



COMPTE RENDU

Management toxique, en sortir ?

... du management qui abîme au

management qui construit

Table ronde du 27 mai 2026 | 17h30 – 19h15 | Visioconférence

5e épisode du Cercle sur ce thème

Le replay : https://www.cercle-es.com/2026/06/03/replay-27-mai-26_management-toxique-en-sortir/

Intervenants

Pr Luc Brunet - Université de Montréal (en visio depuis Montréal)

Me Michel Ledoux - Avocat, droit social et santé-sécurité au travail, cabinet Ledoux Associés

Jérôme Chemin – CFDT - représentant du personnel, Accenture

Laurent Eecke - Directeur, APST 37 (Association de Prévention et Santé au Travail d'Indre-et-Loire)

Pr Jean-Marie Peretti - Professeur, ESSEC, chaire management de l'innovation (en visio - intervention en fin de séance)

Conception - animation : **Anne-Marie de Vaivre**, cofondatrice et animatrice du Cercle Entreprises & Santé

Ouverture : **Jacques Bouvet**, Président du Cercle

À retenir en SYNTHÈSE

Le management toxique existe. On commence à savoir en sortir ... opérationnellement, juridiquement, judiciairement

C'est le constat central de ce **5e épisode du Cercle Entreprises & Santé sur ce thème**, 'management toxique / management positif'. Non pas parce que les solutions seraient simples, mais parce que les savoirs convergent, les outils progressent, les acteurs de terrain ouvrent les chemins, et le droit avance.

Un quintette d'exception réuni pour l'occasion : chercheur-action universitaire, avocat, représentant syndical, directeur de service de prévention inter-entreprises — et, en conclusion, l'une des figures fondatrices de la pensée RH en France, **sous l'orchestration du Cercle et d'Anne-Marie de Vaivre**. Sans le Cercle, ces quatre voix ne se seraient pas nécessairement rencontrées. Leur dialogue, vif, documenté, ancré dans des pratiques de terrain, - a produit ce que nous appelons au Cercle l'« **effet silex** » : **convergence active des savoirs et des expériences**, qui fait jaillir une lumière qu'aucune voix isolée n'aurait produite seule.

Toxicité et management : une question par essence complexe

Car de quoi parle-t-on, exactement ? Manager toxique ou management toxique ? Organisation toxique ou personnalités à risque ? La table ronde a refusé les raccourcis. **Le Pr Luc Brunet (Université de Montréal)** le montre depuis plus de vingt ans : à partir du moment où les comportements toxiques sont tolérés, ils structurent le climat organisationnel — sont acceptés puis diffusent, département par département, faute d'être nommés, prévenus, sanctionnés. Entre 20 et 30 % des salariés disent en souffrir. Chiffre probablement en deçà de la réalité : les refus de participer aux études viennent presque toujours des directions d'entreprises ou de collectivités

La société avance : le droit avance - et il commence à peser

On n'en est plus au temps où un tribunal demandait : 'Harcèlement ...comment voulez-vous prouver ça ?'
Me Michel Ledoux le dit : on est en chemin, même si le chemin est encore long. La jurisprudence a redessiné l'obligation de l'employeur : c'est désormais à lui de démontrer qu'il a vraiment agi en prévention. Les reconnaissances en maladie professionnelle pour atteintes à la santé mentale progressent de 10 à 15 % par an. Ce qui était improbable il y a trente ans est devenu crédible. Et la responsabilité pénale, - qui concerne les individus, pas seulement l'entreprise-, commence à être engagée.

Sur le terrain : écouter, dénouer — et la médiation comme outil d'avenir

Les situations vécues ne correspondent pas toujours aux catégories dans lesquelles on cherche à les ranger. Derrière une relation dégradée peuvent se cacher des contraintes d'organisation, des pressions qui dépassent largement les individus concernés - et parfois, un manager lui-même pris dans un étai. **Jérôme Chemin (CFDT, Accenture)** écoute, et démêle - vingt ans de représentation syndicale lui ont appris à ne pas rester dans la dyade, à dénouer le fil pour trouver le vrai problème, pas celui formulé en surface.

Laurent Eecke (APST 37) a introduit une contribution novatrice : la médiation, désormais intégrée aux méthodes des services de prévention inter-entreprises, à destination des PME et petites collectivités qui y sont rattachés. Et aussi des ateliers collectifs. Dans 80 % des cas où la médiation est acceptée, elle réussit, dénoue les conflictualités. Le « rendez-vous de liaison » (loi 2021), encore peu connu, ouvre dès maintenant cette porte.

Ce que cette table ronde dit du travail d'aujourd'hui... et de demain

L'écoute est toujours insuffisante. Les espaces d'expression aussi. Et l'IA va accroître encore la pression. Les jeunes générations, elles, posent des questions que les précédentes n'osaient pas — et c'est peut-être là un signe d'espoir. C'est dans ce contexte que le **Pr Jean-Marie Peretti (ESSEC)**, figure fondatrice de la pensée RH en France, a conclu la séance : le management toxique fera prochainement l'objet d'un numéro de la revue *Questions de Management* — preuve que le sujet gagne en visibilité et en légitimité académique. Et que les RH, loin d'être absentes, ont un rôle central à (re)prendre.

C'est dans ce contexte que le Cercle Entreprises & Santé continue ce cycle - avec la même exigence : réunir, croiser, faire jaillir.

→ Le cycle continue : prochain épisode centré sur les exemples de médiation réussie - et focus à venir sur le monde des soignants.

