



LEADER TOXIQUE

Le terme de toxique évoque tout de suite l'empoisonnement. Il vient du grec *toksikos* « poison dont on imprègne une flèche ». En tant que nom, il s'agit d'un produit d'origine animale, végétale ou minérale qui provoque une intoxication, la destruction d'un organe vivant. En tant qu'adjectif, est toxique ce qui contient un poison, une substance qui entraîne la maladie ou la mort. Au sens figuré, et c'est ce qui nous intéresse ici, est toxique la personne qui « distille plus ou moins ouvertement des propos médisants ou dénigrateurs », nous dit le Centre National de Ressources textuelles et lexicales du CNRS, ce qui nous paraît bien faible par rapport au sens propre, n'en déplaise au CNRS.

Le concept de leader toxique est apparu dans les années 1980. Il semble qu'on ait mis un certain temps à étudier ce « côté sombre » du leader, tant il est implicitement admis et supposé qu'un leader ne peut être que positif, éthique et bienveillant : pour Burns, le leader unifie le groupe en vue de changements souhaitables et moralement louables (1978) ; pour Bennis et Nanus, le leader est quelqu'un qui « fait ce qu'il est bon de faire » ; pour Bass, il est « transformationnel », c'est-à-dire qu'il inspire l'organisation dont il a la charge en « élevant » et responsabilisant ses subordonnés (1990).

Nous vous proposons à travers cette Newsleader de passer en revue une partie de la littérature sur la toxicité des leaders.

COMMENT CARACTERISER UN LEADER TOXIQUE ?

Selon **Manfred Kets de Vries** (*La face cachée du leadership*, Village mondial, 2006), on peut dire qu'un leader toxique est celui qui, par ses propres problèmes, crée un environnement où les gens deviennent « fous », mettant ainsi l'organisation en péril. Il est décrit comme émotionnellement excessif, soit froid et distant, soit trop réactif. Il peut être incohérent, on observe alors une discordance entre ses discours et ses actions ou de brusques changements de direction ; il est l'auteur de messages paradoxaux. Il serait d'un narcissisme exacerbé qui irait jusqu'à l'intolérance. D'où les situations de blocage qui persistent tant que le leader est en place.

Barbara Kellerman (*Bad Leadership: what it is, how it happens, why it matters* Harvard Business School Press, 2004) distingue, quant à elle, deux types de « mauvais » leaders : les inefficaces et les amoraux. Les premiers sont incapables de promouvoir et de conduire le changement à son terme : ce sont des incompetents ; les seconds présentent un ensemble disparate de comportements. Ils peuvent être rigides, emportés, durs, corrompus, égocentriques et carrément mauvais au sens de méchants.

Le Docteur Roy H. Lubit (*Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people*, Pearson Education, 2004) distingue cinq grands types de leaders toxiques : les narcissiques, les immoraux, les agressifs, les personnalités rigides et

Editorial

Qui n'a pas eu un jour une fois dans sa carrière à travailler pour un manager qu'il a considéré comme incompetent dans le meilleur des cas et destructeur dans le pire ? On s'accorde généralement à définir un leader toxique comme quelqu'un qui laisse son équipe et/ou son organisation dans de moins bonnes conditions que celles où il les a « trouvées » (ou bien celles où elles lui ont été confiées).

La question des leaders qui dysfonctionnent fait réfléchir de nombreux auteurs et s'inscrit dans un mouvement d'entrée des « psy » en entreprise. Le développement personnel est à la mode et les cadres et managers sont de plus en plus encouragés à se remettre en question. Alors, comment réagir face aux leaders toxiques ? Les envoyer sur le divan, régler leurs « problèmes » ?

Une question se pose : s'agit-il d'un problème de personne ou d'un problème organisationnel ? On peut légitimement se demander si une organisation dysfonctionne à cause d'un individu ou si l'organisation produit et/ou favorise le développement de leaders toxiques. Il est probable que la réponse est à chercher entre ces deux propositions. Selon que l'on place le curseur côté individu ou côté organisation les plans d'actions à envisager seront différents.

