

Note critique

Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique ?

Guy Desaunay

Dunod, 1984, ISBN 2-04-015616-X

Table des matières

QUEL EST MON BUT?	3
QUI SONT LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES?	3
QUI EST MON SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE?	4
COMMENT GÉRER UN TYRAN ET UN CHARMEUR?	5
QUEL EST LE QUOTIENT DE PROMOTION DE MON SUPÉRIEUR?	6
QUELLES SONT LES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT?	7
QUELLES SONT LES TECHNIQUES DE BASE?	7
COMMENT UTILISER L'INFORMATION?	8
COMMENT GÉRER SON RECRUTEMENT?	9
COMMENT UTILISER LES RÉUNIONS?	10
LE LANGAGE, UN OUTIL?	10
QUE PEUT-ON EN CONCLURE?	11
RÉFÉRENCES	12



Quel est mon but?

Tout projet peut être décrit de façon simplifiée comme une suite préétablie d'opérations. Mais en amont de cette phase de réalisation, tout un processus de planification doit être mis en place. Celui-ci se base avant tout sur un objectif à atteindre qui doit être le moteur de toutes les actions prises dans le projet. Suit une phase d'analyse de la situation, de définition des outils adéquats pour atteindre le but étant donné l'environnement, puis de planification et enfin un contrôle des résultats obtenus vis-à-vis des attentes et espérances initiales.

Malheureusement, Desaunay omet purement et simplement la première phase de définition de l'objectif à atteindre. Ainsi, il nous emmène dans une étude du cadre de "travail" puis des méthodes à appliquer sans jamais se soucier d'un quelconque but à atteindre. Or, il me semble crucial de définir une cible et ensuite seulement un chemin adapté à cette cible et qui permettra de l'atteindre de la manière la plus sûre et à moindre frais.

Définir à priori les résultats auxquels la démarche de gestion du supérieur devrait aboutir est une phase cruciale dans ce genre de projet. On agit de manière très différente selon que l'on brigue le poste même de son supérieur, que l'on essaie d'influencer ses décisions sur le plan purement professionnel, que le but recherché soit uniquement bénéfique pour soi-même (telle qu'une augmentation salariale) ou qu'il concerne un groupe de personnes (auquel cas des alliances peuvent être formées). Dans tous les cas, il convient de bien définir ses attentes afin d'agir de la manière la plus adéquate possible.

Qui sont les supérieurs hiérarchiques?

Desaunay nous emmène tout d'abord dans un petit tour du supérieur typique. Sa vision paraît parfois un peu archaïque, par exemple lorsqu'il nous révèle que tous les membres de la hiérarchie ont choisi d'accéder à un tel poste pour assouvir leur soif de pouvoir. De même une stratégie dans laquelle le subordonné tente de se rendre irremplaçable par la maîtrise de connaissances particulières tenues secrètes semble incompatible avec une vision moderne de l'entreprise apprenante dans laquelle chacun cherche à partager son savoir pour en faire bénéficier son équipe et, partant, la société dans son entier. Cette prémisse de compétition entre collègues qui sert d'hypothèse de base à plusieurs théories de ce livre ne me paraît pas toujours adéquate puisque aujourd'hui les collaborateurs d'une société ont de plus en plus tendance (naturelle ou forcée?) à ... collaborer!

Les supérieurs incarnent souvent un certain pouvoir et le subordonné affiche souvent une certaine crainte vis-à-vis de cette caste. Cette crainte peut se manifester par une acceptation sans remise en cause des dires du supérieur. Elle peut aussi prendre la forme d'une idéalisation de la personne et de ses compétences. Cette perception est malheureusement néfaste à l'idée même de vouloir tenter de gérer son supérieur hiérarchique. Il faut donc parvenir à dépasser ce sentiment en reconnaissant que ce supérieur, quel que soit son charisme et son pouvoir, n'en est pas moins une personne

comme une autre, capable d'erreurs de jugement et ayant ses faiblesses. Des preuves de ces défaillances permettront d'annihiler toute peur et rendront d'autant plus simple les manœuvres entreprises à l'encontre de ce supérieur.

