

MBA



Étude de livre - MBA - HEC Lausanne

*Comment gérer efficacement son supérieur
hiérarchique*

Version 1.1

© Copyright, HEC – Université de Lausanne, 2004

Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite.

Déposé à HEC Lausanne, Université de Lausanne, BFSH1, 1015 Lausanne

1. L'auteur

Guy Desaunay, docteur en sociologie a été professeur au groupe HEC où il a mené des enseignements sur la négociation et la recherche d'emploi, activités pour lesquelles la capacité a persuader est fondamentale. Il est, en outre, l'auteur de plusieurs livres concernant l'efficacité personnelle dans les relations de travail.

2. Idée principale du livre

Apprendre que la gestion d'un supérieur hiérarchique obéit aux mêmes principes que toute gestion : « optimiser un résultat sous contrainte ».

L'auteur propose une méthodologie qui quand elle est appliquée permet de mieux dominer la situation. Cette méthodologie passe par deux parties principales qui sont l'analyse de l'existant et la mise en œuvre de la stratégie

3. Résumé du livre

3.1 Analyse de l'existant

3.1.1 Définitions

Le premier chapitre définit les termes « hiérarchie » et « supérieur hiérarchique ».

Pour l'auteur, la notion de hiérarchie vient directement du comportement animal, dont la société humaine est très imprégnée. Il y a un dominant et il y a des dominés.

Pour l'auteur, le dominant (supérieur hiérarchique) a trois caractéristiques principales :

- Le désir d'être supérieur
- Sa confiance en soi : pouvant aller jusqu'au complexe de supériorité
- Le fait qu'il représente quelque chose d'important pour l'affectivité du subordonné

Le supérieur hiérarchique est donc un membre dominant d'un groupe qui jouit d'un certain pouvoir sur les autres.

Le dominant peut également être défini par ses motivations :

Le but ultime du dominant est de conserver son pouvoir et l'augmenter dans les domaines du possible. Pour cela il doit entreprendre les actions suivantes :

- Eliminer les rivaux : principe du diviser pour régner
- Convaincre de sa propre nécessité au sein du groupe : se mettre en avant et convaincre de son indispensabilité
- Faire usage publiquement de droits qui sont réservés à son poste : monter régulièrement sa supériorité
- Jouer sur le mélange violence et séduction : violence par rapport aux sanctions possibles (licenciement...) et séduction en mettant en avant les répercussions positives possibles (augmentation...)

3.1.2 Analyse du supérieur hiérarchique

Avec le deuxième chapitre, nous entrons dans la partie méthodologie du livre. Le but est de mieux connaître son supérieur hiérarchique au niveau personnel. Pour cela le subordonné a plusieurs outils à sa disposition

A) L'observation : qui est votre supérieur hiérarchique et quels sont ses qualités et ses défauts.

B) Le classement du supérieur dans les typologies suivantes:

Typologie par rapport à l'exercice de l'autorité.

Le supérieur a-t-il une personnalité

- Autoritaire
- Démocratique
- « Laissez faire »

Typologie par rapport à la compétence :

Le supérieur a besoin de trois compétences principales :

- Compétences techniques : il doit en savoir un peu plus que les autres
- Compétence relationnelle : c'est lui qui doit animer / motiver le groupe de ses subordonnés
- Compétence managériales : Il doit déterminer les objectifs et moyens généraux pour les atteindre

-

Typologie psychopathologique :

Cette partie ne devrait pas être une identification mais un rapprochement à certaines pathologies de l'esprit. Le supérieur présente-t-il un comportement plutôt :

- Obsessionnel
- Hystérique
- Paranoïaque
- Maniaco-dépressif

Typologie globalisante

Quel style de personne est votre supérieur hiérarchique ?

- 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
- Le roi

3.1.2 Analyse de l'environnement

Suite à l'analyse du supérieur hiérarchique en tant que personne, l'auteur propose d'analyser l'environnement dans lequel les protagonistes évoluent. Pour cela le subordonné doit répondre aux questions suivantes :

- Comment fonctionne l'entreprise au niveau formel et informel ?
- Qui prend les décisions ?
- Qui a le pouvoir et dans quelle circonstance ?
- Comme fonctionne le système de récompense et de punition ?
- Quel est le système de valeurs de l'entreprise ?

3.2 La mise en œuvre de la stratégie

Après cette analyse des acteurs en présence ainsi que de l'environnement l'auteur s'intéresse maintenant directement à la gestion des interactions avec le supérieur.

