



Entreprises et Santé

*Avenir de la relation au travail*

**Visio**

27 mai 2026 17h30-19h15

# Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit



Pr Luc Brunet



Me Michel Ledoux



Jérôme Chemin



Laurent Eecke



Anne-M de Vaire

[Lien d'inscription sur le site](#)

# Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit



Pr Luc Brunet Pr Michel Ledoux Jérôme Chassin Laurence Lesa Alain de Wavre

# Risques psychosociaux au travail : que font vraiment les pays qui avancent ?

👉 Panorama Europe & International,  
avec Annarita Piazza, Eurogip





Entreprises et Santé

*Avenir de la relation au travail*

Visio

27 mai 2026 17h30-19h15

# Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit



Pr Luc Brunet



Me Michel Ledoux



Jérôme Chemin



Laurent Eecke



Anne-M de Vaivre

[Lien d'inscription sur le site](#)

# Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit



Pr Luc Brunet Pr Michel Ledoux Jérôme Chassin Laurence Lesa Alain de Wavre

# Risques psychosociaux au travail : que font vraiment les pays qui avancent ?

👉 Panorama Europe & International,  
avec Annarita Piazza, Eurogip





**Entreprises et Santé**

*Avenir de la relation au travail*

**Depuis 2006, think-tank / do-tank indépendant, d'intérêt général, dédié à l'avenir de la relation au travail et à la Responsabilité Sociétale en action.**

## **Santé ■ Travail**

**.. tiers de vigilance ... tiers de prévenance ... espace de forum en 'pas de côté'**

**Accompagner les structures professionnelles dans les mutations du travail en impacts-ressources Santé**



**Club  
Interne**



**Rayonnement  
Réseaux**





**Entreprises et Santé**

*Avenir de la relation au travail*



# **Avenir de la relation au travail Santé Globale au Travail inter-secteurs**

**Mise en lumière de programmes préfigurants / exemplaires**

***‘Dialogue des terrains et des savoirs’***

# Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit



Pr Luc Brunet Pr Michel Ledoux Jérôme Chassin Laurence Lesa Alain de Wavre

# Risques psychosociaux au travail : que font vraiment les pays qui avancent ?

👉 Panorama Europe & International,  
avec Annarita Piazza, Eurogip



# Excellence opérationnelle, et pilotage de la Prévention Santé-Travail

👉 Trois tables-rondes à Préventica Rennes 17-18 juin 2026

**À venir**

**1** Innovation & Capital Humain : la prévention, levier d'excellence opérationnelle  
👉 Ergonomie, métrologie : ce que le terrain construit  
17 juin 2026 11h00 Salle Pléiade

**2** Exosquelettes & Excellence Opérationnelle : 25<sup>e</sup> UX-Forum® Innovation Exosquelettes  
👉 choisir juste, investir bien  
17 juin 2026 16h00 Salle C

**3** Maintenance Prédicative, Maintenance d'Urgence & Excellence Opérationnelle :  
👉 Piloter la prévention face à l'imprévu  
18 juin 2026 11h15 Salle A

À venir

## Exosquelettes & Excellence Opérationnelle : 25<sup>e</sup> UX-Forum® Innovation Exosquelettes

👉 choisir juste, investir bien



17 juin 2026 16h00 Salle C

Replay & compte-rendu  
Membres / Club

## Excellence opérationnelle, ergonomie data et pilotage de la prévention à 360°

👉 L'expérience du Groupe Rocher, avec Benjamin Muller  
Responsable Ergonomie et Handicap Groupe



198<sup>e</sup> réunion interne 'CLUB'

Replay & compte-rendu

## Innovation Exosquelettes en univers hospitalier et médico-social

👉 ... à l'épreuve des terrains et de la diversité des métiers

24<sup>e</sup> UX-Forum® Innovation Exosquelettes



Replay & compte-rendu

## Femmes, soignantes .. et en même temps patientes atteintes de cancers

👉 quels parcours de maintien / réintégration au travail, quelle résilience ?



À lire dans 'Le Blog'



## Réinventer la Santé Globale au Travail

👉 et si le vrai renouveau venait des terrains, en régions ?





# Management toxique, en sortir ?



Pr Luc Brunet



Me Michel Ledoux



Jérôme Chemin



Laurent Eecke



Anne-M de Vaivre



Entreprises et Santé

*Avenir de la relation au travail*

# Management toxique, comment en sortir ?



Pr Luc Brunet

Université   
de Montréal



Pr Luc Brunet



Université   
de Montréal

## Leadership destructeur et Triade Sombre en relation avec la santé psychologique au travail

Luc Brunet Ph. D., professeur des universités

Université de Montréal

27 mai 2027



# Leadership destructeur et Triade Sombre en relation avec la santé psychologique au travail

**Luc Brunet Ph. D., professeur des universités**

**Université de Montréal**

**27 mai 2027**



# Leadership toxique

Comportements répétés qui violent les intérêts légitimes de l'organisation et des employés en minant les objectifs organisationnels, les tâches, les ressources et le bien-être en milieu de travail