Les organisations savent évaluer leurs performances économiques et jugent leurs dirigeants à l'aune de leurs résultats. Les leaders toxiques incompetents sont généralement vite écartés. Cependant, force est de constater que certains leaders toxiques sont performants « économiquement ». Et face aux bons résultats, les organisations ont tendance à ne pas s'attacher à évaluer les moyens employés pour y parvenir et deviennent aveugles ou sourdes à la toxicité. Et certains leaders toxiques continuent de faire souffrir leurs équipes sous l'œil complaisant ou ignorant de l'organisation.

Il semble urgent de mettre les organisations face à leurs responsabilités. Lorsque la toxicité s'exprime par des comportements contraires à la loi, le recours semble évident. Cependant, la répression des actions illégales ne suffit généralement pas à éradiquer la toxicité des organisations. A elles dès lors, de borner les comportements qu'elles jugent inacceptables en leur sein et d'être à l'écoute des signaux faibles.

L'objet de cette Newsleader n'est pas de stigmatiser des comportements individuels mais bien de repositionner ce sujet dans le système organisationnel, d'ouvrir la question de pourquoi, et des différents types de réponses que l'on peut apporter à cette problématique complexe.



Claire Schmauch

les handicapés (« impaired »). Selon lui, comprendre la manière dont ces personnalités voient le monde, permettrait aux collaborateurs de poursuivre leur travail et de survivre aux situations difficiles.

Parmi les narcissiques, Roy Lubit distingue ceux qui ont la folie des grandeurs, ceux qui ont des tendances obsessionnelles, et ceux qui ont des tendances paranoïdes, qui se croient menacés par les autres. Les immoraux sont les antisociaux par excellence, sans remord, ni culpabilité, ni anxiété. Les agressifs rassemblent une palette de comportements tels que l'incorrection, la tyrannie, le harcèlement sexuel et psychologique.

L'auteur recommande de renforcer ses propres défenses face à de tels managers. Les personnalités psychorigides sont généralement inflexibles et incapables du moindre changement. Ces leaders peuvent être compulsifs, tatillons, opposants, autoritaires jusqu'à avoir des comportements dictatoriaux. Inutile de trop discuter avec eux pour essayer de leur faire changer d'avis. Quel que soit le type de leader auquel les subordonnés ont à faire, ceux-ci ont intérêt à bien se connaître, à développer leur intelligence émotionnelle et compétences sociales afin de se préserver, d'être capables de résister au stress et essayer de ne pas devenir toxiques pour les autres à leur tour !

LA RELATION COMPLIQUEE DU LEADER ET DES « FOLLOWERS »

Pour **Jean Lipman-Blumen**, qui s'est demandé dans son ouvrage (*The Allure of Toxic Leaders : Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them*, 2006) pourquoi nous suivons des patrons destructeurs et des politiciens corrompus, « un leader toxique est un individu qui, en raison de son comportement destructeur et de son dysfonctionnement personnel, est un « poison » grave et durable pour les autres ». Dans les affaires, par amour du gain et du pouvoir, il parvient à ruiner l'entreprise pour laquelle il a été engagé, en manipulant chiffres et personnel, en enfreignant délibérément les règles de bonne conduite. Alors pourquoi restons-nous fidèles à de tels patrons ? C'est, d'une part, que nous résistons « naturellement » au changement et que, d'autre part, nous avons besoin de sécurité. Toutes les barrières, qu'elles soient psychologiques, existentielles, financières, politiques ou sociales, sont les plus fortes et quasi insurmontables. Est-ce dans la nature humaine ? Oui, répond-elle, car la condition humaine ne nous épargne pas l'anxiété existentielle, accrue par un environnement instable et anxiogène, qui nous pousse vers des images d'autorité rassurantes.

LES ORGANISATIONS TOXIQUES : OBSERVATIONS ET DIAGNOSTIC

Certains auteurs affirment que l'état dans lequel se trouvent l'organisation et le personnel dont le leader a la charge permet d'émettre l'hypothèse de la toxicité d'un leader. A quoi ressemble une organisation empoisonnée ?