3.2.1 Les huit possibilités d'interaction

Selon l'auteur, il y a huit manières d'interagir avec un supérieur hiérarchique :

L'isolement :

Dans cas de figure où chacun s'isole et essaye de limiter les interactions avec l'autre. C'est une position relativement difficile à tenir en particulier dans les postes non administratifs.

La collaboration

C'est l'attitude considérée comme normale. Il est important de distinguer collaboration réelle (faire une équipe pour le meilleur et pour le pire) et la collaboration apparente (moyen pour arriver à des fins).

L'aide ou le conseil

Ne peut fonctionner que si le subordonné a quelque chose que le supérieur hiérarchique accepte (ancienneté ou expertise dans un domaine). Pour conserver ce genre d'interaction, le subordonné doit développer un domaine où il sera l'expert. C'est également un risque car cette relation peut-être ressentie par le supérieur comme une menace à son autorité ou une offense à sa compétence.

L'identification

C'est une véritable mise au service de autrui avec une identification totale au supérieur.

La négociation

C'est une position qui emprunte des éléments à la collaboration et à la confrontation. Le but étant d'arriver à une situation satisfaisante pour les deux partis. Les points principaux que le subordonné doit prendre en compte sont l'évaluation des rapports de force et l'objet de la négociation.

L'éducation

Principalement lorsqu'il a de gros défauts, il est possible d'éduquer le supérieur, notamment au niveau de la gestion de son temps (organisation de son emploi du temps). Comme pour l'aide et le conseil, ce type de relation a un risque circulaire et peut se retourner contre le subordonné.

La confrontation

C'est le fait de déclarer ouvertement un certain nombre de désaccords. Cela est fait dans une optique positive et sans aller dans le blocage. Pour le subordonné, la confrontation devrait avoir pour but de faire reconnaître ses compétences. Il court pourtant le danger de toucher des sujets délicats qui peuvent mettre en cause son appartenance à l'entreprise.

La lutte

L'auteur la décrit comme la solution de dernier ressort. Elle ne donne sens que si tous les autres types de relations ont échoués. La lutte n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre un objectif. Avant de se lancer dans la bataille, il est très important que le subordonné connaisse bien les rapports de force en présence. L'évaluation des rapports de force doit prendre en compte « l'environnement moral » (manière dont la lutte est perçue dans l'entreprise) et « les alliances » (alliés, leur force et leur fidélité). Les moyens à la disposition du subordonné sont l'information, les compétences et le système informel qu'il contrôle. Si le rapport de force est favorable, le subordonné doit décider si sa lutte a pour but d'établir un

nouvel équilibre, obtenir une mutation ou une promotion ou prendre la place de son supérieur. Une fois l'objectif défini, il faut choisir une stratégie. Les deux possibilités à ce niveau sont « l'attaque » (tenter de nuire moralement au supérieur) ou « l'autonomisation » (se détacher du supérieur et de sa zone d'influence).

3.2.2 La gestion de l'affectivité du supérieur

Les relations humaines sont bien plus souvent guidées par l'affectivité que par la raison. Pour le subordonné, il est important d'identifier les éléments de l'affectif et de gérer cette affectivité en fonction de la sienne.

L'affectivité du supérieur hiérarchique comporte plusieurs points qui peuvent affecter la relation avec les subordonnés :

L'ambition

Le subordonné doit adapter ses interactions avec son supérieur en fonction de la justesse de cette ambition (confrontation ou collaboration)

La domination

Cela peut-être plus ou moins développé chez le supérieur. Dans les cas extrêmes l'égalité disparaît et laisse sa place au concept d'infériorité et de supériorité.

La vanité

En conséquence à son poste de supérieur il est possible que le supérieur ai un complexe de supériorité plus ou moins développé.

La jalousie et l'envie

Le supérieur peut envier ses propres supérieurs ou de ses subordonnés

L'anxiété et l'angoisse

Il est extrêmement difficile pour un subordonné de gérer des supérieurs angoissés et anxieux.

Tous les sentiments peuvent être caché ou visible. Pour le gérer, il est important pour le subordonné de découvrir les sentiments dominants cachés de son supérieur.

Face à l'affectivité du supérieur, le subordonné peut avoir différents comportements de base :

- La soumission
- L'indépendance
- La séduction
- L'indifférence

Il est important de noter que dans une interaction normale un être humain utilise un mélange de ses comportements. Ceux si sont adaptés à son environnement, à la personnalité du supérieur et des buts qu'il poursuit.