→ Le cycle continue : prochain épisode centré sur les exemples de médiation réussie
- et focus à venir sur le monde des soignants.

→ **Compte rendu intégral ci-dessous**
et [replay disponible sur ce lien \(www.cercle-es.com\)](http://www.cercle-es.com)



COMPTE RENDU INTEGRAL

INTRODUCTION

Cinq épisodes, un fil. Ce 27 mai, pour son 5^e épisode sur le thème « management toxique / management positif », le Cercle Entreprises & Santé réunissait un quintette d'exception, en faisant cette fois porter l'effort sur les sorties possibles. Chercheur-action universitaire, avocat, représentant syndical, directeur d'un service de prévention inter-entreprises : sans le Cercle, ces quatre voix ne se seraient pas nécessairement rencontrées. Leur dialogue, vif, documenté, ancré dans des pratiques de terrain, a produit ce que le Cercle appelle l'« effet silex » - **convergence organisée des savoirs et des expériences** - qui fait jaillir une lumière que chaque intervention, seule, n'aurait pas produite.

Management toxique : un sujet en mouvement



Depuis les premiers épisodes du Cercle sur ce thème, quelque chose a bougé. Le management toxique n'est plus seulement identifié, et dénoncé - il est de mieux en mieux documenté, encadré juridiquement, et progressivement saisi par les acteurs de terrain. La table ronde du 27 mai l'a nettement mis en lumière, en montrant aussi les résistances, les angles morts, les spirales qui persistent.

Le titre de la table ronde, tendu entre les deux pôles - « du management qui abîme au management qui construit » -, posait le cadre : on ne reviendra pas simplement sur les diagnostics déjà posés. On cherchera les leviers. Et on les trouve : dans la recherche-action, dans les évolutions du droit et de la jurisprudence, dans la pratique et dans l'écoute syndicale, dans les nouvelles pratiques des SIPST, les services de prévention santé travail dans les territoires.

Le quintette du 27 mai, et l' "effet silex" du Cercle

Jacques Bouvet, président du Cercle, a ouvert la séance en rappelant l'ambition de ce 5e épisode : mettre l'accent sur les voies de sortie/ de progrès. **Anne-Marie de Vaivre**, animatrice, a situé le Cercle dans sa spécificité : un think tank / do tank inter-sectoriel, vingt ans de dynamique, fondé sur le principe que le tiret entre « Santé » et « Travail » désigne l'ensemble et la symbiose des interfaces - ressources, contraintes, impacts - et non une simple juxtaposition de sujets.

Quatre intervenants se sont succédé, dans un ordre construit : la recherche universitaire pour poser le cadre scientifique, le droit pour baliser les obligations et les évolutions, la pratique syndicale pour ancrer la réalité vécue en entreprise, les services de prévention pour ouvrir les pistes de terrain. **Jean-Marie Peretti**, professeur à l'ESSEC et figure incontournable des ressources humaines en France, est intervenu en conclusion - soulignant que le management toxique fera prochainement l'objet d'un numéro de la revue *Questions de Management*.



1. CE QUE LA RECHERCHE NOUS DIT

Pr Luc Brunet - Université de Montréal

Depuis plus d'une vingtaine d'années, Luc Brunet travaille sur ce qu'il appelle le « **Leadership destructeur** » et la « **Triade Sombre** » - psychopathie, narcissisme, machiavélisme. Ses données sont parmi les plus solides disponibles à l'échelle internationale. Ce 27 mai, il présentait les avancées de ses recherches récentes, et leurs applications dans le monde concret de l'organisation du travail.



Management toxique / leadership destructeur : une définition qui engage

Le 'management toxique' / 'leadership destructeur' n'est pas une question de style personnel abrasif. C'est, selon la définition retenue par Luc Brunet et ses pairs à l'international, un comportement répété qui viole les intérêts légitimes de l'organisation et de ses employés en minant les objectifs collectifs - en les détournant vers soi -, ainsi que les tâches, les ressources et le bien-être en milieu de travail.

Luc Brunet : « Ce sont des gens qui recherchent le pouvoir, qui adorent grimper dans les échelons, et leur plaisir c'est de contrôler les autres. »

Cette définition est importante parce qu'elle distingue la toxicité des simples tensions managériales. Elle désigne un comportement volontaire, répété, orienté. Et elle inclut - fait notable - le détournement des succès des subordonnés : c'est le leader qui s'approprie les victoires collectives/les victoires des autres.



Management toxique : des chiffres qui interpellent



Entre 20 et 30 % des répondants / salariés investigués, dans les recherches de Luc Brunet, disent souffrir de leadership toxique dans leur milieu de travail. Selon l'APA (American Psychological Association), 29 % des travailleurs américains désignent leur supérieur comme une source importante de stress. 32 % disent que leur dirigeant n'est pas honnête avec eux. 24 % ont peu confiance dans leur patron.

Ces chiffres sont probablement en deçà de la réalité. Le sujet est tabou - et l'on observe des refus de participer aux études, - qui viennent presque toujours de la direction, jamais des syndicats ni des salariés.

Luc Brunet : « ... Juste le fait qu'ils refusent, c'est déjà un indice. »

En termes de coûts économiques, les données de 2016 font état de 2,3 milliards de dollars de pertes pour les organisations américaines aux prises avec des leaders toxiques. (Ndr : et, pour l'international les récents chiffres de l'OIT sur les RPS vont plus loin encore..)