Robert Bacal (*the complete idiot's guide to dealing with difficult employees*, 2000) postule que si l'on considère l'entreprise, celle-ci

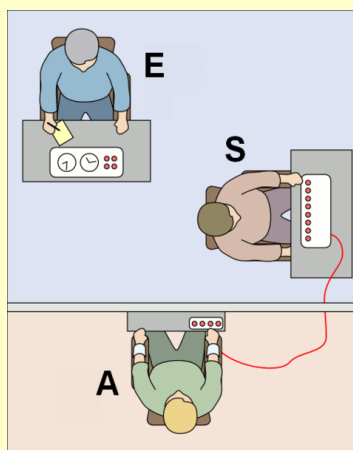
présente de mauvaises performances, quel que soit le personnel. Plus précisément elle peut présenter un des caractères suivants : une inaptitude à atteindre les objectifs, une mauvaise communication interne, un processus de résolution de problème poussé par la peur, beaucoup de perte de temps, des relations interpersonnelles à base de manipulation. Par ailleurs, les organisations malades seraient le plus souvent des petites unités dans lesquelles existe une grande interdépendance entre les membres. Ceux-ci auraient des objectifs différents de ceux de l'organisation ou utiliseraient l'organisation comme source d'identification. Les personnels subordonnés présenteraient un très fort degré d'insatisfaction au travail, un fort degré de stress et de très mauvaises relations humaines. Plus précisément, les gens ressentiraient une incapacité à faire bouger les choses, à les améliorer. Enfin, paradoxalement, ils seraient incapables de fuir cette situation et se sentiraient comme mis en cause.

LE TRIANGLE TOXIQUE

Il apparaît que le leader, ses subordonnés et l'environnement sont interdépendants et l'on peut dire que la toxicité se joue probablement entre ces trois entités : un leader à caractère destructeur, des « followers » vulnérables et un environnement favorable.

C'est la thèse de **Padilla, Hogan et Kaiser** (*The toxic triangle: destructive leaders, vulnerable followers, and conducive environments*. Leadership Quarterly, 18, 2007, pp 176-194). Pour ces auteurs, un leader destructeur est un leader charismatique, ayant un grand besoin de pouvoir personnel, et fonctionnant sur un mode narcissique. Ils postulent également que les gens qui suivent et s'accrochent à de tels leaders ont aussi des caractéristiques précises : ce seraient des personnes vulnérables, ou ambitieuses qui se trouvent en accord avec la vision du monde du leader. Le contexte dans lequel agissent et interagissent leaders et collaborateurs joue également son rôle dans la toxicité : instabilité des systèmes de gouvernance, sentiment de menace (l'Allemagne après le traité de Versailles), valeurs culturelles valorisant la certitude (collectivisme, institutions solides). Ils montrent, à titre d'exemple, comment Fidel Castro est un leader destructeur, comment les Cubains sont des « followers » fragiles et comment l'environnement politique du pays est propice.

Allant plus loin au point de renverser les termes de la relation du leader et de son environnement, **Thierry Pauchant et Ian Mitroff** (*Transforming the crisis-prone organization, preventing individual, organizational and environmental tragedies*, 1992) parlent d'organisations destructrices. Ce ne seraient pas les leaders qui détruiraient les organisations, mais l'inverse : « tout effort de production ou de productivité amène de manière irrémédiable vers un accroissement de destruction, un paradoxe fondamental » affirment-ils. On parle ici d'un modèle socio-économique qui serait destructeur.



L'expérimentateur (E) amène le sujet (S) à infliger des chocs électriques à un autre participant, l'apprenant (A), qui est en fait un acteur. La majorité des participants continuent à infliger les chocs jusqu'au maximum prévu (450V) en dépit des plaintes de l'acteur.

COMPORTEMENT INACCEPTABLE ET PSYCHOLOGIE SOCIALE

Les comportements inacceptables résultent-ils toujours d'une personne qui dysfonctionne, en proie à une pathologie plus ou moins sévère ? Peuvent-ils être le fait de personnes connues comme stables et ne présentant a priori aucun trouble ? Deux figures éminentes de la psychologie sociale ont tenté de répondre à cette question grâce à des dispositifs expérimentaux devenus célèbres.

