

A l'aide de vos connaissances, analysez de manière structurée les pratiques managériales présentées dans l'article, leurs conséquences et les leçons qui peuvent en être tirées.

« CE QUE J'AI APPRIS DE MON MANAGER TOXIQUE, MALGRE TOUT » : ILS RACONTENT

WELCOME TO THE JUNGLE, ANTONIN GRATIEN, 21/12/2021

Édité par Gabrielle Predko

Ils vous ont épuisé, vous les avez même peut-être haïs. Oreille désespérément distraite, personnalité intrusive, éternel insatisfait... Les profils du « mauvais manager » sont légion. Dans une situation où la relation avec le n+1 tourne au vinaigre, certains claquent la porte avec fracas. D'autres craquent en silence. De cette expérience pénible - voire toxique -, pas facile de tirer du bon. Malgré les moments d'angoisse, d'incertitude et de frustration, 5 salariés racontent pourquoi ils disent aujourd'hui « merci » au pire manager qu'ils aient croisé.

« J'ai développé mes compétences en un temps record », Clémentine, directrice artistique

Tout ça s'annonçait sous les meilleurs auspices. Diplôme en poche, j'ai décroché un CDD dans une start-up d'artisans. Bon feeling à l'entretien, promesse d'une « famille » qui m'accompagnerait pas à pas. « Bingo ». Sauf que. D'emblée, ma fiche de poste a débordé : j'ai eu des shootings à chapeauter, la com' à assurer et surtout, surtout, une montagne de retouches photo à faire. Alors que j'étais, grosso modo, débutante. Le tout pour que mon n+1 lâche un vague « Ok... » devant mes montages, et encore ça, c'est quand il était gentil, car le reste du temps, « ça ne valait que dalle ». C'est simple : rien n'allait. Dans l'espoir de décrocher le Graal - « Bravo ! » -, j'exploisais mes horaires en travaillant jusqu'à 23h, minuit, même 1h du matin parfois. Je dînais en regardant des tutos Photoshop sur Youtube. Mes week-end y passaient. Mais rien à faire. Tout était toujours perfectible. Il fallait sans cesse que je repousse mes limites. [...] Car même s'il me demandait l'impossible, mon boss était toujours dans le self control. Résultat, j'en pleurais la nuit et j'allais au travail la boule au ventre. Quand, au terme de mon contrat, il m'a proposé d'être renouvelée, je suis tombée des nues. [...] J'ai décliné, en lui expliquant qu'il m'avait fait vivre un calvaire. Là, c'est lui qui est tombé des nues.

Mais tout n'est pas noir. En sortant de l'université j'étais brouillon, tête en l'air, lunaire même. Pour répondre à ses exigences, j'ai dû m'organiser. Me discipliner. Hiérarchiser. [...] Grâce à cette pression constante, j'ai gagné en compétences en un temps-record. Ma mauvaise expérience est derrière moi mais mes acquis, eux, m'accompagneront toujours. C'est grâce à eux que j'ai décroché mon CDI actuel. Aucun doute là-dessus.

« Devenue la femme invisible, j'ai appris à porter seule une société à bout de bras », Astrid, responsable d'audit

Je suis entrée il y a quelques années dans une start-up dédiée à la protection des données dans le secteur automobile. Pour être franche je n'y connaissais ni en RGPD¹, ni en bagnoles. Mais on m'avait assuré que je serai formée de A à Z. J'ai vu ça comme une opportunité. On était 3. Une directrice et un collaborateur qui, au bout d'un mois, s'est fait la malle. Non seulement ma +1 ne m'épaulait pas dans mes démarches - plan commerce, communication, accompagnement client -, mais ma charge de travail a doublé. Et le pire restait à venir. Je me suis retrouvée seule quand mon entreprise a été rachetée par une autre, le troisième mois. Ma directrice d'alors est partie, et j'ai été rattachée au directeur général. Le genre de type qui n'a jamais de temps pour vous, et qu'il ne vaut mieux pas déranger. Autonomie totale, panique absolue, solitude écrasante. Tiercé gagnant. J'ai passé des mois sans voir mon n+1 puisque aucune de mes demandes n'était « prioritaire ». Comme je n'avais ni conseils, ni recommandations, il a fallu que je prenne les choses en main. Alors j'ai passé les certifications de RGPD en autodidacte, je me suis exercée au montage vidéo, au développement d'applications... Le tout sans une once de reconnaissance, ni retours sur mon travail. J'étais invisible, alors que je portais sur mes épaules toute la charge de ma branche.