Un spectre large : de diverses formes d'abus à la culture organisationnelle

Luc Brunet a présenté une méta-analyse de 12 recherches portant sur les différentes formes d'abus en milieu de travail - de l'incivilité à la discrimination, du harcèlement général au harcèlement sexuel, de l'intimidation (bullying) à l'agression physique, du leadership abusif au climat général d'abus. Ce dernier concept est central : - il désigne la situation dans laquelle différentes formes d'abus sont tacitement tolérées, sans que l'organisation ne fasse d'efforts pour les prévenir ni les sanctionner, ni même chercher à les identifier .

C'est ici qu'AMV a posé la question structurante de la soirée : ce spectre, qui va de comportements très individuels jusqu'au climat organisationnel, ne dessine-t-il pas une continuité ? Comment s'opère, et dans quel sens ..., le glissement entre le manager toxique, le management toxique et l'organisation toxique ?

Anne-Marie de Vairre : « C'est l'éternelle question - un peu celle de la poule et de l'œuf - entre manager toxique, management toxique, organisation toxique... comment se font les recouvrements, comment se fait le glissement ? »

Réponse de Luc Brunet : **à partir du moment où c'est toléré, ça entre dans un climat.** Ce n'est pas une contamination inévitable - tous les questionnaires ne s'y engouffrent pas. Mais ça devient progressivement généralisé, département par département.

Luc Brunet : « Il y a des départements qui vont avoir des leaders plus toxiques que d'autres. Ça, c'est un fait. »

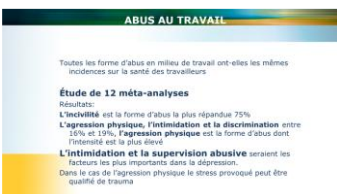
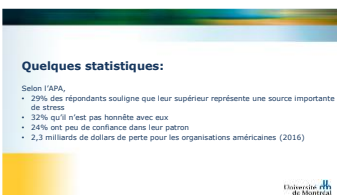
Des personnalités difficiles à détecter - et à traiter

Les études du Pr Brunet et de son équipe le montrent : il y a de facto plus de personnalités toxiques dans les hauts postes de gestion que dans la population générale. Ces profils sont attirés par les organisations où l'on grimpe facilement, où l'on fait de l'argent facilement. **Et s'ils demeurent en poste, c'est qu'il y a souvent une raison politique :** ils font « le job difficile » pour la haute direction.

La formation au leadership ? Luc Brunet est sans illusion :

Luc Brunet : « On ne peut pas changer un individu - en deux ou trois jours - qui pendant des mois, des années, a adopté un comportement toxique face aux autres. Plus il va être longtemps en poste, plus ce comportement-là va s'ancrer, va être difficile à changer. »

Le coaching n'est pas plus efficace. Les vrais coachs agréés le disent sans détour : coacher un psychopathe est extrêmement difficile, parce que ces profils ont toujours





raison. Ils sont mythomanes. La réalité est celle qui existe pour eux, et uniquement celle-là.

Luc Brunet : *Avec ces profils... « C'est toujours la faute de l'autre. Eux, ils ont raison. C'est très difficile. »*

En sélection, la détection est également périlleuse. Le vrai psychopathe tend à tout faire pour éviter les tests psychométriques, ou à les fausser. Il existe des tests cliniques spécialisés - mais généralement, ces personnalités restent difficiles à identifier avant qu'elles ne soient en poste.

Ce que la méta-analyse d'études récentes apprend sur les symptômes

Les données récentes confirment une conclusion nuancée : il n'y a pas de symptômes psychologiques strictement spécifiques à une forme d'agression particulière - on ne peut pas établir de standard. Certaines formes pèsent davantage : l'intimidation et la supervision abusive sont les facteurs les plus importants de la dépression ; l'agression physique produit un trauma au sens clinique.

Dans le même sens, l'incivilité est la forme d'abus la plus répandue - 75 % des travailleurs disent en souffrir. Et l'intimidation, combinée à la supervision abusive, constituent les facteurs les plus importants de la dépression.

Dans le cas de l'agression physique, le stress provoqué peut être qualifié de trauma - au-delà de la simple notion de stress.

Luc Brunet : *« L'agression psychologique ne laisse pas de traces apparentes. Mais elle laisse des traces psychologiques énormes. »*



2. CE QUE LE DROIT CONSTRUIT

Me Michel Ledoux - Avocat, droit social et santé-sécurité au travail

Me Michel Ledoux est une/ 'LA' « grande voix » du droit de la santé au travail en France - reconnue, écoutée, et volontiers redoutée de ceux qui ne sont pas complètement en règle. Sa contribution ce soir était double : montrer le chemin parcouru, et indiquer où en est le droit aujourd'hui face au management toxique. Conclusion d'entrée de jeu, assumée avec force :

Me Michel Ledoux : *« Sur la question de « comment sortir ? » - à mon avis, on est en chemin. On est tout à fait au début du chemin, mais il faut quand même voir les choses de façon positive de temps en temps. On avance sur le sujet, on est en chemin ! »*



De la réparation à la prévention .. des atteintes à la santé physique aux atteintes à la santé mentale : deux bascules historiques

Pendant des décennies, le droit du travail en France n'a connu que la **santé physique - et ne la traitait pas en prévention, mais en réparation** : primes d'insalubrité, indemnisation des accidents. **La santé mentale au travail est un sujet récent.**

Fondamentalement, le socle est posé par le premier article de la quatrième partie du Code du travail : **l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et préserver la santé physique et mentale des travailleurs.** Ce qui se traduit par une responsabilité de principe, en France, depuis la fin du XIXe siècle : c'est l'employeur qui répond.

