

Travailler avec un tyran... et le gérer

Il vous hurle dessus matin et soir, passe son temps à dire que vous êtes nul(le), change de cap et d'ordre du jour au gré de ses humeurs et de ses caprices. C'est sûr, votre boss est un tyran ! Ça ne se soigne pas, mais ça peut se gérer. Certains y parviennent.

Six ans après avoir quitté son job de responsable de la publicité et de l'édition chez un grand franchiseur dans le secteur du mariage, Laure Angrand fait encore des cauchemars. Lorsqu'elle raconte comment se passaient ses journées, on comprend rapidement pourquoi... *"Mon patron ne savait pas parler autrement qu'en hurlant, se souvient-elle, il m'imposait de laisser la porte de mon bureau ouverte pour écouter ce que je disais..."*

Humiliation. A l'occasion, il ne se privait pas de débouler pour lui passer un savon toutes affaires cessantes s'il captait une conversation téléphonique qui lui déplaisait avec un fournisseur. *"Il était complètement cyclothymique. Le matin, il hurlait sur tout le monde, il se calmait dans l'après-midi et recommençait le soir comme pour nous pourrir la soirée."* L'en-fer ! Mais à côté de ce qu'endure William chez un grand distributeur, on serait presque tenté de l'envier... Responsable d'un département clé, il subit des crises d'autoritarisme à peine croyables de la part de son supérieur hiérarchique. *"Il aime m'humilier en public, raconte-t-il, il lui arrive de déchirer mes documents en me regardant bien droit dans les yeux et en ponctuant son acte d'un « Revenez me voir quand ce sera réécrit. » Comme à l'école."* Il se complait à diviser pour mieux régner,

affuble ses collaborateurs de surnoms aussi charmants que "gros c..", "crâne d'œuf"... tient de propos sexistes, grossiers, etc. et n'a pas son pareil pour exploiter la faille de chacun. Parfois, il va même jusqu'à lui imposer son rythme de travail. *"Lorsqu'il voit qu'une réunion s'éternise, il n'hésite pas à rentrer dans la*

trouver la force de se faire tyranniser de la sorte ? *"Pour des raisons à la fois objectives et subjectives"*, explique le Dr Caroline Duret, psychiatre consultante à Stimulus, un cabinet de conseil en entreprise, spécialisé dans la gestion du stress. Les raisons objectives sont faciles à comprendre. Elles sont principalement

économiques ; à moins d'être dans un secteur en plein boom, la conjoncture est telle que l'on hésite à lâcher la proie pour l'ombre. Les raisons subjectives, elles, relèvent de la psychologie humaine. En premier lieu, la peur du changement : l'être humain n'aimant pas l'inconnu, envisager de changer de job représente un stress plus grand que de rester sous la férule d'un tyran.

La dépendance. En second lieu, la formation de la personnalité. Si, dans son enfance, une personne a été habituée à subir la tyrannie, c'est, pour elle, un mode de fonctionnement normal ; même si sur l'instant elle en souffre, ce n'est pas une raison suffisante pour se rebeller ou partir. En troisième lieu la force de la culpabilisation. Les tyrans ont tous une fâcheuse tendance à faire passer leurs collaborateurs

pour des bons à rien. Le plus fort est qu'ils parviennent à les en convaincre. Reste, enfin, la dépendance. Malgré lui le tyrannisé a besoin de son tyran pour vivre ou pour se prouver quelque▶



STEPHEN MALLON/GETTY IMAGES

salle et m'ordonner de l'abrégé, sous prétexte que si l'on a besoin de plus d'une heure pour prendre une décision, c'est que l'on est improductif", dit encore William. Comment des salariés peuvent-ils

Comment réagir face au despote ?

Inutile de chercher des recettes magiques pour que tout s'arrange. Mais il y a des façons de répondre qui limitent la casse. Tyrans, mode d'emploi...



Il est hyperstressé

Il perçoit tout le monde – surtout vous ! – comme un rival et s'engage dans toutes les

actions sur le mode de la compétition. Sans cesse en lutte contre le temps, il vous fait sentir que vous êtes trop lent pour lui. En conséquence, il est impulsif et coléreux et s'empporte facilement contre vous.

A faire : c'est dur, mais évitez par tous les moyens de rentrer dans son jeu

et de vous laisser "bouffer". Montrez qu'il est vain d'essayer d'engager la compétition avec vous. Lorsqu'il vous dit : "Je ne suis pas du tout d'accord avec vos conclusions", vous demandant implicitement de les changer, répondez un laconique : "Je peux comprendre, nous avons tous des points de vue divergents sur la question."