En juillet 1961, trois mois après le début du procès du criminel nazi Adolf Eichmann, Stanley Milgram débute, sur le campus de Yale, une série d'expériences qui vise à estimer à quel point un individu peut se plier aux ordres d'une autorité qu'il accepte, mais qui entre en contradiction avec sa conscience. L'expérience est présentée comme une étude sur la mémoire. Le participant (la seule personne « naïve » du protocole) doit faire apprendre une liste de mots à un « élève » (un acteur) qu'il ne voit pas mais qu'il entend et lui administrer des chocs électriques de plus en plus violents en cas d'erreurs. Un groupe de d'étudiants en psychologie, interrogés par Milgram avant le début des expériences prévoyait qu'une proportion très marginale de participants iraient jusqu'à administrer les chocs les plus violents. En réalité, 65 % des participants administrèrent le choc le plus violent (450 volt) même s'ils exprimèrent leur malaise et leur volonté d'arrêter avant ce stade. Milgram en conclut que des personnes « ordinaires » peuvent devenir des agents dans un processus de destruction. Même quand les effets de leurs actions deviennent clairs, et qu'on leur demande de poursuivre dans un sens incompatibles avec leurs standards de moralité, très peu ont finalement les ressources de résister à l'autorité (Milgram, Stanley. (1974), *The Perils of Obedience*, Harper's Magazine. Abridged and adapted from Obedience to Authority).

Dix ans plus tard, à l'université de Stanford, Philip Zimbardo et son équipe lancent une étude sur les conséquences à devenir prisonnier ou garde d'une prison. 24 étudiants se portent volontaires pour jouer les rôles de gardes et prisonniers et vivre pendant deux semaines dans une fausse prison reconstituée dans les caves de l'université. Les rôles sont distribués au hasard. La suite est bien connue.

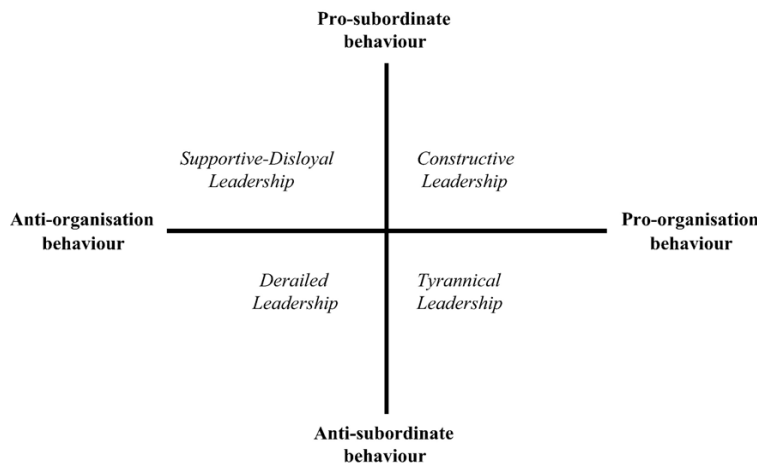
Un tiers des gardes exhibèrent des comportements sadiques, les « prisonniers » subirent des traumatismes émotionnels importants. La petite amie de Zimbardo, étudiante en psychologie, fut celle qui tira la sonnette d'alarme, choquée de voir les proportions que prenait l'expérience et celle-ci fut arrêtée au bout de 6 jours.

Ces deux expériences ont soulevé, non sans raison, de vives réactions et de nombreuses questions d'ordre éthique. Tom Peters and Robert H. Waterman Jr écrivirent en 1981 que ces deux expériences étaient effrayantes dans leur implications sur le côté sombre de la nature humaine (Peters, Thomas J., Waterman, Robert. H., "In Search of Excellence", 1981).

Il n'est pas nécessaire d'être une personnalité « pathologique » pour adopter des comportements inacceptables. Cette « transition » peut-être facilitée ou déclenchée par un ensemble complexe de facteurs dont une structure de type particulière à la tête de laquelle est une autorité reconnue comme légitime (le chercheur qui pousse verbalement le participant à administrer des chocs dans le cas de Milgram et Zimbardo lui-même qui a joué le rôle du surintendant de la prison lors de sa propre expérience).

Ces expériences illustrent l'extrême complexité de relations qui existent entre structure organisationnelle, individu et figure de leadership et les effets potentiellement destructeurs qu'ils peuvent avoir les uns sur les autres.

