

Cours de Gestion des Ressources Humaines

Pr. Stéphane Haefliger

## Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique (Guy Desaunay)

Synthèse et note critique par Alain Rod, participant MBA

Avril 2002

## 1. Introduction

Être en mesure de gérer son supérieur hiérarchique, n'est-ce pas là le rêve de tout individu en entreprise ? Pouvoir, en quelque sorte, renverser les rôles, prendre les décisions, n'est-ce pas un souhait latent chez chaque personne évoluant dans une relation de hiérarchie ? Les théories récentes de management ont tendance à minimiser l'impact de la relation hiérarchique en entreprise. Le manager n'est plus ce personnage supérieur, qui donne ses ordres et attend d'être suivi par ses employés. Le terme d'employé lui-même ne semble plus approprié, il faut parler de collaborateur. Il est d'ailleurs intéressant de constater que la définition du mot collaborateur, soit *"personne qui travaille avec une ou plusieurs autres personnes à une œuvre commune"* [1], se combine très bien avec une définition "moderne" du management des ressources humaines qui soutient que *"(...) le management post-moderne des Ressources humaines ne vise plus à fonctionnariser les individus en précisant le cadre de leur activité (symbolisé par le cahier des charges), mais bien à faire adhérer les travailleurs à des valeurs (inscrites dans les chartes d'entreprise), à des logiques d'organisation, à des projets collectifs (...)"* [2]. Les deux notions principales sont le travail en équipe et le but commun, qui se doivent d'être soutenues par des valeurs communes.

La dualité "supérieur" - "inférieur" hiérarchique est-elle encore pertinente et est-il utile de s'y intéresser dans le cadre de l'entreprise (le sujet des rapports hiérarchiques dans des environnements sociaux autres que l'entreprise est bien trop vaste et complexe pour l'aborder ici) ? Pour répondre à cette question, je me référerai à ma propre expérience pratique. J'ai travaillé pendant près de 5 ans dans une entreprise informatique américaine, Silicon Graphics (SGI), reconnue pour être l'une des plus "moderne" en terme de gestion des relations entre manager et managé, au sein même d'une industrie relativement jeune. Pour résumer très succinctement (et en grossissant les traits à dessein), la philosophie de base postule que le manager est un animateur, un "facilitateur" qui doit donner les moyens (matériels, organisationnels, émotionnels) à ses collaborateurs d'atteindre les objectifs fixés. Les notions de pouvoir, d'autorité et de contrôle sont quasiment absentes, du moins officiellement, si ce n'est quant à la capacité de récompenser les éléments les plus méritants (notion positive du contrôle). La réalité, sans être complètement en contradiction avec le principe officiel, n'en était pas moins sensiblement nuancée. Le terme "chef" était très souvent utilisé en lieu et place de "manager", ce qui illustre le fait que les supérieurs hiérarchiques gardaient cette position... et bien... supérieure ! En vrac et de manière non exhaustive : l'accès à l'information était soigneusement filtré en fonction de la hiérarchie, certains managers tenaient à "marquer leur territoire" en exerçant une autorité très stricte sur leur département, etc.

Pour ces raisons, il me semble tout à fait pertinent de s'intéresser à la gestion des relations hiérarchiques en entreprise. Les enseignements que nous pouvons tirer d'une telle analyse peuvent également être utiles dans la gestion des relations en général, avec des collègues ou des relations d'affaires.

## 2. Synthèse de "Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique" [3]

En préambule à son livre, Guy Desaunay parle du double constat qui l'a amené à s'intéresser au sujet de la gestion du supérieur hiérarchique. D'une part, les cadres ayant une fonction d'encadrement semblent avoir autant (si ce n'est plus) de problèmes avec leurs propres supérieurs qu'avec leurs subordonnés. D'autre part, la littérature, quoique très abondante au sujet de la gestion des subordonnés, est quasi inexistante sur le sujet de la relation inverse. Desaunay parle d'état de fait révélateur sur notre société qui n'envisage une relation hiérarchique qu'à sens unique, du haut vers le bas, du chef vers ses employés. A partir de cette prise de conscience, l'auteur postule que la gestion de son supérieur doit être envisagée de la même manière que toute gestion, soit une optimisation d'un résultat sous contrainte. Autrement dit, la relation entre le collaborateur et le supérieur peut être optimisée.