La jurisprudence a ensuite dessiné, en deux temps, la silhouette de cette obligation :

- En 2002, la Cour de cassation impose une obligation de sécurité de résultat : dès lors qu'il y a atteinte à la santé, l'employeur doit indemniser.

- Puis, à partir de 2015, avec l'arrêt Air France, une évolution décisive : l'employeur





peut s'exonérer de sa responsabilité civile s'il démontre avoir respecté les principes généraux de prévention - une bonne évaluation des risques, des plans d'action réels, effectivement appliqués sur le terrain.

Me Michel Ledoux : « La prévention doit être effective, efficace. Ce n'est pas si idiot d'avoir eu besoin de le dire - mais il fallait que la Cour de cassation le précise. »

La pression sur l'employeur : 'virer le toxique'

L'effet concret de cette jurisprudence est désormais perceptible sur le terrain.

La pression est telle que de plus en plus d'entreprises prennent la décision de se séparer des personnalités toxiques - même quand elles sont efficaces, même quand ça leur fend le cœur.

Me Michel Ledoux : « Les gens toxiques sont importants : ce sont des gens qui réussissent, qui marchent sur la tête de tout le monde. Mais je commence à observer que de plus en plus souvent, même quand ça fend le cœur de l'entreprise de se débarrasser de gens très efficaces, on finit par prendre cette décision - parce que l'image de marque en prend un coup, et ça coûte de plus en plus cher. »



La jurisprudence est ici sans ambiguïté : donner des avertissements à un manager toxique, prévoir du coaching pour lui - des entreprises ont été sanctionnées pour s'en être contentées. La solution, quand la toxicité est validée par une enquête interne sérieuse, c'est la porte.

Me Michel Ledoux : « S'il est toxique, on le vire. C'est clair et net, on en est là aujourd'hui. »

La charge de la preuve pèse sur l'employeur - et le document unique

La charge de la preuve pèse sur l'employeur, non sur la victime.

Ce renversement est structurant. Et les outils pour démontrer que l'on a respecté ses obligations sont connus : un bon document unique d'évaluation des risques, des plans de prévention sérieux, un règlement intérieur clair, des enquêtes internes menées avec honnêteté et neutralité.

Me Michel Ledoux a une formule savoureuse sur le document unique :

Me Michel Ledoux : « Les documents uniques souffrent de deux pathologies : l'obésité ou l'anorexie. C'est une démarche d'excellente qualité - mais malheureusement l'usage l'a un peu perverti. On fabrique des documents inutilisables, illisibles, imbuables. »



Le tube judiciaire : encore peu, mais en croissance rapide

Management toxique : un 'supplice chinois' progressif ...

Les dossiers de management toxique qui entrent dans le tube judiciaire restent rares - mais leur nombre croît, de l'ordre de **+ 10 à 15 % par an pour les maladies professionnelles liées aux atteintes à la santé mentale**.

La voie des accidents du travail suppose un événement précis, localisé dans le temps et dans le lieu. Elle est donc peu adaptée aux situations de management toxique chronique - le 'supplice chinois' progressif qui conduit à l'effondrement.

Ce qui se développe, c'est le juridique / judiciaire via la voie des maladies professionnelles, via les C2RMP (Comités Régionaux de Reconnaissance des Maladies Professionnelles). Ces comités reconnaissent de plus en plus souvent les atteintes à la santé mentale - à condition d'atteindre le seuil de 25 % d'incapacité.

Me Michel Ledoux : « Harcèlement : ... je me rappelle, il y a 30 ans, les tribunaux nous répondaient : comment pouvez-vous le prouver ? Il n'y a pas de radio, de





*scanner pour identifier une fracture d'un choc émotionnel. ..
Ce réflexe, .. ça, c'était il y a 30 ans. Aujourd'hui, c'est devenu crédible. »*

Le droit percuté par la société, et la société percutée par le droit

Me Michel Ledoux a rappelé un principe simple : tous les phénomènes qui gravitent dans la société finissent par percuter l'entreprise. .. (et percuter le droit et la justice)

..

Il en est ainsi pour les stupéfiants, les tests salivaires, les discriminations. Il en est ainsi pour la santé mentale. Et comme le droit est une science humaine, il suit - avec retard, mais il suit.

Les dommages et intérêts augmentent. L'image de marque est désormais un enjeu, le risque de réputation ...

Et la responsabilité pénale - qui concerne les individus, pas seulement l'entreprise - commence à être engagée.

Une nuance importante : la responsabilité civile vise l'indemnisation et concerne d'abord l'employeur. La responsabilité pénale peut concerner directement les individus qui se livrent à des agissements interdits. Pendant des années, les avocats orientaient systématiquement vers le civil - le pénal étant le 'triangle des Bermudes' » où les dossiers disparaissaient pendant cinq ans/des années.

Les choses changent ici aussi. Le pénal est devenu une perspective réelle.



3. CE QUE LE TERRAIN VOIT ET VIT

Jérôme Chemin - Cfdt, représentant syndical, Accenture

Vingt ans de représentation syndicale chez Accenture - une entreprise de conseil et de technologie où les questions de management à distance, de pression sur les performances et d'organisation du travail se posent avec une acuité particulière. Jérôme Chemin est entré dans le vif sans détour : en commençant par le titre de la table ronde.



