et l'institut d'ingénierie de la Santé et l'UPJV

- **Positionnement du Cercle et orientation du débat**



Anne-Marie de Vaivre replace la rencontre dans le cadre du **Cercle Entreprises & Santé**, think tank indépendant fondé pour articuler **santé, travail et performance durable** :

« Avec Jacques Bouvet, nous avons créé le Cercle pour travailler sur la santé-travail, dans toutes ses dimensions, avec cette conviction que la prévention est bien sur indispensable, mais aussi la compréhension et prise en compte des organisations, en esprit positif .. d'où le choix du terme 'prévenance'. »

Le Cercle est présenté comme « Un tiers de vigilance et un tiers de prévenance », un espace de dialogue, d'anticipation et de confrontation d'expériences.

L'intervention situe aussi le travail du Cercle dans une approche **ouverte et interdisciplinaire**, où se croisent dirigeants, chercheurs, médecins, juristes et praticiens.

- **Introduction du thème de la carte blanche à Luc Brunet**

« Venons-en maintenant à notre sujet : **Management toxique, management positif – apprendre à voir, agir pour prévenir.** »

AMV rappelle le **partenariat scientifique de longue date** avec le Pr Luc Brunet :

« Nous correspondons depuis longtemps, et nous sommes toujours heureux de le retrouver en direct, pas seulement en visio ou en lecture. »

Elle rappelle leur première collaboration autour des **questions d'audit social et de climat organisationnel**, il y a plusieurs années, dans le Nord et en Belgique.



Le propos se recentre ensuite sur le **champ d'application** :

« Nous allons traiter des enjeux du management dans tous les secteurs d'activité, avec une focale sur les métiers et milieux soignants, particulièrement critiques en matière de recrutement et de santé des équipes. »

« Mais les analyses du Pr Brunet sont extensibles à tous les secteurs. »

- **Lien entre santé, management et évolution des approches**

Anne-Marie de Vaivre souligne la cohérence du positionnement de l'**Institut d'Ingénierie de la Santé** : « Je trouve très bien que vous vous appeliez Institut d'Ingénierie de la santé, et non pas de la médecine. »

Elle rappelle l'évolution de la **santé au travail**, passée d'une logique strictement médicale (Médecine du travail stricto sensu) à une approche multidisciplinaire :

« Il y a quelques années, parler de santé au travail et non plus de médecine du travail avait provoqué des débats intenses. »

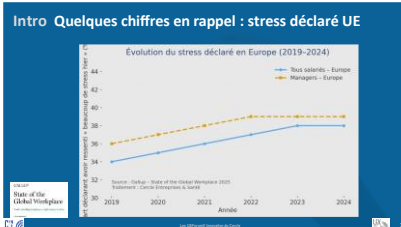
Elle évoque un souvenir de table ronde à Amiens, à l'époque à l'IAE :

« Nous étions trois femmes à la tribune : une magistrate spécialiste de la santé, - patronne du Pôle Santé du TGI de Paris, juge emblématique de l'amiante, la directrice de l'Aract, et moi-même... sur les enjeux juridiques et judiciaires de la responsabilité « santé » des entreprises. Nous avons été vivement interpellées par un médecin qui s'étonnait qu'on (puisse / ose ..) parler de santé sans être médecin ! Heureusement, les temps ont changé. »

Cette anecdote illustre la **transformation du management collectif de la santé**, aujourd'hui davantage ouverte à la prévention et à la pluridisciplinarité.  
« Merci, Frédéric, d'avoir piloté/ de piloter l'ingénierie de la santé et ses enseignements sans être médecin.  
»

## • Données de cadrage : stress, intensité du travail et soutien managérial en Europe

Pour introduire les travaux de Luc Brunet, Anne-Marie de Vaivre présente plusieurs **repères statistiques** :



### 1. Stress déclaré en Europe (Gallup 2019–2024)

- Environ **36 %** des salariés européens se déclarent en état de stress régulier.
- Les **managers** sont plus exposés : près de **39 %**, avec une intensification durant et après la période Covid.