Dans ce but d'optimisation de la relation hiérarchique, Desaunay présente les prises de conscience qui lui paraissent nécessaires pour atteindre le but recherché :

- Qu'est-ce qu'un supérieur hiérarchique ?
- Qui est votre supérieur hiérarchique ?
- La connaissance de l'environnement

Une fois ces paramètres définis, il faut connaître les principaux points qui devront être gérés. Ceux-ci sont :

- L'interaction avec le supérieur
- L'affectivité
- L'information
- Le langage

Pour conclure son analyse, l'auteur parle de deux situations fondamentales dans la relation entre un collaborateur et son supérieur. Il s'agit de la réunion et de l'entretien.

La deuxième partie du livre est consacrée à des tests de personnalité permettant (ou sensés permettre) de se situer et de situer son supérieur par rapport aux problématiques évoquées tout au long de la partie "théorique" de l'ouvrage. Les tests étant très personnels et leur qualité étant perçue de manière très inégale selon les personnes, je ne ferai pas de commentaires spécifiques à leur sujet.

### 2.1 Qu'est-ce qu'un supérieur hiérarchique ?

*"Les systèmes hiérarchiques que nous connaissons (...) reposent surtout sur le goût de quelques-uns pour le pouvoir, et l'acceptation par autrui de cette contrainte. (...) Un supérieur hiérarchique est donc quelqu'un qui est à l'aise dans un système rigide et qui a suffisamment le goût du pouvoir pour l'avoir recherché, conservé, augmenté."* [3] Afin de tenter de déterminer les caractéristiques des gens qui occupent des postes à responsabilités élevées, Desaunay cite deux études, anciennes, mais qui montrent bien le point de vue "traditionnel". En quelques mots, les résultats ne sont guère concluants puisqu'ils ont tendance à soit se contredire, soit enfoncer des portes ouvertes, telles que : pour réussir, un chef doit avoir le désir de réussir, une capacité à décider, le sens de la responsabilité, etc.

L'auteur tente ensuite de définir des caractéristiques plus réalistes. En vrac, ces caractéristiques sont :

- Le désir de la personne d'être supérieur, de commander
- Une grande confiance en soi (notion forte de narcissisme)
- Une influence affective forte pour ses subordonnés (ex : les "meneurs" de bandes de jeunes)

Le supérieur hiérarchique va également user de différents moyens afin de conserver, voire d'augmenter son pouvoir. Ceux-ci vont de la suppression de rivaux à la mise en scène du pouvoir afin d'impressionner ceux qui le subissent, en passant par l'organisation (ou la désorganisation !) de sa propre nécessité.

## 2.2 Qui est votre supérieur hiérarchique ?

La connaissance de son supérieur hiérarchique est très souvent biaisée par ses propres perceptions. Ces biais peuvent provenir du fait que le manager a tout intérêt à dissimuler ce qu'il est réellement (ses faiblesses par exemple), du fait que le subordonné cherche rarement de manière consciente et méthodique à "analyser" son chef, mais également parce que toute personne a tendance à s'arrêter sur des idées préconçues, sans les remettre en question de manière systématique. Il est important d'essayer de valider, d'objectiver ses perceptions afin d'être plus à même de gérer la relation de manière efficace.

D'une manière générale, le supérieur hiérarchique peut être "classé" dans quelques typologies. **Typologie par rapport à l'exercice de l'autorité**. Trois types de personnalités se dégagent, selon leur façon d'exercer l'autorité : la personnalité autoritaire, démocratique et "laissez faire".

**Typologie par rapport à la compétence**. Un responsable s'appuie généralement sur trois types de compétences : technique, relationnelle et managériale.

**Typologie psycho-pathologique**. A utiliser avec précaution, aide à faire des rapprochements, pas des identifications. Les catégories sont : l'obsessionnel, l'hystérique, le paranoïaque et le maniaco-dépressif.