Management toxique, pas manager toxique : une distinction fondatrice

La première remarque de Jérôme Chemin a été décisive pour la suite de la soirée. Elle porte sur un mot du titre.

Jérôme Chemin : « J'ai bien aimé le titre. On parle de management toxique et pas de manager toxique. Ce qui est important dans la relation - ce que l'on voit dans l'expérience qu'on peut avoir quand on reçoit des salariés -, c'est qu'il n'y a pas toujours un gentil et un méchant. Ça serait vachement simple, ça serait bien. .. mais ce n'est pas ça .. »

Des fois, il y a deux personnes - un manager et un managé - qui sont très bien séparément et qui, ensemble, produisent une alchimie explosive.

Les témoignages sont souvent discordants : certains diront que ce manager est le pire qu'ils aient connu, d'autres diront que c'est le meilleur.

Ce que le représentant du personnel doit faire, c'est élargir le spectre - ne pas rester dans la dyade, regarder ce qui se passe sur l'ensemble du collectif encadré.



L'écoute : outil premier, condition de tout

Le représentant du personnel n'est pas formé pour ça. Il peut être contrôleur de gestion, consultant, technicien. Ce qu'il fait, avant tout, c'est écouter. Beaucoup. Et dans cette écoute, ce qu'il cherche, c'est la vraie problématique - pas celle qui est formulée en surface.

Jérôme Chemin : « Quand vous rencontrez un salarié, il va vous dire que c'est le pire des managers. Et quand vous allez dénouer le fil, vous allez vous rendre compte qu'il y a en fait un point précis qui pose problème. » Il m'a refusé mes





cinq jours de télétravail par semaine. » Ah oui. Avant ça, il n'y avait pas de problème ? »

Ce travail de déconstruction de l'émotion est difficile. Le salarié en souffrance fonctionne à 90 % d'émotion - ce qui signifie que le représentant du personnel n'accède qu'à 10 % de son cerveau rationnel. Parler raison à quelqu'un en état de crise, c'est parler dans le vide.

Ce que Jérôme Chemin cherche dans l'écoute, c'est retirer l'émotion/ mettre en parenthèse l'émotion Pas la nier - la décanter, pour accéder au problème réel. Et parfois, ce qu'on pensait être du management toxique n'est que du management tout court, mal vécu par quelqu'un pour qui le sujet est épidermique.



Le phénomène à la chaîne : quand le manager est lui-même victime

Jérôme Chemin a posé ensuite une question fondamentale au quotidien, et pour l'analyse pertinente des faits : pourquoi ça allait bien pendant quatre ans, et pourquoi ça ne va plus ?

Ce qui change, souvent, c'est l'organisation du travail. Et là, on ne peut pas faire l'impasse.

L'exemple du Covid a été parlant : en haut, on demandait aux managers d'être bienveillants. Mais la pression venant d'encre plus haut, elle, ne s'arrêtait pas.

Résultat : des managers pris entre le marteau et l'enclume.

Jérôme Chemin : « On se retrouve souvent à rencontrer un manager dit toxique - il y en a, il ne faut pas se leurrer - mais qui lui-même est victime d'un management toxique. C'est le phénomène à la chaîne.

Il n'était pas forcément consciemment comme ça à la base. Il reçoit une telle pression qu'il commence à faire des choses qui sont contraires aussi à son éthique. »

Et là, on entre dans une autre dimension. Quand quelqu'un commence à agir contre son éthique et contre le sens de son travail, les symptômes médicaux arrivent : - burn-out, dépression, incapacité professionnelle. Ce n'est plus seulement une question de relation interpersonnelle. C'est une question de sens.



La spirale infernale du management décrié

Une observation de Jérôme Chemin a frappé par sa lucidité : les gens ne veulent plus être managers. Le poste coûte trop - quelques centaines ou milliers d'euros de plus, pour des milliers d'emmerdes supplémentaires.

Jérôme Chemin : « On se retrouve dans une spirale infernale où les seuls qui veulent prendre des rôles de manager sont les gens opportunistes - comme c'était très bien dit dans les slides du Professeur Brunet - les gens qui veulent évoluer dans la hiérarchie uniquement pour évoluer, qui sont prêts à marcher sur la tête de n'importe qui. Et ils donnent une mauvaise image du management, donc les jeunes voient ça et disent : moi, je ne veux sûrement pas ressembler à ce type-là. »

Cette spirale est réelle et documentée. Et elle se nourrit elle-même.



Les pistes de sortie

Jérôme Chemin n'a pas de solution magique. Mais il en a de concrètes.

La première : ne jamais rester dans la dyade. Toujours élargir. Parce que la première chose qu'un salarié en souffrance a besoin d'entendre, c'est qu'il n'est pas seul. Et souvent, autour de lui, tout le monde fait semblant que ça va bien - par honte, par peur du jugement.





La deuxième : séparer sans nécessairement licencier. Il faut parfois des divorces dans l'entreprise. Sortir les gens d'un contexte, d'une relation. Manager et managé peuvent se reconstruire - mais pas dans le même binôme.

La troisième : ne pas hésiter à trancher quand c'est nécessaire. Et assumer que c'est un échec - pas un succès.

Jérôme Chemin : « C'est un échec quand on arrive là. C'est qu'on n'a pas réussi à trouver en interne les modes de fonctionnement qui étaient satisfaisants. C'est un échec, mais il faut malgré tout le faire. »

Il a également pointé **l'irruption de l'IA comme facteur aggravant à venir** : accélération des processus, pression sur les performances, outils pas encore au point - et donc pression supplémentaire sur le management.