3.2.3 Les rituels sociaux

Les relations humaines ne sont pas vierges d'influence, elle sont fortement influencées par les « rituels sociaux ». Les relations hiérarchiques comportent un certain nombre de rituels qui sont attendus, mais inavouables. Il y a trois grandes sortes de rituels :

Les rituels axés sur le narcissisme

Beaucoup de personnes ont des tendances narcissiques et il est de même pour les supérieurs hiérarchiques. Par la félicitation et les compliments le subordonné peut faciliter ses rapports sociaux avec son supérieur. Il faut faire attention lors de l'utilisation de la flatterie qui par son côté exagérer peut-être mal interprétée. Il est important de conserver le côté inhabituel des compliments pour maximiser leur effet.

Les rituels axés sur le territoire

De par son héritage animal l'homme est territorial. Dans l'entreprise ce territoire se définit à la fois comme un espace physique (bureau) et un espace psychique (activité). La taille du territoire est très variable suivant les individus, mais l'intrusion sur ce territoire est considérée comme une agression. Chaque système social a mis en place des rituels qui signifient la non-agression lors ce qu'on est amené à franchir la limite du territoire. Au plan psychique, le territoire se décompose en trois domaines.

- Les domaines réservés : un supérieur à souvent des activités qui lui sont réservées
- Les domaines d'excellence : ce sont des domaines où le supérieur croit exceller
- Les domaines d'ignorance cachée

Les rituels centrés sur l'agressivité

L'agressivité est souvent souhaitée pour s'affirmer par rapport aux autres. Quand le subordonné doit faire preuve d'une certaine agressivité à l'égard de son supérieur, il doit grâce à un rituel social, clairement indiquer jusqu'à où il est prêt à aller.

Les rituels sociaux ne sont pas utilisés systématiquement. Ils sont régis par les opportunités psychologiques et sociales. L'utilisation doit également être graduée pour ne pas avoir des résultats contre productifs (vexation, énervement et conflits).

3.2.4 La gestion de l'information

Un point d'importance primordiale pour gérer son patron est la gestion de l'information.

Pour le supérieur comme pour le subordonné, l'information est associée au pouvoir que l'un exerce sur l'autre.

Pour le subordonné, il est vital de gérer l'information de deux manières

- Augmenter le taux d'informations qu'il contrôle et qui font que son patron a besoin de lui.
- La distribution de cette information de manière à conserver la valeur ajoutée de sa présence.

L'information porte principalement sur deux sujets :

- L'information liée au travail
- L'information liée à la personnalité des protagonistes

L'auteur propose également quelques points d'application. L'exemple donné est lié à la divulgation de sa personnalité au niveau conscient est inconscient et la nécessité de publier des informations importantes. La réponse est que les informations doivent être conservées comme des trésors (augmentent le pouvoir de celui qui les possède) et publiées au supérieur hiérarchique qu'en cas d'extrême nécessité. Au niveau de la personnalité, il est bien de se divulguer mais uniquement les points qui peuvent vous être favorable au niveau du rapport de force avec le supérieur.

3.2.5 La gestion du langage

Le chapitre 7 du livre met en avant la complexité de la gestion du langage. En effet, les messages véhiculés par le langage sont par définition interprétables. De ce fait le simple fait de communiquer est déjà une énorme source d'erreurs et de conflits. Le subordonné à la possibilité d'utiliser le langage à son avantage en jouant sur avec différents outils très techniques proposés par l'auteur.

3.2.6 La gestion des réunions

Cette partie de livre n'est pas vraiment liée à comment gérer son supérieur hiérarchique mais plutôt un petit guide sur qu'est ce qu'une réunion efficace et comment faire pour faire passer ses idées.

La clé pour la réussite est une nouvelle fois une bonne préparation. Il faut lire les dossiers et s'informer sur les participants et leurs intérêts. C'est alors que le participant averti peu commencer à préparer sa stratégie d'intervention en déterminant ses alliés, les personnes influençables et ses adversaires.

3.2.7 La gestion des entretiens

La gestion des entretiens est le moment le plus délicat de la relation du subordonné avec son supérieur hiérarchique. Il peut être de recrutement ou d'évaluation avec une durée de quelques minutes ou de quelques heures. L'entretien devra être géré différemment en fonction de qui le demande et qui décide de la temporalité.