**Typologie globalisante**. En vrac : le petit jeune, l'individu en fin de carrière, l'organisateur de la catastrophe et donc de la victoire, le bureaucrate, l'homme brillant, l'homme d'action, l'homme de guerre et le roi.

## 2.3 La connaissance de l'environnement

La connaissance de l'environnement est également primordiale pour la gestion de la relation avec le supérieur hiérarchique. En effet, une organisation (l'entreprise) est régie par des règles et des lois qui influencent fortement les comportements des individus. Celles-ci peuvent être formelles (règlements, procédures), informelles (non-écrit, ce qui se fait ou ne se fait pas) ou sociologiques (fonctionnement bureaucratique par exemple).

Il est très important de bien distinguer le fonctionnement de l'organisation formelle de l'informelle. Que ce soit au niveau de la hiérarchie ou de la communication, l'organisation informelle prend parfois le dessus et une bonne compréhension, voire une participation active, permet parfois, si ce n'est de renverser le rapport de forces, tout du moins d'agir plus efficacement dans sa relation avec son supérieur.

Certains temps forts de toute organisation doivent également être bien compris : les prises de décision, le pouvoir, le système de récompense et de sanction, le système de valeurs. Une bonne compréhension de ces points dans un environnement donné permet de mieux comprendre les mécanismes qui peuvent influencer le subordonné directement ou indirectement et de, peut-être, agir dans un sens qui lui est favorable.

## 2.4 La gestion de l'interaction avec le supérieur

Différentes tactiques d'interaction peuvent être envisagées, en fonction des éléments mentionnés précédemment, soit les caractéristiques du supérieur et de l'environnement, mais également en fonction de son propre caractère, de ses propres objectifs professionnels. Ces tactiques sont au nombre de quatre :

- *L'isolement* : on reste dans son coin, en se faisant remarquer le moins possible. Cette position est d'autant plus tenable que la structure est bureaucratique et elle peut parfois être utile dans des cas où le plus important est de ne pas commettre d'erreur (attente de la retraite par exemple). Par contre, elle est difficilement tenable à long terme puisqu'elle pourrait paraître comme de la passivité et du manque de motivation.
- *La confrontation* : envisagée dans une optique positive, elle comporte plusieurs avantages. D'une part, elle démontre une force de caractère et du courage. D'autre part, elle présume une implication forte dans le travail et peut mettre en lumière certaines compétences. Il est toutefois dangereux d'user de cette tactique trop régulièrement puisque déclarer ouvertement les désaccords peut remettre en question de manière trop évidente le supérieur. Prudence donc.
- *La collaboration* : cette attitude est celle qui est généralement attendue et considérée comme la base des relations de travail (et pas uniquement dans une relation hiérarchique). Dans la mesure du possible, il faut que la collaboration soit réelle, que les objectifs du collaborateur soient réellement en accord avec ceux de son supérieur. Bien entendu, ceci n'est pas toujours le cas, mais afin de continuer à travailler dans le même mode (on parlera de collaboration apparente), il est important de voir cette collaboration comme une étape nécessaire menant vers d'autres formes de relation.
- *La négociation* : c'est une position hybride, entre la collaboration et la confrontation. D'une part, il s'agit de rechercher une position satisfaisante pour les deux parties, et d'autre part, il faut tenir ferme sur certains points. L'élément clé dans ce cas de figure est de bien évaluer le rapport de force.

## 2.5 La gestion de l'affectivité

Une entreprise n'est pas gérée uniquement sur des éléments rationnels, loin de là. Dans ce cadre, l'affectivité du supérieur joue un rôle important dans la manière de gérer la relation. Bien connaître ses sentiments permet de mieux séparer les actions qui ont une chance de le toucher de celles qui le laisseront insensible. Les questions principales à se poser sont :

- Est-il ambitieux ?
- A quel point recherche-t-il à dominer ?
- Est-il vaniteux ?
- Est-il jaloux, envieux ?
- Est-il anxieux, angoissé ?

En réponse à ces questions, il est possible d'adopter divers comportements, dont la soumission, l'indépendance, la séduction et l'indifférence. Dans tous les cas, il faut bien juger

de l'opportunité d'adapter tel ou tel comportement en fonction non seulement de la personne, mais également du lieu et du moment.