4. CE QUE LES SERVICES DE PRÉVENTION FONT ET CONSTRUISENT

Laurent Eecke - Directeur, APST 37

Laurent Eecke dirige l'Association de Prévention et Santé au Travail d'Indre-et-Loire - un service inter-entreprises qui suit 130 000 travailleurs et réalise 65 000 visites par an. Pour le Cercle, il est depuis longtemps l'une des figures les plus préfigurantes de ce que les services de santé au travail peuvent inventer et mettre en place sur les territoires/ les bassins d'emploi. Il a choisi d'entrer par une formule simple, qu'il défend depuis longtemps :

Laurent Eecke : « Les services de prévention et de santé au travail, c'est les acteurs du dernier kilomètre. »

Le 'carottage individuel populationnel' : capter les signaux faibles

Loin d'être de simples postes de visite médicale réglementaire, les services de santé au travail inter-entreprises ont développé une capacité de détection systématique des risques psychosociaux - y compris managériaux.

Ce que Laurent Eecke appelle le « carottage individuel populationnel » : voir les gens tous les deux ans au minimum, conduire des entretiens approfondis (30 minutes minimum avec un infirmier de santé au travail), poser systématiquement des questions sur le climat de travail, le management, le soutien.

Cette pratique provoque parfois des réactions d'employeurs :

Laurent Eecke : « J'ai des employeurs qui m'appellent en disant : vous allez peut-être un petit peu loin, parce que mes salariés reviennent et ça fait trois ou quatre fois qu'on leur pose la question : comment ça se passe avec le chef ? Je ne vous paye pas pour ça. Et je réponds : on avait une acuité sur le risque physique il y a quelques dizaines d'années. Aujourd'hui, un tiers des inaptitudes sont liées au psychique. »

Ce que font ces questionnaires/questionnements, c'est reconstituer un panoptique des conditions de travail - ce que le médecin du travail ne peut pas voir autrement. Et la veille sanitaire, qui fait partie des missions historiques des services, permet de colliger des données épidémiologiques sur les risques psychosociaux.

Intégration de la psychologie du travail, et prévention primaire

Depuis une quinzaine d'années, les services de prévention ont développé l'axe de la psychologie du travail - en s'appuyant notamment sur l'école de Christophe Dejours et la psychodynamique du travail. Le psychologue du travail n'est pas le psychologue clinicien que l'on va voir en ville : il travaille sur les conditions de travail, l'organisation, l'expression au travail.

Laurent Eecke : « Est-ce qu'on a ces soupapes qui permettent d'exprimer, de mettre le travail en mots ? Je reprends les lois de 1982 - les lois Auroux - qui



étaient d'une extrême modernité. Tout ce que font les psychologues du travail, c'est exactement là-dessus. »

Ces interventions visent la prévention très primaire : avant que le problème soit posé, avant que le conflit soit enkysté. Quelle est l'ambiance ? Comment les réunions s'organisent-elles ? Y a-t-il des tours de parole ? Le règlement intérieur est-il connu ?



‘L'école au management’ : former ceux qui n'ont pas été formés

90 % des entreprises suivies par les services de santé au travail inter-entreprises ont moins de 20 salariés. Dans ces TPE et PME, le manager est souvent quelqu'un qui a été promu parce qu'il était un excellent opérateur - pas parce qu'il avait des compétences en gestion d'équipe.

Laurent Eecke : *« Il faut être un excellent opérateur, un excellent ouvrier - ce n'est pas pour ça que vous deviendrez un bon chef. Et pour peu que vous ayez été élevé un peu à la dure - j'ai vu dans certains hôtels, cafés, restaurants, des casseroles qui volaient un peu bas -, on a plutôt envie de se dire : c'est l'esprit bizutage, "Moi je l'ai vécu, moi j'ai survécu, tu verras, ça t'apprendra le métier". »*



Réponse des services de santé au travail : les ateliers management, les « cafés management », présents dans le réseau Présence et dans de nombreux services. Ces ateliers - inclus dans l'offre-socle, sans coût supplémentaire - permettent de travailler les comportements qui ouvrent la porte au risque psychosocial : les maladroites de langage, de positionnement, de relation. Certains services interviennent dans les écoles de commerce, d'autres organisent des sessions inter-entreprises.

La médiation : une nouvelle flèche dans le carquois de la résolution / anticipation des conflits du travail, .. et du management toxique

C'est ici que Laurent Eecke a introduit une contribution fortement novatrice dans sa présentation. Les services de santé au travail savent dépister l'individuel. Ils ont appris à faire de la prévention primaire. Mais **face à la conflictualité** - le moment où la relation est déjà dégradée, où les parties se font face -, ils n'avaient pas, pendant longtemps, les bons outils.

Laurent Eecke : *« Nos psychologues du travail ne sont pas les bons instruments pour travailler ce qu'on appelle la médiation. »*

La médiation en milieu de travail est différente de celle que l'on trouve dans le code du commerce ou dans les affaires familiales. Elle ne s'improvise pas. Elle requiert une formation, souvent un agrément auprès d'un tribunal ou d'une cour d'appel. Et **son timing est critique**.