Le subordonné demandé l'entretien

Dans ce cas la préparation de l'entretien au niveau technique et dans son déroulement sont primordiales. L'auteur conseille la méthodologie suivante :

- Exposer clairement les objectifs
- Centraliser la discussion sur le sujet (éviter digressions)
- Maintenir une certaine pression sur la demande
- Faire preuve de souplesse en prenant en compte la vision du supérieur

Le subordonné n'a pas demandé l'entretien, mais il est convoqué

Dans ce cas de figure, la préparation de l'entretien est rendue très difficile. Tout ce que le subordonné peu faire et de deviner au mieux les raisons de cette convocation et de préparer les réponses à ses suppositions.

L'entretien à également des bénéfices secondaires. C'est l'occasion pour le subordonné de mieux connaître son supérieur et de recueillir un maximum d'informations utilisable dans la stratégie globale.

L'entretien de recrutement

Il est crucial dans le sens qu'il va déterminer un certain nombre d'éléments qui seront par la suite très stables, comme par exemple la rémunération. Mais c'est surtout cet entretien qui va fortement influencer l'image que le supérieur hiérarchique a de son subordonné. Comme tous les entretiens, la phase de préparation est très importante. L'auteur nous informe que bien souvent le supérieur hiérarchique n'est pas un spécialiste du recrutement et qu'en conséquence, il va avoir trois comportements :

- Il va mettre des réponses dans ses questions

- Il ne supporte pas le silence et en conséquence il va poser beaucoup de questions.
- Il adore s'écouter parler

En utilisant ces trois caractéristiques à son avantage, le subordonné aura toutes les chances pour donner une image favorable de sa personne et d'être recruté.

L'entretien d'évaluation

Dans les entreprises que l'auteur qualifiés de « moderne », chaque employé passe un entretien avec son subordonné dans le but d'évaluer ses résultats. Ces entretiens sont souvent plus faciles que les autres, puisqu'ils font partie d'une procédure fixée. La préparation se portera donc principalement sur les faits et leur justification. Il est fort probable que le supérieur hiérarchique n'apprécie pas vraiment ce genre d'exercice. La stratégie conseillée par l'auteur est d'éviter les confrontations de faire preuve de bon sens afin d'éviter les conflits.

3.2.8 La différence entre homme et femme

Dans la dernière partie du livre, l'auteur met en évidence les différences suivant si la relation supérieur hiérarchique et subordonné est mixte(homme et femme) ou non. Le point principal à retenir est que le subordonné doit prendre en compte doit prendre en compte dans sa réflexion et sa stratégie le fait que le supérieur soit une femme ou un homme.

4. Critique du livre

4.1 Observer avant d'agir

A notre avis, la partie de la plus pertinente du livre est la mise en avant de l'importance de l'observation de l'environnement et des acteurs avant d'agir. Dans le livre, cette phase est très développée et montre toutes les facettes importantes qu'un acteur doit prendre en compte avant d'élaborer une stratégie ou n'importe quelle interaction.

4.2 Une définition limitée

La définition du supérieur hiérarchique me semble être trop restrictive et orientée. Il est évident qu'il existe un lien entre les origines animales de l'homme et les systèmes de hiérarchisation mais il doit être nuancé. Dans une entreprise, rares sont les personnes qui ont des responsabilités de personnel sans être eux aussi sujets à une hiérarchie. Or, dans le livre, cette composante essentielle n'est pas du tout abordée. Un subordonné qui ne prend pas en compte la subordination de son supérieur, risque fort de commettre des erreurs d'appréciation qui mènent à des conflits.

4.3 Le supérieur « despote » ?

Le livre met principalement en avant des techniques qui permettent au subordonné de se défendre contre un supérieur hiérarchique avec des caractéristiques très négatives, allant de l'opportunisme à la méchanceté extrême. Or, dans une entreprise « normale » il n'est pas nécessaire de constamment travailler sur les moyens de défense contre son supérieur. Si cela est le cas, il y a un réel problème dans l'entreprise. Il est fort probable que ce livre (écrit dans les années 80) se base sur un mode de fonctionnement en entreprise qui n'est plus vraiment d'actualité. Aujourd'hui le terme de supérieur hiérarchique est en voie de disparition et laisse sa place au « management ». Un manager « moderne », avec une formation de base dans les ressources humaines ne devrait pas être une personne que le subordonné doit

automatiquement craindre. Le manager a de plus en plus un rôle de « coach » qui encadre et motive plutôt que celui d'un commandant qui contrôle et corrige. Bien évidemment le manager est également une personne que l'on doit respecter.