■ *"On croit toujours le loup plus grand qu'il n'est."*

Proverbe français

En tentant de gérer son supérieur, on se retrouve un peu dans la situation de David face à Goliath. Ce supérieur est impressionnant et détient le pouvoir. Face à lui on peut paraître bien frêle, mais il faut savoir trouver la pierre qui permettra de terrasser le géant. Si la manœuvre aboutit, on en retirera les mêmes honneurs que David. Mais, contrairement à David, il faut éviter d'élever la jalousie de ses alliés car, comme Saül, ceux-ci pourraient entraîner notre déclin¹.

Qui est MON supérieur hiérarchique?

Avant d'apprendre à gérer son supérieur hiérarchique, Desauhay nous propose tout d'abord à mieux connaître ce supérieur. Cette connaissance se fait principalement dans l'analyse de sa perception consciente et inconsciente de ce supérieur. En partant d'une liste des qualités et défauts perçus de ce supérieur, Desauhay nous emmène ensuite dans une visite de différentes techniques pour mieux cerner et même classer ce personnage dans diverses catégories. Les outils présentés se veulent aussi simples que possibles pour permettre à tout un chacun de réaliser cette analyse sans aucune connaissance préalable.

Cette analyse est un pas critique dans la gestion de son supérieur hiérarchique car elle va déterminer tous les comportements et tactiques utilisés pour parvenir à ses fins. Il faut donc cerner au mieux le personnage. Ses forces et faiblesses, ses intérêts, ses compétences intellectuelles et émotionnelles, ses peurs, ses valeurs, son rapport à l'autorité, son comportement, son avidité du pouvoir, bref toutes les informations qui peuvent être recueillies et qui permettront de dresser un portrait aussi exact que possible du supérieur doivent être prises en compte. Il ne faut d'ailleurs pas se contenter d'informations brutes, mais tenter de les analyser quelque peu. Lorsque par exemple quelqu'un clame quelque chose haut et fort est-ce par refoulement de ce sentiment, pour se convaincre soi-même ou pour marquer clairement sa volonté?

Un autre point essentiel à prendre en compte est le fonctionnement de son supérieur face à la prise de décisions. S'il apparaît clair que le supérieur fera usage de son autorité pour imposer certaines décisions, concernant souvent les affaires courantes, il sera certainement plus consultatif pour prendre des décisions à caractère plus stratégique. L'implication d'autres personnes dans cette prise de décisions permet au supérieur de désigner une autre victime en cas d'échec. Il convient donc d'anticiper les conclusions possibles et de se protéger des retombées des éventuels revers. Participer à la décision permet d'influencer positivement son supérieur, mais trop se "mouiller" peut être dangereux. L'utilisation d'un collègue jouant le rôle de conseiller est probablement un moyen plus sûr de parvenir à ses fins. Le choix d'une personne plus facilement influençable, mais en laquelle le supérieur a une grande confiance, permet souvent d'éviter les retombées néfastes tout en augmentant les chances de succès de la manœuvre.

Desaunay nous présente des techniques permettant d'analyser principalement le comportement et les compétences de son supérieur, mais ne fait que survoler la relation qui nous lie à cette personne. Or ce livre à pour ultime but de nous apprendre à gérer une personne, c'est-à-dire utiliser à meilleur escient nos rapports avec cette personne. J'aurais donc apprécié que Desaunay nous propose d'appliquer des techniques similaires pour apprendre à nous connaître nous-même, puis, en se basant sur l'analyse des deux protagonistes, nous montre comment observer le lien entre ces individus. Cette étude plus approfondie pourrait nous amener des bases plus solides pour envisager une meilleure gestion de son supérieur.

"Connais ton adversaire et connais-toi toi-même et tu pourras livrer cent batailles sans jamais connaître un désastre."

Sun Tzu, L'art de la guerre.

Comment gérer un tyran et un charmeur?