# Quelques statistiques:

Selon l'APA,

- 29% des répondants souligne que leur supérieur représente une source importante de stress
- 32% qu'il n'est pas honnête avec eux
- 24% ont peu de confiance dans leur patron
- 2,3 milliards de dollars de perte pour les organisations américaines (2016)

## Conséquences du leadership toxique

- Épuisement émotionnel
- Réduction du bien-être
- Sabotage
- Vandalisme
- Comportements contre-productifs (quiet quitting)
- Diminution des comportements de citoyenneté organisationnels

# FORMES D'ABUS ÉTUDIÉES

## ABUS

## DÉFINITIONS

- **Incivilité** Comportement déviant de faible intensité avec, une intention ambiguë d'atteindre la cible. Rudesse, discourtoisie et démontrant un manque d'égard envers autrui
- **Discrimination:** Traitement injuste et négatif basé sur l'appartenance à un groupe social spécifique
- **Harcèlement général:** Conduites interpersonnelles visant intentionnellement à blesser un autre employé au travail.
- **Harcèlement sexuel:** Gestes non désirés et à connotation sexuelle au travail qui sont jugés pas la victime comme offensants, ou menaçant son bien-être.
- **Intimidation (bullying):** Un ou plusieurs employés qui se considèrent victimes d'agressions directes ou indirectes au travail sur une longue période de temps.
- **Agression physique:** Utilisation intentionnelle de force physique contre une personne ou un groupe de personne dans des circonstances liées au travail
- **Leadership abusif:** Ensemble de comportements volontaires d'un leader qui peut nuire ou qui a l'intention de nuire à l'organisation et/ou aux subordonnés du leader en encourageant les subordonnés à poursuivre des objectifs qui contreviennent aux intérêts légitimes de l'organisation et/ou en employant un style de leadership qui implique l'utilisation de méthodes d'influence nuisibles pour les subordonnés indépendamment des justifications de ce comportement .
- **Climat d'abus:** Le climat organisationnel d'abus fait référence à la perception que l'organisation tolère différentes formes d'abus psychologiques et/ou physique et qu'elle n'a fait pas d'efforts pour les prévenir et les sanctionner

# ABUS AU TRAVAIL

Toutes les forme d'abus en milieu de travail ont-elles les mêmes incidences sur la santé des travailleurs

Étude de 12 méta-analyses

Résultats:

L'incivilité est la forme d'abus la plus répandue 75%

L'agression physique, l'intimidation et la discrimination entre 16% et 19%, l'agression physique est la forme d'abus dont l'intensité est la plus élevé

L'intimidation et la supervision abusive seraient les facteurs les plus importants dans la dépression.

Dans le cas de l'agression physique le stress provoqué peut être qualifié de trauma

# LEADERSHIP TOXIQUE

## Problématique

- **Plus de personnalités toxiques dans les hauts postes de gestion que dans la population générale**
- **Sujet tabou et contexte politique**
- **Personnalités difficiles à détecter en sélection**

# Sélection et prévention

- **Au travail: difficile à traiter en coaching**
- **Limiter ou contrôler les situations de tension/stress**
- **Limiter le plafond au-delà duquel ils ne devraient pas progresser**

# Management toxique, en sortir ?



Me Michel Ledoux







Entreprises et Santé

*Avenir de la relation au travail*

# Management toxique, comment en sortir ?



Jérôme Chemin







Entreprises et Santé

*Avenir de la relation au travail*

# Management toxique, comment en sortir ?



Laurent Eecke





# Management toxique, en sortir ?

## Echanges, rebonds, débat ..



Pr Luc Brunet



Me Michel Ledoux



Jérôme Chemin



Laurent Eecke



Anne-M de Vaivre

# Merci à nos intervenants, et merci à toutes / tous !

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

**Visio** 27 mai 2026 17h30-19h15

## Management toxique, en sortir ?

👉 ... du management qui abîme  
au management qui construit

Pr Luc Brunet Me Michel Ledoux Jérôme Chemin Laurent Eecke Anne-M de Vaivre

[Lien d'inscription sur le site](#)

Compte rendu et Replay sur le site du Cercle : [www.cercle-es.com](http://www.cercle-es.com)  
[ces@cercle-es.com](mailto:ces@cercle-es.com)

# A demain, 28 mai 14h30



Réunion 'Club' Membres du Cercle

**Visio 'Club'** 28 mai 2026 12h30-14h00

Inscription : [ces@cercle-es.com](mailto:ces@cercle-es.com)

## Risques psychosociaux au travail : que font vraiment les pays qui avancent ?

👉 Panorama Europe & International,  
avec Annarita Piazza, Eurogip



199<sup>e</sup> réunion interne 'CLUB'



[ces@cercle-es.com](mailto:ces@cercle-es.com)