4.4 La notion de dominant et dominé

Cette notion est à mon avis également dépassée. Ayant personnellement été les deux, manager et subordonné, je ne suis pas persuadé que le manager soit vraiment le dominant. En réalité, le manager est très dépendant de son équipe. Sans eux, le groupe ne livre généralement rien de productif et cela ne met pas le manager en position de force. En effet, le manager est jugé sur son aptitude à « faire faire » et sur les résultats que l'équipe obtient. Si les membres de son équipe sont contre lui, alors c'est lui qui aura des problèmes. Dans mon précédent travail, dans ce genre de situation c'est plus souvent les managers qui étaient licenciés que les membres des équipes. Les raisons données par la direction étaient les suivantes :

- « Il ne sait pas manager son équipe »
- « C'est lui qui coûtait le plus et qui travaillait le moins »
- « Il existe de mauvais managers, mais peu de regroupements de mauvais travailleurs »
- « Avec l'ancien manager, tout allait bien »

Ces quelques citations illustrent bien les pressions auxquelles sont sujets les chefs d'équipes dans leur travail et le pouvoir que peuvent exercer les subordonnés.

4.5 La dimension pluriculturelle

Sans doute également à cause de l'ancienneté de l'ouvrage, l'auteur n'aborde pas du tout la dimension multiculturelle des relations de travail. Or, cette tendance, avec l'ouverture des frontières et la libéralisation de la circulation des personnes, a des conséquences non négligeables pour les équipes. En effet, le fait d'avoir plusieurs cultures dans une même équipe peu facilement aboutir à des malentendus et des conflits. L'exemple le plus connu est celui de l'employé japonais qui ne voulait pas regarder son manager dans les yeux pour une question de respect alors que pour un européen la symbolique est exactement l'inverse.

4.6 Le management par le bas

Plutôt que de passer de longues heures à travailler sur une stratégie pour gérer son supérieur hiérarchique (qui coûte du temps et de l'argent), il serait bien plus efficace de former tous les employés des entreprises au management. De cette manière, les connaissances sur le mode de collaboration seraient plus équitablement réparties et chaque employé aurait la possibilité de réellement faire des échanges avec son supérieur. L'échange serait alors constructif tant au niveau individuel qu'au niveau de l'entreprise.

4.7 Et pourquoi pas des techniques de négociation

En comparant le contenu du livre à « Introduction générale à la négociation » écrit par Mme Françoise Belle de L'Université Pierre Mendès-France (Grenoble) nous avons constaté un grand nombre de similitudes. D'une manière générale, la gestion de son supérieur n'est ni plus ni moins qu'une négociation. La particularité est que l'employé se trouve en situation d'infériorité mais cela n'est pas inhabituel en négociation.

Ainsi Mme Belle définit la négociation « comme un processus mettant face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à des divergences et reconnaissant leur interdépendance, choisissent la recherche d'un arrangement pour aboutir, même temporairement, à un équilibre nouveau ». La relation décrite dans le livre de Guy Desaunay est une négociation qui elle intègre un rapport de force très important et qui n'inclut pas forcément la notion « d'arrangement ». Dans la situation d'abus de pouvoir décrite dans le livre, Françoise Belle affirme « qu'une négociation est possible mais que la lutte est généralement trop coûteuse financièrement et psychologiquement pour être rentable ». Les tentatives de gestion, négociation ou manipulation dans ce genre de situations résultent donc en un profit très décevant par rapport aux ressources que l'on engage. La gestion du supérieur décrit par Guy Desaunay ne serait-il pas une bataille perdue d'avance ? Nous pensons que oui, et qu'il ne reste à l'employé que la rupture de la relation et son départ du groupe ou de l'entreprise dans l'espoir d'un futur meilleur.

5. Conclusion

« Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique » est un livre qui donne des méthodes claires sur comment un subordonné peut mieux gérer son supérieur hiérarchique. Il semble pourtant que ces méthodes ne correspondent plus vraiment aux entreprises modernes ou les employés sont de plus en plus au centre des préoccupations. De plus, les techniques proposées sont majoritairement contre-productives pour l'employé comme pour l'entreprise car elles demandent beaucoup de temps pour un faible résultat. Dans cette optique, il serait plus intéressant d'aborder le sujet sous l'angle d'une relation humaine « normale » et d'axer la thématique sur des techniques de management et de négociations qui permettent à l'employé de mieux faire face à une situation de discordance avec son supérieur hiérarchique.