### 2. Intensité du travail (Eurofound 2014–2024)

- Plus de **45 %** des travailleurs européens déclarent travailler à haute vitesse ou sous forte contrainte de délais, soit une hausse de plus de dix points en dix ans.

### 3. Soutien managérial perçu (Eurofound 2021)

- Haut soutien : **41 %** des salariés.
- Soutien modéré : **44 %**.
- Faible ou nul soutien : **15 %**.

« Environ 15 % des salariés ne se sentent globalement pas soutenus du

tout par leur hiérarchie. »

Elle précise qu'il s'agit de **moyennes tous secteurs confondus**, et invite la salle à confronter ces données à leur propre expérience.

## • Spécificités du contexte hospitalier

Le propos se resserre sur les **difficultés de définition du management hospitalier** :

« Il est difficile d'identifier précisément qui est manager à l'hôpital. »

Elle évoque la confusion entre les **catégories statutaires** (cadres A, encadrants de projet, responsables transversaux ...) : « On est parfois dans une brasse coulée, voire dans le noir complet, sur qui encadre quoi, avec ou sans statut. »

Elle résume :

« Le contexte est complexe, et c'est cela, le contexte du management. »

## • Transition vers l'intervention du Pr Luc Brunet

La séquence d'introduction se conclut sur la présentation du conférencier :

« Nous sommes très heureux d'accueillir aujourd'hui le Pr Luc Brunet, professeur de Psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal. »

« Luc, c'est à toi. Si tu veux, je te passe les slides. »

## Intervention du Pr Luc Brunet, Université de Montréal 16 octobre 2025

### • Introduction et cadre

**Luc Brunet** : « Depuis plusieurs années, nous travaillons sur la santé psychologique, au sens large, dans les milieux de travail. Et dans nos travaux, deux facteurs apparaissent systématiquement comme majeurs : le climat organisationnel et le leadership. »

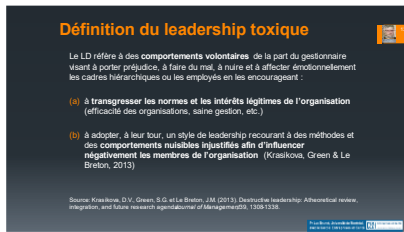
Le Pr Luc Brunet ouvre son exposé en précisant que ses recherches portent sur le **bien-être psychologique au travail** et sur les **facteurs organisationnels** qui l'affectent, positivement ou négativement.

Il rappelle la distinction classique entre le **stress positif (eustress)** et le **stress négatif (distress)** :

« On a tendance à ne retenir du stress que son côté négatif, mais il existe aussi un stress positif, celui qui mobilise, qui stimule. »



## • Définition du leadership toxique



Le conférencier introduit la notion de **leadership toxique ou destructeur**, en s'appuyant sur la définition de **Krasikova, Green et LeBreton (2013)** :

« Ce sont des comportements volontaires de la part du gestionnaire, dirigés vers ses subordonnés, qui visent à nuire ou à affecter émotionnellement, et qui, parfois, conduisent à transgresser les normes de l'organisation. »

« Le leader destructeur peut aussi avoir un effet vers le haut : il influence négativement ses supérieurs. »

Il insiste sur l'idée de **volonté** : ces comportements ne sont pas simplement des maladresses, mais des conduites intentionnelles et répétées.  
Le concept s'oppose au **leadership constructif** ou **authentique**, fondé sur la confiance, l'éthique et la reconnaissance.