Eh bien non ! On associe volontiers leader toxique et leader destructeur, cependant, **Einarsen, Aasland, Skogstad** (*Destructive leadership behaviour : a definition and conceptual model*, The Leadership Quarterly, Vol. 18, No. 3, June 2007, pp. 207-216) écrivent que le comportement destructeur d'un leader peut se définir comme « un comportement répété et systématique qui transgresse l'intérêt légitime de son organisation en sabotant les buts de l'organisation, les tâches, les ressources, l'efficacité et la motivation, le bien-être et la satisfaction au travail de ses subordonnés ». Cette définition englobe les comportements envers les subordonnés et envers l'organisation. D'autre part ces comportements peuvent être verbaux et physiques, manifestes et indirects. Ainsi défini, le leader destructeur peut l'être dans une de ses dimensions, mais constructif dans une autre. Ce modèle, fondé sur le « managerial grid » de Black et Mouton, donne ainsi lieu à trois types de leader destructeur : le « tyran », le « derailed » et le « supportive ».



The Leadership Quarterly 18 (2007) 207-216

Comme l'écrit **Barbara Kellerman** (*Leadership warts and all, Inside the mind of the leader*, January 2004), « certains leaders réussissent de grandes choses grâce à leur "côté sombre". Richard Nixon, par exemple, qui, de par sa paranoïa bien connue, a réussi à établir des relations diplomatiques avec la Chine.

EN GUISE DE CONCLUSION

De quel côté aller chercher les solutions ? Est-il possible de prévenir l'apparition de leaders toxiques ? De l'individu qui dysfonctionne à l'organisation malade dans son ensemble, il y a un monde.

Lorsque des individus dysfonctionnent, c'est peut-être que le système leur a laissé la place de le faire. Les organisations savent généralement mesurer les résultats opérationnels qu'elles attendent de leurs leaders et managers. Et si les organisations insistaient autant sur la qualité des interactions qu'un leader a avec ses collaborateurs/subordonnés, comme nous l'évoquions dans l'éditorial ?

Les organisations jugent leurs leaders à l'aune de leurs résultats. Il s'agit là d'un facteur essentiel. Il serait judicieux que les organisations évaluent aussi la façon dont ces personnes mettent en œuvre leurs capacités de leadership. Et qui est mieux à même de le faire que les subordonnés ? La démarche 360, qui tend à se généraliser mais reste encore trop peu utilisée, permet à une personne en situation de leadership d'obtenir un retour complet sur sa contribution et permet à l'organisation de détecter les signaux faibles. Un leader toxique n'échapperait pas longtemps à un tel dispositif.

Si les leaders sont évalués sur leurs capacités de leadership, encore faut-il leurs fixer des objectifs sur ces comportements également. Un pilotage complet de la performance devrait intégrer ces aspects interactionnels qui sont au cœur du métier de leader. Un constat factuel de certains manquements rendrait possible des actions pertinentes. En poussant le raisonnement plus loin, il est aussi possible de se dire qu'un leader toxique est le symptôme apparent d'une organisation qui ne l'est pas moins. Les théories systémiques seraient alors à solliciter pour « guérir » l'organisation qui dysfonctionne.

Les organisations deviennent des systèmes d'interactions complexes. Dans ces conditions, il semble difficile de pointer du doigt des comportements individuels sans que le système dans son ensemble ne s'interroge, ne se questionne et un peu à la manière d'un individu, ne sache faire preuve de discernement à son propre endroit.



Partenariat Averroès Développement & l'Institut d'Optique

Le cabinet a pris en charge l'accompagnement des équipes FIE (Filière Innovation Entrepreneur) dans leurs projets. Le soutien porte sur la dynamique de groupe, les fondamentaux de l'entreprise et la décision stratégique.

L'Institut d'Optique Graduate School fait partie de ParisTech et est aujourd'hui le premier centre occidental de formation en optique au niveau ingénieur et master par le nombre de diplômés.