Laurent Eecke : *« Trop tard, ça ne marche plus ; la relation, le conflit est trop enkysté. Trop tôt, il y a peut-être d'autres solutions - de l'ordre du management ordinaire, disciplinaire, organisationnel. Et à un autre moment, il faut le mettre en place autrement. »*

Ce que les services de santé au travail du Centre-Val de Loire sont en train de tester, c'est la mise en place systématique de cette compétence. **Dans 80 % des cas où la médiation est acceptée, elle se dénoue**. Laurent Eecke a décrit la scène avec une précision visuelle :

Laurent Eecke : *« Des gens qui repartaient la tête baissée dans une salle d'attente, qui n'étaient pas prêts à discuter - et on les enferme trois heures avec un médiateur, deux pauses café - et les gens : « Bonjour, passez après moi, on a bien fait de parler. » »*





La projection dans quinze ans est claire : les médiateurs seront dans tous les services de santé au travail, comme les ergonomes le sont aujourd'hui pour la prévention des TMS. La question ne sera plus de savoir si c'est légitime, mais quand et comment on les mobilise.

Le 'rendez-vous de liaison' : une porte d'entrée méconnue

Laurent Eecke a répondu à une question posée par un participant dans le tchat en décrivant un outil récent, issu de la loi de 2021 : le **rendez-vous de liaison**. Distinct de la visite de pré-reprise et de la visite de reprise, il permet à l'employeur et au salarié de se retrouver, dès 30 jours d'arrêt, dans un cadre neutre - avec, si les deux parties l'acceptent, un représentant du service de santé au travail. Ni médical, ni disciplinaire.

Laurent Eecke : « C'est un peu un espace démilitarisé. Il ne coûte rien. Et dans les cadres psychosociaux, je trouve que c'est un très bon endroit pour glisser la question de la médiation. « Si on faisait une médiation, est-ce que vous en seriez d'accord ? » Il y a l'employeur, il y a le salarié. On essaie. »

Dans huit cas sur dix, ça fonctionne. Et pour Laurent Eecke, le certificat d'inaptitude reste le pire des aboutissements - « l'équivalent du décès dans un hôpital » : un échec collectif que tous les outils disponibles doivent contribuer à prévenir.



5. ÉCHANGES CROISÉS : OÙ LES QUATRE VOIX SE REJOIGNENT

La dernière partie de la table ronde a vu les quatre intervenants dialoguer directement - en réponse aux questions du tchat et aux questions d'Anne-Marie de Vaivre. Trois thèmes ont structuré ces échanges : la médiation, la judiciarisation, et la question de la définition juridique précise du harcèlement - ce qui le caractérise, ce qui l'en distingue, et pourquoi cette précision change tout dans le traitement des situations.

La médiation : convergence des quatre voix

Le Pr **Luc Brunet** a apporté sa perspective d'outre-Atlantique : la médiation est réellement nouvelle au Québec, et commence à faire partie des interventions en gestion des conflits.

Mais il a rappelé le principe de base :

Luc Brunet : « Les conflits sont inévitables. La façon dont un conflit est réglé sert de point de départ au prochain. À moins qu'on puisse régler un problème par consensus où tout le monde s'entend sur le problème, ça va toujours revenir. »

Il a également introduit une approche complémentaire : la dissonance cognitive. Avant de réunir les parties, on les rencontre séparément - et on leur demande non pas de lister leurs doléances, mais d'écrire comment elles aimeraient travailler ensemble.

Luc Brunet : « Ils sont souvent beaucoup plus près l'un de l'autre dans cette projection-là que dans leurs doléances. »

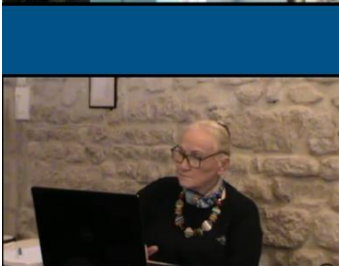
Me **Michel Ledoux** a confirmé l'évolution côté juridique : les tribunaux, notamment à Paris, imposent de plus en plus souvent la médiation dans les dossiers de droit du travail. Et il a confessé sa propre conversion :

Me Michel Ledoux : « Moi, j'ai mis des années à admettre que la médiation servait à quelque chose - il a fallu que je l'expérimente pour me dire : mais bien sûr, pourquoi ne l'a-t-on pas fait avant ? »

Jérôme Chemin a plaidé pour la médiation avec une image restée en mémoire :

Jérôme Chemin : « Vous savez, quand je regarde un tableau et que j'écoute ensuite un commentaire, il y a des trucs que je n'avais pas vus.

C'est pareil avec un médiateur. Le médiateur va vous poser une question, et là





elle va s'arrêter net, elle ne va pas comprendre, et elle va complètement changer de posture. Parce qu'elle n'avait pas vu un truc. »

Judiciarisation, .. enregistrements en preuves : un changement de paradigme

Jérôme Chemin a signalé un changement récent qui va modifier durablement le terrain : la possibilité de fournir comme preuve des enregistrements obtenus de façon illicite. Les jeunes salariés enregistrent systématiquement leurs entretiens. C'est devenu une norme de fait.

Jérôme Chemin : « C'est quelque chose qui va profondément changer la donne dans les années à venir. On va de toute façon de plus en plus vers le terrain judiciaire. »

Laurent Eecke a complété : les solutions juridiques s'embarquent, s'accessibilisent. Les jeunes générations savent tracer, rendre preuve, capturer le factuel. C'est une décalcomanie de ce qui se passe dans l'organisation générale de nos sociétés.