## • Typologies du leadership destructeur

Le Pr Brunet décrit ensuite quatre **grands types** de leadership destructeur, correspondant à autant de mécanismes psychologiques :

### 1. Le leadership tyrannique

« Il est centré sur le pouvoir personnel, sur le favoritisme, sur l'idée qu'il faut montrer qui est le chef. »

« Ce sont souvent des personnes qui exercent un pouvoir égocentrique et qui en retirent du plaisir. »

### 2. Le leadership narcissique

« Il est basé sur un besoin d'admiration, de pouvoir, de supériorité. »

« C'est le type de leader qu'on recrute souvent, parce qu'il donne l'impression d'être charismatique. Mais l'arrogance et le besoin de dominer deviennent rapidement destructeurs. »

### 3. Le leadership machiavélique

« Il fonctionne par manipulation, par contrôle interpersonnel. »

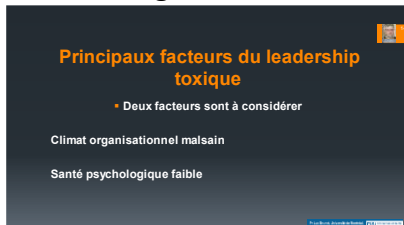
« Ce sont des gens froids, sans empathie. Ils s'adaptent aux environnements instables, qu'ils finissent par dominer à leur manière. »

### 4. Le leadership laisser-faire

« C'est celui qu'on ne voit pas. Il évite les décisions, ne prend pas position, et laisse les équipes dans l'incertitude. »

« Ce style de non-intervention rend les gens malades, parce qu'il les prive de repères. »

## • Facteurs organisationnels et climats



Le Pr Brunet lie ces formes de leadership au **climat organisationnel**, défini comme la **perception partagée** des membres d'une organisation sur la manière dont ils sont traités et gérés.

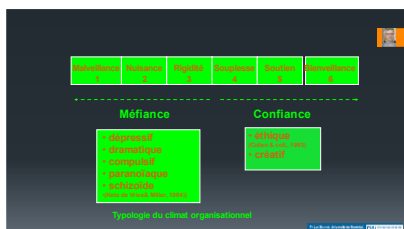
« Le climat, c'est la perception consciente et inconsciente de la façon dont on est traité. »

Il rappelle que le climat peut se détériorer très vite :

« La confiance est fragile. Quand elle est brisée, il faut longtemps pour la reconstruire. »

Il distingue plusieurs **types de climat organisationnel**, selon les observations issues de ses recherches :

- **Climat dépressif** : atmosphère lourde, pessimisme généralisé.
- **Climat dramatique** : amplification des problèmes, dramatisation constante.
- **Climat compulsif** : rigidité, répétition, uniformité des comportements.
- **Climat paranoïaque** : méfiance, surveillance, dénonciation.
- **Climat schizoïde** : rupture entre direction et terrain.
- **Climat éthique ou créatif** : confiance, bienveillance, valorisation de l'initiative.



« Il n'existe que trois à quatre pour cent d'organisations véritablement bienveillantes, publiques ou privées. »

La **bienveillance** repose selon lui sur deux valeurs : la **sollicitude** et la **justice**.

## • Santé psychologique et résultats empiriques

Luc Brunet rappelle que la **santé psychologique** n'est pas seulement l'absence de troubles, mais l'équilibre entre états positifs et négatifs :

« Ce n'est pas seulement l'absence d'états négatifs, mais la présence d'états positifs qui définit la santé. »

**Étude menée auprès de 907 infirmières québécoises**

**Tableau 2**  
Conséquences du leadership tyrannique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail (suite) (r de Pearson)

| Comportements/attitudes            | Corrélation avec le leadership tyrannique |
|------------------------------------|-------------------------------------------|
| Rendement au travail               | -.14*                                     |
| Mobilisation                       | -.07*                                     |
| Bien-être psychologique            | -.30**                                    |
| Détresse psychologique             | +.33**                                    |
| Climat de travail                  | -.42**                                    |
| Intention de quitter l'hôpital     | +.33**                                    |
| Intention de quitter la profession | +.28**                                    |
| Intention de quitter l'unité       | +.36**                                    |

Trois profils de santé psychologique ont été identifiés :

1. **Bien-être élevé, détresse faible** – profil majoritaire.
2. **Bien-être et détresse modérés** – profil intermédiaire.
3. **Bien-être faible, détresse élevée** – profil de désengagement.