Averroès Développement chez les DRH

Dominique Schmauch a participé au 19^e colloque organisé par Le Groupe Côte d'Azur de l'ANDRH le samedi 17 octobre 2009 au Monte-Carlo Bay Hotel & Resort de Monaco, qui accueillait les membres des Groupes Provence de l'ANDRH, Ligurie et Piémont de l'AIDP.

Le thème de sa conférence était : « *Quelle évolution de la fonction Ressources Humaines dans la prochaine décennie ?* »



ESCP Europe à Versailles



Suite à la session « Leadership à Versailles » avec 60 managers chinois organisée à l'initiative d'ESCP Europe, **Anne GAZENGEL, Directrice Adjointe** de l'école témoigne au travers d'une interview :

« *Je pense que sortir les gens de leur cadre habituel pour les aider à réfléchir [...], c'est toujours une bonne chose.* »
« *C'est un vrai succès professionnel, un très beau succès.* »

L'interview sera bientôt disponible en intégralité sur notre site internet et sur celui d'ESCP Europe.

Averroès Développement et FL Partners, cabinet de conseil en stratégie financière, nouent un partenariat



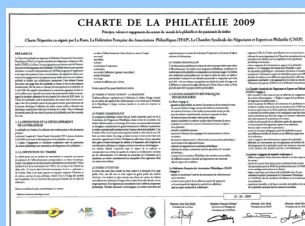
Nous inaugurons un cycle de conférence intitulé : « *Des finances et des hommes* ». La première session ouverte au public s'est déroulée dans les locaux de FL Partners à Paris le mercredi 21 octobre. Les prochaines sessions sont prévues pour novembre et décembre à Lyon et à Paris. Contactez-nous si vous souhaitez y assister.

Averroès Développement à Béhoust

Pour l'Université de la Caisse d'Epargne, dans le cadre d'un séminaire axé sur les grands modèles stratégiques, Dominique Schmauch a donné une conférence intitulée : « *Nouvelles dimensions de la stratégie et nouveaux comportements des dirigeants* ».



Une Charte tripartite pour l'avenir du timbre



Averroès Développement a contribué à la rédaction de la Charte de la Philatélie. Cette charte est co-signée par La Poste, La Fédération Française des Associations Philatéliques (FFAP), La Chambre Syndicale des Négociants et les Experts en Philatélie (CNEP). Elle formalise les principes, valeurs et engagements du monde de la philatélie

et des passionnés du timbre.

Dernière minute : au moment où nous finalisons cette Newsleader, nous apprenons l'aboutissement du projet d'implantation de nos bureaux en région PACA à Saint Raphaël (83). Averroès Développement est désormais présent à Paris, à Lyon, et en Méditerranée.

La Newsletter : un lien entre vous et nous !

La Newsletter est un outil à diffusion large visant à partager et à faire progresser la réflexion sur les conditions de réussite entrepreneuriale : cette intelligence entrepreneuriale qui est à la fois financière, stratégique et humaine (leadership distribué).

La Newsletter nous permet d'intervenir sur les thèmes actuellement et publiquement débattus mais aussi sur nos thèmes de recherche, thèmes en liaison avec les besoins de nos clients.

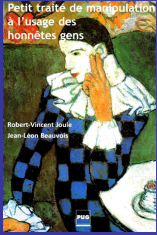
Elle nous permet aussi de faire connaître l'actualité de notre cabinet : conférences, manifestations externes, accompagnement stratégique, opérations de haut de bilan, etc.

Cependant, d'aucuns se sont étonnés à plusieurs reprises de notre silence sur nos missions en cours ou du fait que nos clients ne soient pas nommés. Nous souhaitons ici apporter une précision : une des décisions prises lors de la création d'Averroès Développement a été de respecter la confidentialité de nos clients et des interventions que nous menons pour eux. En conséquence, nous estimons que la décision de les communiquer, et de choisir le meilleur moment pour le faire, leur revient.

N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez en savoir plus sur nos domaines d'activité (info@averroes-developpement.fr)

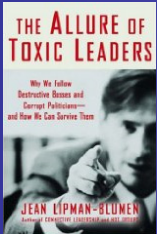
Si vous souhaitez des exemples de missions, nous solliciterons l'autorisation de clients pour faire partager leur expérience.