Dans son article², Véronique Dubois n'hésite pas à comparer certains patrons avec des dragons, cerbères ou autres tyrans. Ces chefs qui pour le moindre détail n'hésitent pas à entrer dans des colères indescriptibles sont parfois dur à supporter, quant à vouloir les gérer, il s'agit-là d'une autre affaire. De tels supérieurs imposent parfois leur pouvoir de manière si forte que leur entourage en est terrorisé. Si ce comportement irrationnel, émotif et irritable n'est pas combattu au plus vite, il risque fort de pourrir la vie des subordonnés au point que ceux-ci n'auront d'autres solutions que de subir ou s'enfuir. Pour parer à ces emportements, Véronique Dubois nous propose de laisser calmement passer l'orage puis, lorsque le tyran s'est calmé, de lui faire comprendre que chaque individu a droit au respect et que le comportement colérique qui a été démontré n'a rien de professionnel. Il faut avoir du courage pour tenter une telle action dont la portée n'est souvent que de courte durée. Il faudra savoir la répéter suffisamment pour conserver une ambiance de travail acceptable. Le risque étant malheureusement qu'un tel affrontement ne mène, d'une façon ou d'une autre, à un licenciement.

A l'opposé, Véronique Dubois, nous présente un autre type de supérieur qui porte un masque de gentillesse pour faire avancer leurs idées. Ces patrons sont tout sourire et cèdent, apparemment, à chaque demande qui leur est faite. Même si, dans la pratique, ils utilisent par exemple une boutade pour démontrer que le point de vue qui leur a été proposé est quelque peu naïf, tout cela bien sûr en arborant un sourire charmeur auquel nul ne peut résister. L'interlocuteur ne peut alors qu'accepter sa défaite et reconnaître qu'il a été roulé dans la farine! Pour contrer un tel supérieur, Véronique Dubois nous propose à nouveau d'imiter la technique de son chef. Ainsi, lorsqu'une demande doit lui être faite, il faut la présenter de manière courtoise et évidente (en se basant par exemple sur des valeurs essentielles de l'entreprise) afin qu'elle ne puisse être contredite. Le supérieur sera contraint à accepter la requête, même si dans son fort intérieur il sait que lui aussi s'est fait rouler.

Ces techniques proposées par Véronique Dubois paraissent fort séduisantes de prime abord. Cependant, il faut acquérir une grande maîtrise pour oser combattre un expert avec ses propres armes. Avant que l'élève ne dépasse le maître, il risque de se casser les dents plus souvent qu'à son tour. Si de tels échecs paraissent pardonnables avec un supérieur charmeur mais capricieux, les risques avec un tyran me paraissent

énormes. Il faudra donc être sûr de soi et peaufiner sa technique avant de l'utiliser concrètement vis-à-vis de son "dinosaur" de supérieur.

Quel est le quotient de promotion de mon supérieur?

Si le but de la manœuvre de gestion de son supérieur est d'accéder à un niveau plus élevé de la hiérarchie et que le moyen choisi pour satisfaire son ambition est le piston, il convient de savoir si son supérieur risque lui-même d'être promu. Si tel est le cas, il est fort recommandable de le soutenir dans son ascension dans l'espoir de l'accompagner en gravissant les échelons un pas derrière lui. Cependant, d'après le principe de Peter³, lorsqu'un cadre a atteint son niveau d'incompétence le plus élevé son quotient de promotion (QP) devient nul. Il n'y a alors plus aucun espoir de bénéficier de l'ascension d'une telle personne. On se retrouve ainsi dans une voie est sans issue ou bloquée par un supérieur incompétent inamovible. Lorsque tel est le cas, il faut savoir contourner l'obstacle pour réussir à continuer sa course vers le sommet. Pour faire face à ce problème, Peter nous propose une technique consistant à identifier un (ou mieux une série de) protecteur(s) au sein de la hiérarchie (n'étant pas forcément son supérieur direct). Ce protecteur doit ensuite avoir une motivation pour nous permettre de nous élever, soit que son aide lui permette de s'élever lui aussi, soit qu'un refus de sa part lui porterait un trop grand préjudice. Enfin, lorsque son protecteur a rendu tous les services possibles et qu'il n'y a plus rien à attendre de lui, il faut avoir la souplesse nécessaire pour changer de relais et trouver un nouveau protecteur.