## 2.6 La gestion de l'information

La gestion de l'information est fondamentale dans tous les aspects de la vie de l'entreprise. Ceci est tout particulièrement vrai pour les relations entre un subordonné et son supérieur. Tout d'abord, il faut faire la distinction entre l'information que l'on recherche et celle que l'on donne.

**S'informer.** L'information sur l'environnement est importante puisqu'elle aura une influence sur la stratégie du supérieur. En même temps, l'information directe sur le supérieur est primordiale. Connaître son passé (études, expériences professionnelles, succès & échecs), ses objectifs (qui déterminent pour une bonne part ceux du collaborateur), sa stratégie, revêt une importance considérable.

**Informé.** Dans le cadre de son travail, chaque employé a accès à des informations qui ont une importance plus ou moins grande, en fonction de leur rareté et de leur aspect stratégique. Il faut donc chercher à maximiser la "rentabilité" de ces informations. Pour ce faire, elles peuvent être brouillées (rendues peu utilisables) ou débrouillées (épurées de tous les bruits qui la rendent peu accessible), en fonction de la situation.

## 2.7 La gestion du langage

Il est particulièrement intéressant de connaître les artifices (ou simplement les fautes !) de langage les plus couramment utilisés afin de ne pas être dupe quand quelqu'un (le supérieur en l'occurrence) les utilise.

- Les signifiants dominants : la paix dans le monde, le profit pour une entreprise privée, etc. *"Ces signifiants dominants étant incontestables, ils rendent donc incontestables les marchandises qu'ils recouvrent. C'est dire qu'ils peuvent servir à tout et à n'importe quoi."* [3]
- Les manipulations logiques : l'exemple comme preuve (qui ne prouve rien puisqu'on peut toujours trouver un exemple contraire), généraliser abusivement, prendre les effets pour la cause, les fausses questions et les faux problèmes, etc.

## 2.8 La gestion des réunions & entretiens

Les réunions et les entretiens sont des moments forts de la relation entre un subordonné et son supérieur, des moments où la gestion de la relation est importante.

**Les réunions.** Les réunions sont très nombreuses et ont généralement la réputation (avec raison) de ne pas être efficaces. Sans entrer dans les détails des principes à suivre pour gérer efficacement une réunion, certains éléments sont importants pour un collaborateur qui veut "marquer des points". Premièrement, il faut absolument préparer la réunion, soit lire les documents, réfléchir au problème et envisager des solutions. Deuxièmement, il faut fixer un objectif personnel et une stratégie. Troisièmement, il faut analyser les individus et les relations (de pouvoir, d'influence), ainsi qu'essayer de déterminer les intérêts de chacun. En termes pratiques simplificateurs, il faut être préparé à la séquence d'événements suivante : *"mon action, sa réponse, ma réponse à sa réponse"*. [3]

**Les entretiens.** Même si les modalités de préparation sont différentes en fonction de l'origine de l'entretien (demandé par le collaborateur, la préparation devra être extrême, alors que convoqué par le supérieur, il ne faudra pas culpabiliser a priori), les bénéfices à retirer sont multiples. D'une part, le subordonné peut mieux se faire connaître (et mieux faire connaître

ses réalisations). D'autre part, l'entretien est une source d'information sur le supérieur : sa façon de s'exprimer, ses valeurs dominantes, ses objectifs et stratégies, etc. Desautay mentionne également deux types particuliers d'entretien : l'entretien de recrutement et l'entretien d'évaluation.