A éviter : négocier à chaud.

En cas de conflit immédiat abrégez en disant : "Je pense que nous n'y arriverons pas ce soir, laissons reposer le problème une nuit et renvoyons-nous demain."

Laissez les colères passer, ne vous laissez pas entraîner dans des compétitions inutiles et ne revenez à la charge qu'après l'orage.



Il est parano

Il est tellement persuadé que vous êtes incapable de bien travailler qu'il ira chercher le moindre détail

pour le prouver. Il est méfiant, rigide et totalement dénué du moindre atome d'humour...

A faire : exprimez toujours clairement vos intentions, respectez les procédures, soyez prévisible... Et

laissez-lui des petites victoires. Même s'il ne vous fait pas de reproche précis, allez dans son bureau spontanément et dites : "Vous aviez raison sur ce dossier, le contentieux porte bien sur 10 000 euros et non 8 000 comme je le pensais."

A éviter : laisser planer un quelconque malentendu entre lui et vous.

N'attaquez jamais l'image qu'il se fait de lui-même – ne l'affublez pas d'un sobriquet moqueur, qui finira par revenir à ses oreilles – et courez l'informer sur l'heure si vous avez fait une erreur qui risque de le contrarier.



Il est obsessionnel

Vous avez laissé une coquille dans un rapport de 15 pages ? C'est le seul retour qu'il

vous donnera sur votre opus, même si la démonstration est brillante. Le tyran obsessionnel est, en effet, perfectionniste, obstiné voire têtu. Pire, pour lui il n'y a qu'une seule façon de bien travailler, c'est la sienne ! Et comme, en prime, il est incapable d'exprimer ses émotions il souffre beaucoup et fait souffrir les autres.

A faire : accordez plus d'attention à la forme qu'au fond

et soyez vigilant sur les détails (ne laissez pas de fautes dans un texte, rangez soigneusement vos dossiers...) et soyez hyperprévisible.

A éviter : ironiser sur ses manies. Ne vous laissez pas happer par son mode de fonctionnement et ne le mettez pas mal à l'aise en exprimant vos émotions. Et surtout ne croyez pas vous offrir une assurance tous risques en lui demandant, par exemple, de valider vos documents avant de les adresser à vos destinataires. Cela ne fera que retarder le processus et n'arrangera rien ; dans sa

tête tout est perfectible, il trouvera donc toujours quelque chose à redire à ce que que vous lui soumettez.



Il est narcissique

C'est le mieux habillé de la boîte, il est arrogant et prétentieux et a les dents qui rayent le parquet ? Pas de

doute c'est un tyran de type narcissique. En attestent ses colères à chaque fois qu'on ne lui accorde pas les privilèges auxquels il pense avoir droit. C'est aussi un manipulateur de premier ordre et il n'hésitera pas à se servir de vous si vous pouvez contribuer à le faire grimper dans la hiérarchie.

A faire : apprenez à être un brin flagorneur.

Il ne veut que des courtisans autour de lui, ne lui faites jamais de reproches. S'il se montre sincère, montrez-lui que vous appréciez. Le narcissique est de parfaite mauvaise foi. Relevez le moindre – rare – compliment. Lorsqu'il vous dit : "Votre rapport est bien fait, mais vos propositions sont nulles", interrompez-le juste après "bien fait" et dites : "Merci de le reconnaître, j'y ai passé beaucoup de temps avec mon équipe", ce qui rendra la critique plus difficile à formuler.

A éviter : lui accorder une fois un privilège que vous ne voulez pas renouveler

(dans son esprit, c'est un dû). Ne vous attendez pas à le voir renvoyer l'ascenseur et n'omettez jamais de confirmer par mail ce qu'il vous dit d'important : "J'ai bien noté que vous souhaitez que les commerciaux sortent de leur zone de chalandise habituelle."

Conseils élaborés avec le concours du Dr Caroline Duret, psychiatre consultante au cabinet Stimulus, spécialisée dans la gestion du stress (www.stimulus-conseil.com) et de Stéphane Einhorn, coach (www.coach-et-moi.fr).

► chose. "Il y a des moments où j'allais le chercher, explique Laure Angrand. Je crois qu'au fond de moi je cherchais à le conquérir. Il devait percevoir que je ne supporte pas qu'on ne m'aime pas." William reconnaît, pour sa part que, s'il reste, c'est beaucoup pour une question d'orgueil : "Je ne veux pas le laisser me détruire, explique-t-il, je me dis que je suis capable de surmonter l'obstacle, après tout c'est peut-être ça qu'il cherche d'ailleurs."