« Le troisième profil correspond à des personnes désengagées, qui attendent la retraite comme on attend la fin d'une peine. »

## Corrélations observées entre efficacité au travail et impact d'un leadership destructeur

Variables observées      Corrélation (r)

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| Rendement au travail    | -.14        |
| Mobilisation            | -.07        |
| Bien-être psychologique | -.30        |
| Détresse psychologique  | +.33        |
| Climat de travail       | -.42        |
| Intention de quitter    | +.21 à +.33 |

**Les conséquences du leadership toxique sur les attitudes et les comportements des infirmières en milieu de travail.**

**Le leadership tyrannique :**

- réduit le rendement au travail des infirmières ( $r = -.14$   $p < .001$ )
- réduit les comportements de mobilisation ou de performance de citoyenneté des infirmières ( $r = -.07$   $p < .05$ )
- réduit le bien-être psychologique des infirmières ( $r = -.30$   $p < .001$ )
- augmente la détresse psychologique des infirmières ( $r = +.33$   $p < .001$ )
- a une incidence négative sur le climat de travail ( $r = -.42$   $p < .001$ )

« Le leadership tyrannique réduit la mobilisation, le bien-être et la performance, tout en augmentant la détresse et l'intention de quitter. »

Les infirmières titulaires d'un diplôme universitaire rapportent moins de comportements destructeurs que celles formées au cégep.

Les chefs d'équipe ou cadres de proximité se déclarent plus exposés aux comportements abusifs.

« Les supérieurs toxiques reproduisent souvent leur modèle sur leurs seconds. »

## Personnalité et limites de la formation

Le Pr Brunet souligne la **dimension de personnalité** du leadership destructeur :

« Ces comportements ne relèvent pas seulement du contexte, mais de la personnalité du gestionnaire. »

« On retrouve des profils froids, peu empathiques, rigides, ayant du mal à tolérer la tension. »

Ces traits sont **stables** :

« La personnalité est pratiquement figée dès la vingtaine. Les formations peuvent améliorer des compétences, mais ne changent pas la structure de personnalité. »

Il évoque la difficulté des organisations à gérer ces profils :

« Certaines entreprises tolèrent ces comportements, faute de savoir gérer les conflits interpersonnels. »

## Questions de recherche ouvertes

Plusieurs questions demeurent à l'étude :

- Jusqu'où un **leader transformationnel** peut-il basculer vers un leadership destructeur ?
- La **mauvaise performance des employés** entraîne-t-elle une supervision abusive ?
- Les outils de **sélection psychométrique** permettent-ils d'identifier les profils à risque ?
- Quelle importance accorder aux **habiletés interpersonnelles** par rapport aux compétences techniques ?

« Les leaders machiavéliques savent très bien contourner les tests : ils comprennent ce qu'on attend d'eux et répondent en conséquence. »

## Effets observés et méta-analyses

**Les conséquences du leadership destructeur: une méta-analyse**

|                                           | Leadership destructeur | Leadership transformationnel |
|-------------------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Violence, comportements antisociaux       | -.28                   |                              |
| Marge de confiance à l'égard du supérieur | -.07                   | +.21                         |
| Satisfaction au travail                   | -.24                   | +.28                         |
| Motivation au travail                     | -.22                   |                              |
| Intention de quitter l'organisation       | +.21                   | -.28                         |
| Qualité organisationnelle                 | -.28                   |                              |
| Performance organisationnelle             | -.24                   |                              |
| Engagement organisationnel                | -.21                   | +.28                         |
| Image de soi-même au travail              | -.17                   |                              |
| Stress au travail                         | +.24                   |                              |
| Bien-être au travail                      | -.28                   | +.28                         |
| Rendement individuel au travail           | -.28                   | +.22                         |

Une **méta-analyse** publiée dans *The Leadership Quarterly* (Schyns & Schilling, 2013) confirme les effets délétères du leadership destructeur :

- baisse de la confiance et de la satisfaction,
- perte de motivation,
- détérioration du climat,
- diminution de l'engagement organisationnel,
- affaiblissement du bien-être psychologique,
- baisse de la performance.