### 3. Mises en perspective

Je vais développer certains points qui m'intéressent plus particulièrement, en amenant un éclairage basé sur mon expérience pratique et/ou sur le cours de Gestion des Ressources Humaines. Ces points sont :

- Gestion de l'information : le pouvoir de l'information
- Mobbing
- Gestion des entretiens, le cas de l'entretien d'évaluation

#### 3.1 Gestion de l'information : le pouvoir de l'information

*"La gestion de l'information est un aspect fondamental de toute gestion et particulièrement de la gestion de votre supérieur hiérarchique. En effet, votre supérieur a besoin non seulement de ce que vous faites (la tâche que vous accomplissez), mais il a besoin d'informations sur vous pour vous gérer à son avantage. Et d'un autre côté, vous avez également besoin d'information pour atteindre vos propres objectifs."* [3]

D'une manière plus générale, celui qui détient des informations que les autres n'ont pas possède un certain pouvoir dans une entreprise. Il est frappant de constater que dans nos entreprises "modernes", où les signes extérieurs de pouvoir (bureaux spacieux, privilèges divers, etc.) ont tendance à diminuer, la gestion de l'accès à l'information devient de plus en plus utilisée comme une manière de marquer les échelons hiérarchiques. Il paraît difficilement concevable qu'un manager ait moins d'informations "stratégiques" que ses subordonnés. Bien entendu, les subordonnés ont accès à certaines données dans le cadre de leur travail ou de leur relations informelles. C'est dans ce cadre que l'on peut parler de gestion de l'information entre le subordonné et son supérieur : quelles sont les informations importantes ? lesquelles sont une réelle primeur ? lesquelles peuvent intéresser mon supérieur ? quel est le moment le plus propice pour dévoiler ce que je sais ? suis-je en relation avec les bonnes personnes ? quelles informations mon supérieur pourrait-il posséder qui me seraient utiles ? comment les obtenir ? etc. Autant de questions qu'un subordonné doit se poser afin de maximiser le bénéfice qu'il peut retirer d'une bonne gestion de l'information.

*"Quand une parole est lâchée, même quatre chevaux seraient en peine pour la rattraper"* [proverbe chinois]. Sans tomber dans les excès que seraient la manipulation de l'information ou la désinformation, il est très important pour un subordonné de bien sélectionner l'information qu'il communiquera à son supérieur, ainsi que la manière et le moment. Pour illustrer mon propos, voici un exemple d'une situation que j'ai vécue chez SGI : le groupe dont j'étais responsable avait pour mission de gérer le portefeuille de commandes des clients européens, pour tous les produits expédiés depuis les Etats-Unis, ce qui incluait le transport jusqu'au client final. Pendant un trimestre, les performances, en termes de délais de livraison et de service aux clients, se sont nettement détériorées. Une lecture rapide des indicateurs indiquait que le groupe ne travaillait pas de manière efficace, ce qui était inexacte puisque la baisse des performances avait été provoquée par des événements extérieurs au groupe. Afin d'éviter le risque de mauvaise interprétation, j'ai transmis à mon manager les informations bien avant le délai imparti (le moment) afin d'avoir le temps de donner des explications détaillées, j'ai sélectionné une palette d'indicateurs plus large que prévu (quelle information) afin de soutenir ma démonstration et enfin, j'ai réservé une salle de réunion (la manière) pour augmenter son attention et de ce fait améliorer mes chances de le rendre réceptif à mon message, ce qui a été le cas d'ailleurs.



Bien entendu, tous les cas ne sont pas aussi propices à une gestion très structurée de l'information que l'on donne à son supérieur. Néanmoins, il est très important de toujours réfléchir à l'information que l'on donne, dans les termes mentionnés ci-dessus.

