



Gérer un manager difficile

Les managers « difficiles » sont de plus en plus présents en entreprise. S'ils sont à risque, il faudra négocier. S'ils sont toxiques, il faut partir. Par Gwenole Guiomard.

Il existe de très nombreux types de managers difficiles. Certains sont dits à risque. Ce peut être le dirigeant paternaliste qui instaure un rapport trop affectif entre lui et ses subordonnés. Ce peut être, au contraire, des chefs cassants manquant totalement d'empathie. Ils peuvent enfin avoir une personnalité dangereuse et devenir des managers toxiques. « Pour les premiers, les "à risque", le salarié peut s'adapter, explique Matthieu Poirot, auteur *des Situations difficiles au travail* chez Elsevier Masson. Mais si le manager est toxique, il faudra songer à quitter son entreprise. Lorsqu'un tsunami arrive, il ne sert à rien d'apprendre à nager... »

C'EST QUOI CE TRAVAIL BÂCLÉ ?

Pour les différencier, le salarié devra s'alarmer si le manager entame son estime de soi. C'est le principal signal. Mais il est précédé par une série d'indices avant-coureurs. Ainsi, en général, le manager toxique ne fait pas remonter d'informations de la part de ses équipes. Il développe des clans dans son service avec des tensions et des conflits qui émergent. Il alterne aussi des comportements de séduction (tu es un élément indispensable à notre équipe) et des moments de destruction (c'est quoi ce travail bâclé ?). Les salariés ne savent donc plus quelle est la bonne attitude à adopter. Ils se mettent alors en position de soumission envers le manager.

C'EST INJUSTE, MAIS C'EST SALVATEUR

Si le manager est « à risque », le subordonné devra gérer son dirigeant. Un chef trop dans l'émotion devra ainsi être remis à sa place. Il faut alors refuser les déjeuners en tête à tête, poser des limites et ne pas s'investir affectivement. Avec le chef cassant, sans empathie, il faudra rappeler la règle : la position hiérarchique n'autorise pas le manque de respect. Le manager peut alors changer. Il faut aussi s'appuyer sur sa hiérarchie et les services des ressources humaines. Ils sont en mesure d'expliquer au manager déviant qu'il doit être plus respectueux, qu'il doit offrir plus d'autonomie à ses troupes.



DR

Pour Matthieu Poirot, auteur *des Situations difficiles au travail* chez Elsevier Masson et dirigeant de Midori Consulting, « de nombreuses entreprises connaissent des phases où les changements de managers sont fréquents. Le sous-effectif peut être aussi chronique et la définition du rôle de chacun de plus en plus floue. Dans ce contexte de plus en plus fréquent, on voit se multiplier les managers toxiques ».

En revanche, si le manager est toxique, il est difficile de changer sa personnalité. Le mieux est alors d'avertir collectivement des méfaits qui se déroulent dans l'entreprise. Mais la difficulté de ces personnes toxiques est qu'elles disposent d'une cour à leur dévotion et d'une frange d'individus en totale opposition. Pour se protéger, il est donc important d'en parler. Avec ses proches, sa famille, les délégués du personnel, la hiérarchie, les ressources humaines ou son médecin. Il existe aussi une vingtaine de consultations souffrance et travail dans les hôpitaux français. L'important est de ne pas s'isoler. Mais il faut aussi savoir que, en moyenne, il peut se passer de 5 à 10 ans avant que l'organisation ne réagisse... Et plus le manager toxique occupe un poste important, plus il est en situation d'impunité. Il faut donc partir avant d'être détruit. C'est injuste, mais c'est salvateur. ☹



Anne-Françoise Chaperon.

Les types de managers toxiques

Anne-Françoise Chaperon est psychologue clinicienne et consultante au sein du cabinet Stimulus. Elle est coauteure de *Harcèlement moral au travail*, aux éditions Odile Jacob.

« Tous les managers toxiques n'ont pas les mêmes troubles de la personnalité. Et plus ils en combinent, plus ils sont dangereux. Le plus fréquent dans les entreprises est le manager narcissique. C'est un individu ayant un besoin effréné de gravir les échelons de la hiérarchie en utilisant les autres. Ils marient séduction et manipulation avec une cour d'admirateurs. Il manipule pour être bien perçu par ses supérieurs et est méprisant avec ses subordonnés. C'est une base à partir de laquelle peuvent se greffer d'autres personnalités. Ainsi, le manager paranoïaque éprouve des difficultés à déléguer. Il exerce un fort contrôle sur ses collaborateurs. Il manque de transparence. Il a un comportement froid et sans affect. Il déforme les propos, interprète et installe un climat de suspicion. Le profil *borderline* est une troisième personnalité dangereuse. Ce sont des gens irritables, colériques, imprévisibles avec des changements brusques de comportement. Ils développent un climat d'insécurité autour d'eux. Vient ensuite le profil obsessionnel. Il est psychorigide avec un mode de management autoritaire et un fort manque de reconnaissance. Ses demandes sont exigeantes et pointilleuses. Il fait refaire et refaire un travail qui n'est jamais assez bien. Il impose également sa manière de travailler qui est la seule qui vaille. Enfin, le plus dangereux est le profil antisocial. Ce manager flirte avec les limites légales. C'est un habitué des abus de confiance, des abus de biens sociaux et un expert en manipulations diverses... »