« On observe aussi chez certains employés un sentiment de culpabilité : ils pensent avoir fait quelque chose pour mériter ce qu'ils subissent. »

« Les personnes touchées se sentent dévalorisées, comme vidées. Ce qu'elles étaient avant n'est plus ce qu'elles sont maintenant. »

**Leader tyrannique**

| Échantillon d'infirmières (n=927)                                            |             |                  |                   |         |            |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-------------------|---------|------------|
| Énoncé                                                                       | Jamais (1)  | À l'occasion (2) | Régulièrement (3) | Moyenne | Écart-type |
| Est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente                   | 82% (n=751) | 15% (n=136)      | 2% (n=20)         | 1,19    | ,45        |
| Se montre souvent critique à l'égard de mon travail, même si je le fais bien | 78% (n=704) | 19% (n=171)      | 3% (n=22)         | 1,20    | ,31        |
| Me réprimande souvent sans que je me sois trompé(e)                          | 89% (n=811) | 9% (n=81)        | 1% (n=10)         | 1,12    | ,28        |

Le Pr Brunet évoque également des observations récentes sur des **comportements hiérarchiques compensatoires**, dont une hypothèse étudiée à l'Université d'Amsterdam sur le *complexe de Napoléon* :

« Des supérieurs plus petits que leurs employés manifesterait parfois davantage d'agressivité envers eux. »

Cette hypothèse reste exploratoire.

## • Conclusion et données de synthèse

Les études de Luc Brunet et de son équipe convergent sur plusieurs constats :

- **10 à 15 %** des infirmières interrogées déclarent observer régulièrement des comportements tyranniques.
- **25 %** les observent à l'occasion.
- Le **leadership toxique** accroît significativement la détresse psychologique, le désengagement et l'intention de départ.
- Il détériore le **climat de travail** et affaiblit la **confiance organisationnelle**.

Le Pr Brunet conclut par une formule de vigilance :

« Apprendre à voir, et agir pour prévenir. »

## Débat – Questions et échanges

Notre timing ce 16 octobre

Intro

I - Carte blanche au Pr Luc Brunet, Université de Montréal

II - Regards complémentaires, réactions, questions, débat




### • Introduction du temps d'échanges

Anne-Marie de Vaivre ouvre la discussion :

« Vous avez le droit de poser une question, et nous avons le droit d'y répondre à côté ! »

Elle rappelle le cadre : un temps d'échanges libre, ouvert à toutes les questions, pour approfondir les liens entre **management, santé psychologique et responsabilité organisationnelle**, notamment dans les milieux de santé.

### • Sur la fréquence et la perception des comportements toxiques

Luc Brunet commente d'abord les données recueillies dans ses enquêtes auprès d'infirmières québécoises :

« À l'occasion, 26 % disent que la direction valorise les employés ; jamais : 66 %. »

Il note la difficulté de **faire émerger ces réalités** :

« Quand on leur montre d'autres cas, beaucoup répondent : "Chez nous, ça n'existe pas." »

« C'est très difficile d'obtenir des données de terrain sur le négatif : c'est tabou. Les entreprises participent peu à ce type d'étude. »

### • Comment encourager un management positif ?

Une participante demande :

« Comment inciter à un management plus positif ? »

Luc Brunet :

« Les comportements positifs se développent quand les règles de reconnaissance et de soutien sont explicites. »

Anne-Marie de Vaivre :

« Et dans les milieux hospitaliers, où les contraintes sont fortes, comment agir au quotidien ? »

Luc Brunet :

« Le pire que vous puissiez rencontrer, c'est le psychopathe : environ 4 % des gestionnaires, contre 1 % dans la population générale. Ce sont des gens menteurs, manipulateurs, sans empathie. Ils peuvent détruire très facilement autour d'eux. »

### • Les leaders toxiques ont-ils conscience de l'être ?

Question d'une participante :

« Est-ce qu'un leader toxique a conscience de l'être ? »

Luc Brunet :

« On peut changer des comportements, mais on ne change pas les personnes. »

« Ces gens-là ne se voient pas comme problématiques : pour eux, c'est toujours l'autre qui a un problème. »