Et en plus, ils nient... Les tyrans, eux, ont-ils conscience de tous ces rouages psychologiques ? C'est peu probable : ce qui leur importe, c'est que l'on suive leur rythme, quelles qu'en soient les raisons. Ainsi, Nathalie, qui chapeaute un service de communication d'un éditeur de logiciels est souvent qualifiée de tyran par les membres de son équipe. Elle ne partage évidemment pas leur avis... "Je ne suis pas tyrannique, jure-t-elle la main sur le cœur, simplement comme je suis exigeante avec moi-même, je le suis avec les autres." Il n'empêche, elle concède qu'elle ne s'embarrasse pas de formes ni de fioritures lorsqu'elle doit adresser un reproche à un collaborateur : "Je vais droit au but, explique-t-elle, je n'hésite pas à dire que le travail de tel ou tel fournisseur est inadmissible." Et, si elle jure ses grands dieux qu'elle

ne pense pas être castratrice, elle avoue tout de même avoir toujours besoin de demander des modifications à tout ce qu'on lui propose parce que "ce n'est jamais assez bien". Il n'empêche, de son point de vue, "on a vite fait de me traiter de tyran alors que je suis juste exigeante, cela évite de se remettre en question".

Accro du téléphone. Alex, qui travaille quotidiennement sous ses ordres n'a pas la même perception de la chose... "Parfois, elle téléphone quinze fois dans la journée pour savoir comment avance le projet qu'elle a demandé en urgence la veille. Si je ne réponds pas, elle appelle mon

voisin de bureau pour savoir où je suis ; pour moi c'est de la tyrannie !" Après tout n'est-ce pas le rôle d'un chef de s'assurer que le travail avance et qu'il avance bien ? "On peut être exigeant envers ses collaborateurs, estime le Dr Christian Zaczyk, psychiatre et auteur de *Comment avoir de bonnes relations avec les autres*, (éditions Odile Jacob, avril 2005), mais c'est dans le relationnel que l'on ne doit pas se montrer tyrannique ; il faut par exemple savoir faire



STEVE COLE / GETTY IMAGES

des compliments quand une chose est bien et des reproches quand elle est mal."

Bref, tout est dans la forme. Là où le tyran beugle un "Ton document est à ch..., refais-le moi pour demain matin première heure !", le manager exigeant non tyrannique fera l'effort de rester dans le factuel, d'expliquer pourquoi telle ou telle formulation est mauvaise ou en quoi un comportement peut poser un problème pour la bonne marche de l'entreprise.

Et pourtant, travailler sous la coupe d'un tyran, c'est possible. "En premier lieu, il faut savoir qu'il n'existe pas un seul type de tyran mais plusieurs (Lire page 27),"

explique le docteur Caroline Duret, la psychiatre consultante à Stimulus. Ainsi, avec un hyperstressé, par exemple, qui est en perpétuelle lutte contre le temps et qui perçoit les autres comme des rivaux dans toutes les situations, vous devez être 100 % fiable et irréprochable sans pour autant vous laisser imposer un rythme infernal. A l'inverse, évitez à tout prix les compétitions inutiles (attention pour ce type de despote, "tout" est compétition !)

et surtout ne réagissez jamais à chaud.

Avec un tyran de type narcissique, qui est persuadé que le monde est à sa botte, vous devez accepter d'être flagorneur sur les bords, de mettre votre amour propre en sourdine et de ne rien attendre en retour d'un service que vous lui aurez rendu.

Les voies légales. Et si, quel que soit le type de dictateur auquel vous avez à faire, la tyrannie tourne au harcèlement, et qu'il est inenvisageable de changer de job, il vous reste les voies légales. "Il ne faut pas hésiter à utiliser l'institution, insiste le Dr Christian Zaczyk. A savoir, alerter l'inspection du travail, le département des ressources humaines s'il y en a un, et si on sent que l'on tombe dans la dépression, le médecin du travail." Il conseille également, si c'est possible, de provoquer une réunion avec le n + 1 du tyran et à ne pas

hésiter à dire les choses clairement. "Trop souvent, dit-il, on finit par accepter la version du chef pour être tranquille. C'est comme ça que la tyrannie s'épanouit." Et si ça n'est plus gérable, faites comme Laure Angrand, qui a profité de la énième fois où son tyran de patron lui a dit : "Vous êtes virée !" pour le prendre au mot et négocier un licenciement. ■

Eric Tenin



VOS REACTIONS. Vous souhaitez réagir à cet article ou témoigner ? Envoyez vos messages à : vosreactions@apec.fr ou à "Courrier Cadres", 51, bd Brune, 75014 Paris