Pour revenir au pouvoir que procure l'information dans une entreprise, je prendrai une fois de plus l'exemple de SGI. Chez SGI, le mot d'ordre pour tous les managers était : **COMMUNICATION !** Communication soit, mais il y a une grande différence entre communiquer et faire passer de l'information pertinente et utile. Mon manager était, à mon avis, devenu un vrai expert en matière de gestion de l'information (à son profit). D'une part, il prenait l'argument de l'amélioration de la communication pour nous submerger de messages de toute sorte, ce qui avait pour effet de diluer la force de ces messages et de nous (les personnes lui reportant directement) rendre la lecture de l'information véritablement importante plus difficile. D'autre part, il nous informait qu'il détenait certaines informations importantes pour nous, mais qu'il ne pouvait pas les divulguer tout de suite, étant lui-même tenu au secret par son directeur... par là, il voulait démontrer son importance dans la hiérarchie (comme il détenait des informations hautement confidentielles) tout en nous maintenant à distance ("vous n'êtes pas autorisés à connaître cette information pour l'instant"). Je me rends compte maintenant que cette manière d'agir était tellement évidente qu'elle en perdait toute sa substance et son efficacité. En effet, nous arrivions très vite à déceler quelle information était vraiment importante et cela était presque devenu un "jeu" pour nous : arriver d'une manière ou d'une autre à connaître l'information rapidement (soit en insistant auprès de lui directement, soit en utilisant nos relations informelles). Dans ce cas précis, le pouvoir que mon manager retirait de sa maîtrise de l'information (mais la maîtrisait-il réellement ?) était très limité. Par contre, il faut reconnaître que sa capacité à se trouver au bon endroit, au bon moment, et de récolter des informations sensibles de ses propres supérieurs était assez remarquable. Une fois de plus, j'ai quelque peu forcé le trait afin d'illustrer mon propos, ce "jeu" était plus subtil et ne se faisait en général pas au détriment d'une solide coopération, mais je pense tout de même qu'il est représentatif de l'importance qu'il faut accorder à la gestion de l'information dans une organisation.

### 3.2 Mobbing

Il me paraît intéressant de mettre en relation le mobbing et ses causes avec les typologies de supérieurs hiérarchiques telles que décrites par Desaunay. En effet, même si l'auteur ne parle pas directement de ce type de "relation" qui peut voir le jour entre un supérieur et son (ses) subordonné(s), je vois des liens forts entre les causes du mobbing et les caractéristiques des managers.

Le "terreau" propice à l'apparition de cas de harcèlement se compose, entre autre, des éléments suivants [4] :

- Une mauvaise organisation du travail
  - Organigrammes flous
  - Absence de hiérarchie claire
  - Absence de structures bien définies
- Une mauvaise distribution des tâches, cahiers des charges pas clairs
- Une mauvaise direction (systèmes de direction rigides ou ambigus)

Un premier coup d'œil à cette liste nous démontre que le rôle du supérieur hiérarchique est déterminant dans la prévention des phénomènes de mobbing. De manière plus fine, la comparaison avec les typologies de Desauvay permet d'identifier les "profils" des supérieurs les plus susceptibles de minimiser les risques de harcèlement.

- 1) **Typologie par rapport à l'exercice de l'autorité** : a première vue, la personnalité autocratique pour un supérieur semble, de par sa rigidité et son besoin d'imposer, propice au développement de situations de harcèlement, à moins d'être canalisée, contrôlée. Il faut toutefois faire très attention de ne pas tomber dans l'extrême inverse, soit la personnalité "laissez-faire". Dans ce cas, le risque n'est pas d'abuser de son autorité, mais au contraire de ne pas diriger ses subordonnés d'une manière assez ferme et d'induire un flou négatif au niveau de la hiérarchie, des structures, des tâches de chacun. La solution intermédiaire, soit la personnalité démocratique paraît la plus appropriée pour limiter le risque d'abus. Solution intermédiaire ne veut pas dire consensus mou, mais bien au contraire fermeté sur certains points et souplesse sur d'autres. Le but ultime étant de trouver le bon mélange entre une direction claire, sans ambiguïté, et flexibilité en fonction des particularités personnelles des subordonnés. A ce niveau, l'intelligence émotionnelle du supérieur jouera un rôle prépondérant : sa capacité à "sentir" les gens et les situations, à savoir à quel moment être ferme et à quel moment relâcher la pression sera primordiale afin de garder une situation saine.
- 2) **Typologie psychopathologique** : la connaissance des caractéristiques du supérieur à cet égard sont primordiales pour comprendre ses réactions face à certains événements et pour juger si ses agissements sont dirigés contre le collaborateur directement ou non. Qu'il soit de type obsessionnel, hystérique, paranoïaque ou maniaco-dépressif, le supérieur développera des comportements qui pourront être interprétés comme du harcèlement, mais qu'il faudra essayer d'analyser plus finement (bien entendu, ceci est plus facile à dire qu'à faire, la situation sur le terrain étant parfois tendue) afin de déterminer leur nature exacte : problème temporaire ou permanent, dirigé vers une ou plusieurs personnes, conscient ou inconscient, etc. Pour résumer ce point, une bonne connaissance des tendances psychopathologiques du supérieur est indispensable à la gestion des situations pouvant conduire à du mobbing.
- 3) **Typologie globalisante** : Si le *petit jeune*, de par son inexpérience et son manque de maturité peut faciliter le développement de situations de mobbing (par exemple : manque d'écoute des collaborateurs, organisation du travail floue), la raison en est certainement plus des maladresses dues précisément à sa jeunesse, que de véritables "stratégies" de mobbing réfléchies. A l'inverse, le *roi* ne tolérera aucun écart de conduite, aucune remise en cause et des situations de mobbing risquent d'apparaître à la moindre contestation ou remise en question de la part d'un collaborateur. A mi-chemin entre ces deux extrêmes, *l'homme brillant*, du moment qu'il est admiré et que ses collaborateurs adhèrent à ses objectifs (ce qui est facile car ils sont principalement très généraux et à long terme), ne paraît pas être un type de manager pouvant, à priori, engendrer un climat propice à des situations de mobbing.