Cette technique du piston couplée à une bonne connaissance du QP des éléments de sa hiérarchie me paraît être cruciale lorsque le but de la gestion de son supérieur est une promotion. Malheureusement Desauvay a totalement occulté cet outil de son ouvrage malgré son utilisation courante dans le monde professionnel. Pour preuve de l'utilité de tels moyens, je citerai le cas de 5 de mes ex-collègues qui sont parvenus grâce à de précieux pistons à obtenir une promotion soit au sein de leur hiérarchie soit par un mouvement latéral leur donnant accès à une voie plus libre... et tout cela durant une seule année et au sein d'une groupe d'une douzaine de personnes! Voici les différentes techniques utilisées pour contourner ce supérieur, appelons-le S, en poste depuis plus de dix ans:

- A et B ont choisi de satisfaire aux mieux les attentes (formelles et implicites) du supérieur S. Ils ont ainsi pu obtenir une promotion au sein même du département. Malgré cette promotion, A et B se retrouvent toujours bloqués par S.
- C a choisi de faire appel à la hiérarchie supérieure et devenir un collaborateur direct du chef de S. Il s'agit d'une promotion latérale qui ouvre à C des voies de promotions verticales plus intéressantes.
- D est sorti latéralement de la hiérarchie de S il y a deux ans pour rejoindre un ancien supérieur hiérarchique qui avait été promu entre temps à une position très élevée. Cette promotion latérale a ensuite permis à C d'obtenir une promotion verticale en suivant la carrière de son protecteur.

- Finalement, E est aussi sorti de la hiérarchie de S en profitant de l'ascension de l'un de ses ex-supérieurs. Grâce à ce protecteur, E a réussi une double promotion latérale et verticale.

Ceci démontre à quel point il est important non seulement de gérer son supérieur hiérarchique mais aussi tous ces protecteurs sans qui de telles performances ne seraient possibles.

Quelles sont les influences de l'environnement?

Évidemment, en plus des interactions entre le supérieur et son subordonné des données exogènes doivent être prises en compte pour analyser les rapports de forces entre les deux parties. Il s'agit premièrement de comprendre le cadre formel dans lequel la scène se déroule. Ce cadre est fixé par des règles écrites tels que des règlements d'entreprise ainsi que par des règles non-dites (ce qui se fait ou ne se fait pas dans la société). Une bonne compréhension de ces conventions est une condition de base pour une bonne gestion de son supérieur. Une bonne interprétation et utilisation des rapports de pouvoir existant entre la hiérarchie directe et la "voie verte" (comme on la nomme dans l'armée suisse) permet parfois un jeu intéressant.

L'usage du cadre informel, tel que des voies de communication, peut aussi se révéler comme un outil puissant pour atteindre ses objectifs. Les discussions autour d'une tasse de café permettent souvent d'obtenir de précieuses informations ou de véhiculer efficacement des messages hors du contrôle de toute hiérarchie établie. En faisant le meilleur usage des zones d'incertitudes existant dans toute organisation, le subordonné se met dans une situation de force qu'il pourra par la suite exploiter pour parvenir à ses desseins. Cependant, il faut être prudent lors de l'action de tels mécanismes car s'ils sont souvent utilisés par les supérieurs pour manipuler les échelons les plus hauts de la hiérarchie, l'usage des outils informels n'est que rarement toléré pour les subordonnés. Si de tels instruments doivent être utilisés dans la gestion d'un supérieur, cela doit donc se faire de manière consciente et mesurée afin d'éviter tout retour de balancier.

Quelles sont les techniques de base?

La gestion d'un supérieur hiérarchique présente la particularité que le rapport de force est défavorable à celui qui désire imposer sa vision. On ne gère donc pas son supérieur aussi "simplement" que l'on peut gérer ses subordonnés voir même ses pairs. Ainsi Desaunay nous propose l'utilisation de techniques qui s'apparentent classiquement à la gestion des conflits. Parmi la "boîte à outils" présentée, on relèvera donc des techniques assimilables à de l'apaisement (qui ne me semble pas très judicieux puisqu'en acceptant une défaite, on ne peut gérer son supérieur), de la compromission, de la collaboration ainsi que de la compétition.