La situation est devenue tellement insupportable que je suis partie avec une rupture conventionnelle. Rétrospectivement, je réalise qu'être livrée à moi-même m'a fait découvrir des ressources insoupçonnées. En totale autonomie, je me suis transformée en vrai couteau suisse, une tout-terrain. Et puis j'ai l'impression de revenir d'outre-tombe. Qu'après être passée par là, plus rien ne peut me faire peur. Superwoman question flexibilité, quoi.

« Face à une telle calamité managériale, j'ai réalisé que je voulais manager à mon tour », Melchior, manager.

C'était une stakhanoviste², une vraie. À peine entrée dans la boîte d'e-learning que j'ai intégrée en tant qu'ingénieur au support technique, mes collègues m'ont mis au parfum. Notre boss ne finissait jamais avant 21h, restait connectée 24h/24h et, parce que sa vie privée se dégradait, elle attendait qu'on laisse, nous aussi, la nôtre au placard.

Elle mettait tellement d'émotions dans sa vie pro' qu'elle avait clairement ses chouchous et ses "têtes de turcs". Il y avait du chantage affectif, des coups bas. Tout était mélangé. Mais je faisais abstraction parce que j'aspirais à monter les échelons. Il fallait que je sois bien vu. Alors, au moment où la boîte a subi beaucoup de départs, j'ai voulu faire mes preuves en travaillant à la place d'absents. Je me suis tellement épuisé que mon médecin m'a arrêté une semaine. À mon retour, ma n+1 m'a martelé qu'elle ne m'avait jamais demandé d'en faire autant - alors qu'elle m'avait sciemment laissé me noyer ! C'était là, sous ses yeux. Elle a même eu le culot de me sortir : « respecte tes limites, t'as poussé le bouchon trop loin », en brandissant la menace d'un blâme. Le monde tournait à l'envers.

Gros dé clic. Ce débrief m'a fait réaliser que je voulais devenir manager, moi aussi. Parce que j'en avais envie depuis des années, bien sûr. Mais aussi parce que ça allait trop loin, il fallait éviter que de tels agissements se multiplient. Alors à l'évaluation annuelle, je lui ai fait part de mon projet. Elle m'a ri au nez, sous prétexte que j'étais « trop jeune » - j'avais 27 ans. Par un curieux hasard, elle a été promue et c'est moi qui ai récupéré son poste.

¹ Règlement Général sur la Protection des Données Personnelles.

² En référence à Stakhanov, la figure du travailleur soviétique productif et dédié à son travail mise en ex URSS.

Cette femme a finalement été renvoyée car ses comportements ont été rapportés à la maison mère, aux États-Unis. Depuis, son souvenir ne m'a jamais quitté. Elle représente tellement l'archétype de tout ce qu'un manager ne doit pas être que, régulièrement, je fais des introspections pour vérifier que je ne lui ressemble pas. Drôle d'hantise.

« Poussée à bout j'ai ouvert les yeux sur une vision du travail qui ne me convenait plus, et à laquelle j'ai dit adieu », Natacha, en charge d'un projet de tiers-lieu agricole

Je suis entrée dans une célèbre agence de publicité par la grande porte, en tant que directrice commerciale. C'était un monde que je connaissais, que je maîtrisais. Gérer le portefeuille client, chapeauter des stratégies de com', des plans médias... Dans mes cordes. Ce qui l'était moins, c'était d'adhérer à la philosophie de l'entreprise. Alors que ce qui me passionnait était l'aspect créatif et sociologique de la pub', très vite j'ai ressenti une pression financière énorme. Il fallait engranger du chiffre, par tous les moyens. La direction se fichait du fond, et m'obligeait à vendre des logiciels fantômes - du vent !

Je me suis risquée à faire quelques remarques, et mon manager a conclu que je n'adhérais pas au « mantra³ de l'entreprise ». Pour m'éjecter, il m'a mis dans des situations inextricables à coup d'injonctions contradictoires, de budgets sans équipe.

Un samedi, j'ai frôlé la crise de nerfs [...] On m'a diagnostiqué un burn out et je suis restée deux ans en arrêt maladie. Petit à petit, j'ai réalisé que j'avais adhéré malgré moi à un système que j'abhorrais. Je me forçais à faire les + 20% de chiffres annuels, quitte à renier mon éthique. C'était contre nature. Après avoir négocié mon départ, j'ai redonné un sens au mot « travail » en me dirigeant là où l'argent n'était pas la valeur cardinale : l'associatif. [...]

3 Formule sacrée ou incantation selon le bouddhisme et l'hindouisme.