Luc Brunet a ajouté que les cabinets d'avocats font de plus en plus appel à des psychologues du travail en consultation - notamment pour objectiver les préjudices psychologiques dans les poursuites liées à des comportements managériaux inacceptables, ou pour analyser le climat de travail dans des litiges entre entreprises.

Harcèlement caractérisé : la précision juridique qui change tout

Une question du tchat a permis à Me **Michel Ledoux** de préciser une distinction fondamentale : le harcèlement au sens juridique est caractérisé - c'est-à-dire qu'il rentre dans la définition précise du Code du travail et du Code pénal. "L'agissement répété ayant pour objet ou pour effet de détériorer les conditions de travail."

Me Michel Ledoux : « Sur 10 enquêtes internes, il y en a au moins 6 ou 7 dans lesquelles on conclut qu'il n'y a pas de harcèlement caractérisé.

Mais ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas de problème. Il ne faut pas les régler sous l'angle harcèlement-sanction - il faut les régler en termes de management. »

Il a également précisé le cas de la rupture conventionnelle en contexte de harcèlement : si le harcèlement est avéré, la rupture conventionnelle peut être remise en cause pour vice du consentement. La compatibilité entre rupture conventionnelle et harcèlement moral n'est officiellement pas possible.

6. CONCLUSIONS : CE QU'ILS RETIENNENT

Chacun des cinq intervenants a conclu en une minute et demie. Quatre voix, quatre mots-clés.

Me Michel Ledoux : formation et information

La clé, c'est de nommer.

Nommer, identifier, former.

Les gens ne savent pas ce qu'est le harcèlement moral au sens juridique. Ils présument, intuent, amalgament. Donner une définition, des exemples, expliquer que le monde a changé - c'est le premier levier.

Me Michel Ledoux : « Aller expliquer à des gens de 50 ans qui ont travaillé 30 ans d'une certaine manière qu'il faut changer - ce n'est pas facile. Ce n'est pas facile à expliquer, et ce n'est pas facile à vivre le changement. Mais c'est important. »

Pr Luc Brunet : dépasser les doléances

Sa conclusion a introduit une méthode, un outil : l'approche par la dissonance cognitive. Avant la médiation, avant la confrontation - demander à chaque partie





d'écrire comment elle aimerait travailler, et non de lister ses griefs. Changer et positiver l'approche.

Luc Brunet : « Ils sont souvent beaucoup plus près l'un de l'autre dans cette projection-là que dans leurs doléances. »

Le renversement d'état d'esprit - de la doléance vers le projet partagé - est le cœur de cette approche.



Laurent Eecke : oser prendre conseil

Les SIPST (Services Interentreprises de Prévention et Santé au Travail) sont équidistants de l'employeur et du salarié.

Notre positionnement est précieux. Prendre de la hauteur et oser la discussion et le conseil.

Laurent Eecke : « Toutes ces questions de management toxique, c'est bien sûr des sujets - mais ce sont aussi et d'abord des acteurs, des agents, des gens. Pouvoir mettre en discussion ces questions avec son médecin du travail et ses équipes, c'est là aussi, au cœur des territoires, qu'on apporte une plus-value. »



Jérôme Chemin : l'écoute, encore et toujours

Mot le plus simple, peut-être le plus fort de la soirée, .. et pas que de la soirée !

Jérôme Chemin : « Les espaces d'écoute - c'est souvent ce que nous disent les gens : vous, en tant que représentants du personnel, c'est le seul endroit où je peux parler et où on m'écoute, sans être jugé. Je pense que ça, c'est véritablement le nerf de la guerre. »

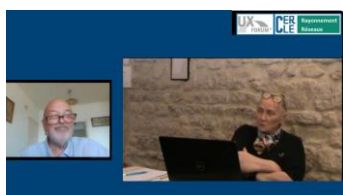
Et une alerte finale, sur le pouvoir des RH : leur affaiblissement dans les organisations n'est pas une victoire - c'est un échec. Pour que les choses changent, les RH doivent reprendre du poids.



Pr Jean-Marie Peretti : un sujet qui va grandir

Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC et figure fondatrice de la pensée RH en France, a conclu la séance par une note d'alerte et de perspective :

Jean-Marie Peretti : « Je prévois un prochain numéro de Questions de Management sur le management toxique en question, parce que c'est un vrai sujet. Et il me semble que l'IA va certainement contribuer à accroître encore les situations de toxicité. »



CLÔTURE

Anne-Marie de Vaire a fermé la séance à 19h15 en annonçant le replay et le présent compte rendu, et en rappelant la table ronde du lendemain - panorama européen et international sur les RPS, avec Annarita Piazza et Eurogip.

Anne-Marie de Vaire : « C'était un espace d'écoute sur lequel vous avez écouté très sagement ! Merci à chacun. À très bientôt pour la prochaine. »



Avec un très grand merci aux intervenants, - pour cette 5e séance exceptionnelle cc 'management toxique', Amv indique que le cycle « management toxique ../management positif' porté par le Cercle Entreprises & Santé continuera : un prochain épisode centré sur les exemples de médiation réussie, notamment au sein de plus grandes structures, et aussi un **focus à venir sur le monde des soignants/univers hospitalier et médico-social.** ■

■ compte rendu amv/Cercle E&S - 31 mai 2026

La citation des documents, travaux et verbatim est libre à condition d'en flécher la source : Cercle Entreprises & Santé — Anne-Marie de Vaire + Table ronde « Management toxique, en sortir ? »