Une nouvelle fois, il faut souligner l'importance de bien connaître le supérieur hiérarchique pour être en mesure de le "gérer" de manière efficace. Dans le cas du mobbing, cette compréhension permet de minimiser, voire d'éviter les terrains "fertiles", ou du moins anticiper le développement de relations négatives et de prendre les actions en conséquence (dialogue avec la hiérarchie, changement de service ou carrément changement d'entreprise).

### 3.3 Gestion des entretiens : l'entretien d'évaluation

Du point de vue théorique, académique, voici les buts principaux d'un entretien d'évaluation (se déroulant de manière formelle, en général une fois par année) [2] :

- *Permettre, pour le collaborateur, de mettre en évidence les actions entreprises, les services rendus, les opportunités saisies, les suggestions faites, les résultats obtenus.*
- *Permettre, pour le chef, de reconnaître les contributions de son collaborateur ainsi que la qualité de son engagement tout au long de l'année*
- *Pour les deux, permettre de planifier des actions de développement*

Pour résumer l'entretien d'évaluation dans la perspective de la gestion du supérieur hiérarchique par son subordonné, j'utiliserai le proverbe chinois suivant : "*Ne vous mettez pas en avant, mais ne restez pas en arrière*". En d'autres termes, l'entretien d'évaluation est un excellent moment pour gérer, de manière active, la relation avec son manager, mais il est impératif de le faire de manière "intelligente". La timidité ou la modestie exagérée ne sont pas de mise, par contre, une attitude prétentieuse et trop sûre de soi non plus. Un entretien réussi est un savant dosage de ces deux éléments que sont modestie et assurance.

Il serait réducteur de limiter l'entretien d'évaluation à ces deux éléments, tant il est vrai que la gestion de ce moment privilégié d'échange entre le supérieur et son collaborateur implique une connaissance de nombreux autres éléments. Pour reprendre les modèles de "stratégies" applicables lors de tels entretiens [2], quatre types de subordonnés peuvent être identifiés :

- *Le joueur de Go*, le stratège qui ménage son supérieur
- *L'acteur*, le vendeur qui séduit son supérieur
- *L'épéiste*, le duelliste qui affronte son supérieur
- *Le toreros*, qui négocie avec son supérieur

Sans entrer dans les détails des caractéristiques de chaque type, un élément ressort comme fondamental pour la réussite de l'entretien : la préparation. Que ce soit pour le joueur de Go qui doit avoir une connaissance pointue des enjeux de l'entretien non seulement pour lui, mais aussi pour son supérieur, ou pour l'acteur, qui doit avoir préparé ses arguments de manière parfaite afin de les exprimer avec le plus de verve possible. Tous les types partagent ce besoin d'extrême préparation.

Pourquoi la préparation est-elle si importante lors d'un entretien d'évaluation (on pourrait d'ailleurs extrapoler cette question et sa réponse à quasiment tous les types d'entretiens entre un supérieur et son subordonné) ?

