

J'apprivoise mon chef

Un management devient toxique lorsqu'il place une personne dans l'incapacité de réaliser ses tâches et ses missions ou qu'il la soumet à une pression émotionnelle supplémentaire.

Chantal Vander Vorst,
coach



Il vous critique sans cesse, vous en demande trop, ou vous est carrément antipathique. Bref, vos relations avec votre chef sont loin d'être au beau fixe. Chantal Vander Vorst, coach et formatrice vous donne quelques conseils pour l'apprivoiser !

Les 4 plus gros stress au travail

Selon une étude menée par l'Institut français de Médecine environnementale en 2013, il existe 4 grandes sources de stress au travail :

- **L'hyperinvestissement émotionnel au travail** (en faire toujours trop, viser la performance et repousser sans cesse les limites).
- **La démotivation** (par manque de résultat et de reconnaissance).
- **Un manque d'organisation** (écart entre nos responsabilités et le degré d'autonomie accordé).
- **Un manque d'esprit d'équipe et une communication managériale inadaptée** (dominance, mauvaise foi...).

MON CHEF EST TROP EXIGEANT

Sans s'en rendre compte, votre chef vous met sans cesse la pression. Hyperinvesti, il attend la même chose de vous. Un objectif chasse l'autre : ses demandes n'ont pas de limites.

Ce que cela provoque chez vous

Au départ, une grande exaltation. C'est un chef motivé et motivant : sa personnalité, son acharnement au travail vous inspirent, vous donnent envie de le suivre et de soulever des montagnes. Mais au fil du temps, vous vous rendez compte que le travail fourni ne lui suffit pas. Pour lui, ce n'est jamais assez ! **Votre enthousiasme retombe, laissant place à la déception, puis à la fatigue.** Vous ne comprenez pas vraiment ce qu'il veut et ne savez plus quoi faire pour le contenter. « Le risque, quand on n'est pas suffisamment solide ou que l'on manque de confiance en soi, est de se dévaloriser », explique Chantal Vander Vorst, coach, formatrice et consultante et fondatrice de l'entreprise Humanix. **Face à un tel manager, on se sent nul, angoissé, on se dit qu'on n'est pas capable de remplir de tels objectifs.** Conséquence : épuisement et baisse de performance. On pourrait vous comparer à une machine à laver, constamment branchée sur le programme essorage !

Comment réagir ?

- Invitez votre patron à exprimer ses attentes non formulées : « Qu'attendez-vous précisément de moi ? »
- Renseignez-vous sur les objectifs de l'entreprise et rappelez-lui pour l'inciter à ne pas déborder du cadre.
- Prenez du recul pour relativiser et faire la part des choses.
- Éloignez-vous (changement de bureau, congés...) pour ne pas vous laisser gagner par le stress et la fatigue.

MON CHEF EST ANTIPATHIQUE

Vos personnalités sont très différentes, voire incompatibles. Le manque de vision commune vous empêche de trouver des terrains d'entente. Vous le trouvez détestable et cela en devient même physique...

Ce que cela provoque chez vous

Dès le début, vous avez su qu'il allait être difficile de vous comprendre. Sa manière d'agir ou de dire les choses vous irrite profondément. Vous prenez mal ses demandes ou ses remarques, car elles vous heurtent. **Ses comportements sont à l'opposé des vôtres que vous prônez. Au fil du temps, il vous énerve tellement que vous ne le supportez plus !** Et cela semble être réciproque au vu des critiques dont vous faites régulièrement l'objet... « Ce qui est compliqué à vivre, c'est cette sensation d'être jugé en permanence, on se sent constamment remis en question. Émotionnellement, c'est difficile, admet la coach. Cela génère forcément une perte de confiance en ses capacités personnelles et professionnelles. Si l'on ne fait rien, on finit abîmé. » À défaut de se comprendre, il faut donc réapprendre à communiquer !

Comment réagir ?

- « Comme dans un couple, il faut faire un chemin l'un vers l'autre », estime Chantal Vander Vorst.
- Mettez sur le développement personnel pour faire face à cette situation : la méditation et l'accompagnement par un coach ou un psychologue permettent de renforcer la confiance en soi et donnent des clés pour sortir du statut de victime.
- Faites-vous aider par le service des ressources humaines pour y voir plus clair.



MON CHEF EST BROUILLON

Ses messages sont confus et ses directives manquent de cohérence. De manière générale, vous vous sentez peu soutenue : il ne vous donne pas les moyens de réaliser ce qu'il demande.

Ce que cela provoque chez vous

Un grand flou dans l'exercice de vos fonctions ou dans la réalisation de vos objectifs. On vous donne des responsabilités, mais sans vous accorder le pouvoir décisionnel. On vous donne de l'autonomie, mais presque trop. **Le cadre n'est pas bien défini, les informations manquent.** Quand vous lui demandez des précisions supplémentaires, il soupire et reste vague. Cette absence de structure vous pèse : vous le trouvez incompétent. « Face à un manager qui ne sait pas déléguer et diriger, on est sans cesse sur des sables mouvants, note Chantal Vander Vorst. Cela fonctionne bien au niveau relationnel, mais au niveau professionnel, on est perdu. On ne sait pas si notre travail est bon ou pas. **Le manque de repères engendre une perte de motivation, mais aussi des dérives au niveau de l'équipe.** » Le risque étant, en effet, qu'un collègue endosse ce rôle de manager qui n'est pas le sien et se positionne comme votre supérieur...

Comment réagir ?

- Consultez votre description de fonction auprès des ressources humaines et définissez vous-même les contours de votre travail.
- Provoquez un entretien individuel pour le forcer à établir des objectifs clairs et précis.
- Demandez-lui un retour systématique sur les travaux rendus, de façon à savoir si ce que vous faites est juste.