« Même après plusieurs années de suivi, on constate peu d'évolution. Ils se présentent comme incompris, mal jugés. »

### • Les organisations fabriquent-elles la toxicité ?

Un participant interroge :

« Est-ce que certaines organisations produisent du management toxique ? »

Luc Brunet :

« Oui, surtout quand la pression sur les résultats est forte. Certaines structures recrutent ou maintiennent des profils destructeurs, parce qu'ils livrent des performances apparentes. »

« Les gestionnaires embauchent souvent des gens qui leur ressemblent. Les processus de sélection rigoureux limitent ces dérives ; les autres les entretiennent. »

---

- **Peut-on filtrer les profils à risque ?**

Une étudiante :

« Peut-on éviter l'embauche de personnalités pathologiques ? »

Luc Brunet :

« Il faut une sélection rigoureuse. Les psychopathes et les narcissiques savent contourner les tests, mais un entretien bien structuré permet parfois de repérer des dissonances. »

« Les narcissiques se vendent très bien à la direction : ils attribuent à leur talent ce que leurs équipes ont réalisé. »

---

- **Part de responsabilité du collectif**

Jacques Bouvet intervient :

« Il y a aussi la dynamique des équipes. Certaines renforcent ou affaiblissent un management. Comment analyser l'interaction entre les deux ? »

Luc Brunet :

« Les gestionnaires recrutent souvent des personnes qui leur ressemblent. Quand une équipe ne fonctionne plus, on change le coach, pas toujours les joueurs. »

« Un gestionnaire devient rarement toxique à cause d'une équipe difficile : la tendance était déjà là. »

---

- **Poids du contexte et perception**

Pr Paul Crozet :

« Le management est aussi conditionné par les directives et la pression de productivité. L'individu n'est-il pas parfois broyé par le contexte ? Et vos questionnaires mesurent-ils la réalité ou la perception ? »

Luc Brunet :

« Nous mesurons la perception. C'est la perception qui influence la santé psychologique. »

« Le contexte institutionnel joue un rôle majeur : certaines cultures organisationnelles tolèrent, voire valorisent, la dureté managériale. »

---

- **Évolution culturelle et perception de la toxicité**

Paul Crozet poursuit :

« Au début du XX<sup>e</sup> siècle, on acceptait des comportements qu'on ne tolère plus aujourd'hui. »

Luc Brunet :

« Oui, les cultures managériales diffèrent. Dans certaines institutions, le modèle hiérarchique est fort, et l'autorité acceptée tant qu'elle reste dans la norme. Ailleurs, la même autorité sera vécue comme abusive. » « Dire "tu pourrais faire mieux" n'a rien à voir avec "tu n'es pas bon". Le premier vise la tâche, le second attaque la personne. »

---

- **Évolution du droit et de la jurisprudence**

Anne-Marie de Vaivre élargit le débat :

« Il faut aussi parler de l'évolution juridique et judiciaire. En quinze ans, on est passés d'une obligation de résultat assez floue à une obligation de moyens renforcés. »

Elle distingue trois niveaux désormais reconnus :

1. *Harcèlement individuel*, entre deux personnes ;
2. *Harcèlement managérial*, lié à une unité ou un mode de gestion ;
3. *Harcèlement institutionnel*, reconnu lorsque c'est l'organisation elle-même qui crée ou entretient les conditions du dommage.

« Le harcèlement peut être reconnu même sans intention volontaire. »

« Cela change profondément la chaîne de responsabilité : direction générale, encadrement intermédiaire, cadres de proximité. » « Le juge regarde aujourd'hui tout ce qui a été consigné sur la façon de manager. »

---

- **Sur la perception et les différences culturelles**

Pr Paul Crozet :

« La perception est une donnée scientifique. Il faut la documenter comme telle. Les organisations ne valorisent pas le manager de la même manière selon leur culture. »

Luc Brunet : « Les comportements toxiques se distinguent non par la fermeté, mais par la méchanceté. On s'en prend à la personne plutôt qu'à l'acte. »