Lectures



Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, Robert-Vincent Joule, Jean-Léon Beauvois, Presses universitaires de Grenoble, 2004, 286 p.

Ne vous fiez pas au titre. C'est un livre sérieux mais qui ne se prend pas au sérieux. Ses auteurs sont chercheurs en psychologie sociale et professeurs des universités. Ils ont mis en scène une certaine Madame O, dont la vie est un drame parce qu'elle ne cesse de tomber dans les pièges des manipulateurs en tout genre qu'elle rencontre au quotidien, du commercial au mendiant. Un livre de vulgarisation intelligent et utile donc, à lire d'urgence, pour son plus grand plaisir.



The allure of toxic leaders, Jean Lipman-Blumen, Oxford University Press, 2005, 303 p.

Mais pourquoi donc les foules, les citoyens, les employés dans les entreprises tolèrent-ils, suivent-ils des leaders toxiques ou corrompus, pourquoi leur restent-ils fidèles ? Adoptant un point de vue psychologique, Jean Lipman-Blumen explique que ces leaders répondent à certains besoins psychologiques des foules. D'un point de vue plus sociologique, elle explique que les pressions externes, telles que les crises économiques, politiques ou managériales, alimentent l'anxiété des « followers » et la recherche de tels leaders. Elle propose aussi des moyens de s'en préserver. L'auteur est professeur de comportement organisationnel (organizational behavior) et de politique publique (public policy) et cofondatrice de l'Institute for Advanced Studies in leadership. Une bonne référence.



La société malade de la gestion, Vincent de Gaulejac, Seuil, 2005, 276 p.

Vincent de Gaulejac est sociologue, directeur du Laboratoire de changement social et professeur de sociologie à l'université de Paris VII. Pour lui, la gestion, cet ensemble de techniques destinées à rationaliser le fonctionnement des entreprises, est un « système d'organisation du pouvoir ». L'auteur décode la façon dont nous sommes contaminés par la gestion. Car aujourd'hui tout se « gère » : les villes, les administrations, les institutions, la famille, les relations amoureuses, les émotions. Il décrit les dégâts de cette omniprésence de la gestion : perte de sens, course au toujours plus, isolement de l'individu, dégradation des conditions de travail, stress, harcèlement, pathologies diverses, éclatement des classes sociales et « lutte des places ». Il est pourtant légitime d'organiser le monde rationnellement, mais pas au détriment des relations humaines et de la vie sociale, conclut-il.

- **Souffrance en France**, Christophe Dejours, Seuil, 2000, 225 p
- **La gestion des crises et des paradoxes, prévenir les effets destructeurs de nos organisations**, Thierry Pauchant, Ian Mitroff, éditions Québec Amérique, 2001, 334 p
- **Why smart executives fail and what you can learn from their mistakes**, Sydney Finkelstein, Portfolio Hardcover, 2003, 318 p
- **Bad leadership : what it is, how it happens , why it matters**, Barbara Kellerman, Harvard Business School Press, 2004, 282 p
- **La face cachée du leadership**, Kets de Vries, Village mondial, 2006, 384 p,
- **Destructive leadership**, The Leadership Quarterly special issue, Vol18, N°3, June 2007
- **Le management est-il toxique ?** Maurice Thévenet, éditions d'Organisation, 2008, 127 p
- **Coping with toxic managers, subordinates and other difficult people: using emotional intelligence to survive and prosper**, Roy H Lubit, Prentice - Hall, Pearson Education, 2008, 368 p
- **Suicide au travail, que faire ?** Christophe Dejours, Florence Bègue, PUF, 2009, 136 p
- **La Soumission à l'autorité**, Stanley Milgram, Calmann-Lévy, 1994, 270 p
- **The Stanford prison study**, Musen, K. & Zimbardo, P. G. (1991). Quiet rage: Videorecording. Stanford, CA: Psychology Dept., Stanford University.
- **The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil** Zimbardo, P. G (2007) (Random House, 2007).

Vous ne souhaitez plus recevoir cette lettre d'information : info@averroes-developpement.fr



23 rue Henri Regnault, 92150 Suresnes
Tél. : +33(0) 1 41 38 74 50, fax : +33(0) 1 41 38 02 18
www.averroes-developpement.fr