MON CHEF M'IMPRESSIONNE

Très brillant, votre manager a une personnalité écrasante. En face de ce monstre sacré, vous vous sentez toute petite et n'osez ni faire valoir vos opinions, ni valoriser vos réussites.

Ce que cela provoque chez vous

Votre chef sait ce qu'il veut et trace son chemin sans se préoccuper des autres. Difficile pour vous de trouver votre place à ses côtés : la comparaison amène des pensées négatives. **Vous vous sentez incapable, mise de côté et ne voyez pas ce que vous pourriez lui apporter. Régulièrement, vous ne vous sentez pas à la hauteur des tâches qui vous sont assignées.** Et il ne prend pas la peine de vous rassurer. « Le problème de ce manager, c'est qu'il ne valorise pas les compétences individuelles, souligne la coach. À la longue, cela agit sur la motivation. À quoi cela sert-il de faire de son mieux puisqu'on ne pourra jamais égaler ce chef charismatique ? »

Comment réagir ?

- Remettez-le face aux objectifs réels car souvent, il en demande trop, à la mesure de ce qu'il fait lui-même.
- Pratiquez la communication bienveillante, aidez-le à se repositionner (« La façon dont vous avez mené ce travail est formidable, mais quels objectifs dois-je vraiment atteindre, moi ? »).
- Demandez-lui un retour sur votre travail, pour le forcer à reconnaître les avancées et réussir à exister à ses côtés.
- Allez chercher de la reconnaissance auprès des collègues et des autres managers.

→

Que votre chef soit trop exigeant ou pas assez, agressif ou laxiste, il est important de fixer vos limites.

Nathalie Schipounoff,
consultante et autrice.



MON CHEF EST UN TYRAN !

Votre chef est un véritable despote. Ce qui l'intéresse, c'est le pouvoir et la domination. Il prend plaisir à empoisonner votre vie et à vous voir trembler devant lui.

Ce que cela provoque chez vous

Stress, peur et angoisse au quotidien. Difficile pour vous d'anticiper ce qui va vous tomber sur la tête tant il souffle le chaud et le froid. Un jour, il vous flatte, le lendemain il vous ridiculise en public et rejette la faute sur vous. Son comportement vous déstabilise et occasionne beaucoup de confusions. Vous vous sentez oppressée, mais aussi coupable de vous laisser tyranniser. « Cette envie de nuire, consciente, cette pression constante, finit par abîmer, voire détruire le salarié, déplore Chantal Vander Vorst. Elle entraîne une perte d'estime de soi profonde, qui peut conduire à la dépression. » Quand l'acharnement vire au harcèlement, partir devient alors la seule issue pour échapper à un tel niveau de toxicité.

Comment réagir ?

- Ne rentrez pas dans son jeu psychologique. Ne vous justifiez pas, ne répondez pas quand il va trop loin.
- Restez factuelle dans votre façon de vous adresser à lui.
- Mettez tout par écrit afin d'avoir des preuves en cas de conflit.
- Remettez un cadre de travail en place grâce à l'intervention du service des ressources humaines. Rappelez-lui le cadre légal (procédures, lois...) qui prévaut dans l'entreprise.
- Vous pouvez recourir, si besoin, à un service d'évaluation des risques psychosociaux.
- Faites-vous aider par un thérapeute pour bien comprendre que c'est lui qui a un problème, pas vous. ●

« ATTENTION AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX DE CE GENRE DE PATRONS »

3 questions à Nathalie Schipounoff, consultante et autrice de *Et si j'apprivoisais mon chef ?*

Pourquoi est-il important de fixer des limites à son chef ?

Parce que la répétition de situations difficiles et une situation de stress continu peuvent provoquer insidieusement des risques psychosociaux (conflits exacerbés, incivilités, menaces, agressions, harcèlement moral...), dangereux pour l'équilibre professionnel et personnel. Plus on connaît ses limites et ses besoins, plus on peut faire savoir au manager que son comportement n'est pas adapté.

Comment mener efficacement un entretien visant à recadrer les choses ?

Il faut déjà décrire la situation à partir des faits objectifs (sans accuser le manager, en évitant le « Tu qui tue »), exprimer son ressenti, ses besoins pour bien faire comprendre son désaccord, puis trouver un compromis entre les deux parties. Le mieux est de s'entraîner chez soi avant, pour ne pas se laisser intimider et déstabiliser par le manager.

Et si la situation empire ?

Pour faire le bon diagnostic de la situation, il faut tenir un journal de bord avec des faits tangibles. En entretien individuel, signalez à votre manager le fait que vous n'appréciez pas sa façon de vous parler en public et montrez-lui vos limites. S'il n'y a pas de changement, formalisez vos échanges pour constituer des preuves et faites appel à un représentant du personnel. Dans tous les cas, ne vous isolez pas ! Pensez aussi à vous protéger : accordez-vous quelques jours de congés pour vous ressourcer, prendre du recul et pouvoir, à votre retour, adopter la bonne tactique selon la personnalité de votre chef.

Pour en savoir plus

À lire

- *Le management toxique*, Chantal Vander Vorst et Patrick Collignon, éd. Eyrolles.
- *Et si j'apprivoisais mon chef ?*, Nathalie Schipounoff et Stéphane Malochet, éd. Eyrolles.

Internet

- detoxandgrow.com : le site de Chantal Vander Vorst.
- Pour bien communiquer dans le domaine professionnel, découvrez la méthode DESC de Bower : manager-go.com/management/dossiers-methodes/methode-desc.