« Nos organisations reflètent la société : on y retrouve tous les types de comportements humains. »

## • Données quantitatives et dynamiques d'organisation

Luc Brunet :

« Dans certaines organisations, on peut trouver jusqu'à 37 % de comportements toxiques. En milieu hospitalier, environ 21 %. »

« Si le milieu toxique est accepté, c'est souvent que la hiérarchie le sait et que cela lui convient. Certains responsables trouvent utile d'avoir quelqu'un de dur qui fait le "sale travail". »

« Il existe des jeux de pouvoir et des coalitions tacites entre responsables, qui entretiennent ces situations. »

## • Pistes de prolongement

Anne-Marie de Vaivre élargit la discussion vers la **prévention et la transformation des pratiques** :

### 1. Mieux relier perception et données

« Nous travaillons encore trop sur des enquêtes déclaratives. c'est bien, mais il faut désormais passer aux vraies données de santé-travail, à l'objectivation par les data »

« Une ouverture commence à se faire sur les big data en santé-travail ; c'est un chantier majeur. Ce sera bien que vous en soyez aussi parties prenantes »

### 2. Renforcer la coopération services de santé au travail et acteurs universitaires

« Les services interentreprises sont parfois plus avancés que certaines grandes entreprises ; les coopérations doivent être renforcées. »

### 3. Explorer les innovations en 'dispositifs d'assistance physique/ exosquelettes et

« Nous avons mené plusieurs UX-Forums Innovation (23 !) sur les exosquelettes et dispositifs d'assistance physique. Les applications dans le monde médical et ailleurs progressent rapidement. »

« Des travaux, notamment à Grenoble ou à l'Université d'Amiens, lient ingénierie, santé et prévention. »

## • Clôture du débat

Un grand merci à nos intervenants  
et à vous toutes / tous !

Replay et supports sur le site Cercle, à partir du 23.10.25  
[www.cercle-es.com](http://www.cercle-es.com)



Anne-Marie de Vaivre conclut la séquence sur une note à la fois sérieuse et souriante :

« Les pressions sur le management s'intensifient, et le débat est aussi jusqu'où ira la substitution par l'intelligence artificielle !... On se surprend parfois à penser qu'une IA plus nuancée annoncerait mieux une mauvaise nouvelle qu'un manager, ... ou un expert .. ou un chirurgien ... maladroit ! »

« Mais Luc, lui, n'est pas artificiel. Merci à lui, et merci à vous tous. »



■ amv Cercle E&S compte rendu carte blanche au Pr Luc Brunet  
– Université de Picardie Jules Verne, 16 octobre 2025

## L'effet silex du Cercle E & S – Création et respect de la création

Rien ne naît par hasard : chaque table ronde ou UX-Forum® du **Cercle Entreprises & Santé** s'inscrit dans une **dynamique pensée et construite en amont**, conçue par **Anne-Marie de Vaivre** à partir d'une vision stratégique, prospective et ancrée dans le réel, et 20 ans de travaux du Cercle

Les **acteurs-éclaireurs** y sont choisis pour leur qualité d'expérience, leur justesse et leur capacité à faire progresser la réflexion collective. De leurs confrontations et de leurs échos croisés jaillissent les **étincelles du Cercle** – c'est l'**effet silex** : une intelligence vivante qui relie, éclaire et transforme.

**La citation et la réutilisation de ces contenus sont bienvenues, à condition d'en flécher la source :**

**Cercle Entreprises & Santé – Anne-Marie de Vaivre, + nom de l'intervenant concerné,**

**« Management toxique, management positif : apprendre à voir, agir pour prévenir »**

**Table ronde du 16 Octobre 2025, en carte Blanche au Pr Luc Brunet**

**en coopération avec 2IS, Institut d'Ingénierie de la Santé - UPJV**

**(Les étincelles se partagent ; la main qui les fait naître se doit d'être citée !)**

**Un grand merci à Jean-Loup Schaal, Cercle E&S, pour la captation vidéo et tout le montage, web et vidéo !**