La réponse est bien entendu complexe et multi-facette, mais on peut tout de même dire ceci : le supérieur n'est en général pas un spécialiste de ce genre d'entretiens. Il est tout autant (si ce n'est plus) mal à l'aise que le subordonné et est souvent mal préparé. Une bonne préparation permet d'avoir un avantage à ce niveau. Par ailleurs, et je prends mon expérience personnelle en tant que manager comme exemple, un supérieur hiérarchique n'aime pas forcément être dans l'obligation d'apprécier le travail de ses collaborateurs. Dans mon cas, j'avais parfois l'impression dérangeante (car en contradiction avec le but recherché) de juger et de donner des leçons. Il y a là bien entendu un désir d'éviter les conflits, mais plus fondamentalement, le manager n'a pas envie de tenir ce rôle qui l'implique personnellement. Bien entendu, l'entretien d'évaluation porte sur d'autres points, tel que le développement du collaborateur.

Néanmoins, une bonne préparation de la part du subordonné peut lui donner un avantage non négligeable en lui permettant d'exploiter les caractéristiques de la situation, ainsi que celles de son manager.

#### 4. Conclusion

La conclusion principale de Guy Desaunay, à laquelle j'adhère, est qu'il faut *"abandonner une attitude trop courante qui consiste à envisager la hiérarchie, et particulièrement son supérieur immédiat, comme une contrainte, c'est à dire comme quelque chose sur laquelle on n'a pas plus de prise que sur le mauvais temps et qu'il faut donc subir, quitte à dépenser une énergie non négligeable à se plaindre de ce mauvais temps"*. [3]

De manière plus personnelle, je conclurai sur cette réflexion :

*"Toute recette requiert un ingrédient que vous n'avez pas dans votre cuisine. Si vous voulez l'acheter, les magasins viennent de fermer. Et si vous arrivez à vous le procurer, il en manque un autre."*

Comme le résume bien cette loi de Murphy, il n'existe pas de recette miracle pour bien gérer son supérieur hiérarchique. D'ailleurs, peut-on vraiment parler de gestion ? Dans un monde où le besoin de rationaliser, d'objectiver tout ce qui touche de près ou de loin à l'entreprise, on peut se poser la question s'il faut vraiment essayer de maximiser le "retour sur investissement" de sa relation avec son manager. Ne faudrait-il pas plutôt parler de "comment s'épanouir au travail", la relation avec le supérieur hiérarchique étant l'un des éléments contribuant à l'atteinte de ce but ? Je penche pour l'affirmative. Et c'est dans cet perspective que je peux recommander le livre de Guy Desaunay à ceux qui désirent apprendre une méthode, non pas pour mieux gérer leur supérieur hiérarchique, mais pour mieux comprendre la complexité ainsi que l'importance des interrelations entre un supérieur et un collaborateur. Cette compréhension permet de relativiser, de mettre en perspective, bref de "prendre de l'altitude" par rapport aux problèmes quotidiens de la vie en entreprise.

## Table des matières

1. Introduction	2
2. Synthèse de "comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique"	3
2.1 Qu'est-ce qu'un supérieur hiérarchique ?	3
2.2 Qui est votre supérieur hiérarchique ?	4
2.3 La connaissance de l'environnement	4
2.4 La gestion de l'interaction avec le supérieur	5
2.5 La gestion de l'affectivité	5
2.6 La gestion de l'information	6
2.7 La gestion du langage	6
2.8 La gestion des réunions & entretiens	6
3. Mises en perspective	8
3.1 Gestion de l'information : le pouvoir de l'information	8
3.2 Mobbing	9
3.3 Gestion des entretiens : l'entretien d'évaluation	11
4. Conclusion	12

## Références bibliographiques

- [1] Dictionnaire : *Le Petit Robert*
- [2] Stéphane Haefliger, *Jeux de mots, maux du jeu*, Revue économique sociale, 1999
- [3] Guy Desaunay, *Comment gérer son supérieur hiérarchique*, Editions Dunod, 1998
- [4] Ursula Gut-Sulzer & Boris Hürlimann, *Harcèlement psychologique au travail : une approche préventive*, cours MBA HEC, 2002