Dans les chapitres suivants, Desaunay nous propose ensuite une liste importante de techniques pour parvenir à imposer ses propres idées souvent au moyen d'une forme de manipulation de son auditeur. Étant donné le rapport des forces en présence, il



semble qu'il s'agisse là de la méthode la plus efficace. Il faut cependant en faire usage avec maîtrise et précaution afin que la manigance ne soit découverte.

Comment utiliser l'information ?

Il convient tout d'abord de considérer deux cas différents, selon que l'information est récoltée ou qu'elle est émise. Dans sa quête d'information il faut savoir juger de la pertinence de son contenu. Il ne sert effectivement à rien de récolter tout et n'importe quoi. Une stratégie doit donc être établie qui permettra de cibler les renseignements qui soutiendront l'objectif final de gestion du supérieur. Ainsi toute information sur ce supérieur lui-même revêt une importance capitale. Ceci permet notamment de mieux connaître sa personnalité, son fonctionnement, son passé ou ses passions. La qualité et la quantité de cette information décodée se révèle comme un outil non négligeable dans la gestion de son supérieur.

Les sources de ces informations sont multiples. Il est par exemple possible d'apprendre beaucoup de choses de la bouche même de son supérieur. Ces données sont en général fiables, mais peuvent parfois être quelque peu exagérées si la personne en question démontre une certaine propension à la vanité. Il faudra manipuler avec précaution ces informations car une personne n'aime pas forcément que d'autres connaissent tout de leur vie. En manifestant une connaissance trop grande de son supérieur on risque de lui montrer à quel point il s'est trop révélé avec pour conséquence le risque de fermer à tout jamais cette précieuse source d'informations. Les collègues et autres connaissances communes peuvent aussi se manifester comme des sources intéressantes. Cependant, il ne faut jamais oublier que cette information est biaisée par la perception de son émetteur. En décodant ce biais, on pourra retrouver d'une part une information fiable et d'autre part interpréter la perception que l'interlocuteur a du supérieur concerné. Cette perception pourra soit confirmer sa propre perception, soit apporter un éclairage nouveau.

Desaunay nous propose aussi de faire usage de l'information que l'on est seul à posséder. Ceci nous arrive fréquemment dans notre travail de tous les jours d'avoir un accès privilégié à une information. Cette information est traitée, analysée, mise en correspondance avec d'autres pour pouvoir ensuite être communiquée. La façon de communiquer cette information à son supérieur peut être un outil de gestion terrible. En codant l'information, typiquement en lui ajoutant un caractère émotionnel, permet de faire passer un message bien différent de celui de l'information neutre. On peut donc par ce moyen influencer les décisions prises par le supérieur et le pousser à faire des choix qui nous sont bénéfiques. Une autre technique proposée est le brouillage de l'information en incluant par exemple une donnée erronée au milieu de données valides. Ceci peut conduire à de mauvaises décisions du supérieur qui pourront ensuite être utilisées à son insu. Cependant, cette technique me semble peu honnête et dangereuse car en étant l'émetteur de cette source d'erreur on prend le risque d'être entraîné dans les conséquences néfastes qui pourraient être générées. Les conséquences négatives pourraient donc se révéler plus graves que les bénéfiques que l'on pourrait tirer d'une telle méthode.



Il n'en reste pas moins qu'une information qu'on est seul à posséder ou qui n'est partagée que par un cercle restreint d'individus a une plus grande valeur qu'une vérité connue de tous ou hautement prévisible. Cette constatation nous pousse à faire de la rétention d'information pour se protéger de son entourage et conserver un avantage vis-à-vis des autres. Je serais ici plus nuancé que Desauvay en proposant de ne pas agir de la même manière avec toutes les informations. Ainsi, les données à caractère purement professionnel devraient être partagées avec le plus grand nombre afin d'aider l'équipe dans son ensemble à progresser. Par contre, les données plus personnelles ou émotionnelles peuvent faire l'objet de cette fameuse rétention d'information. En maîtrisant de telles connaissances, il est possible de mieux connaître les acteurs du milieu dans lequel on évolue et de ce fait de mieux les influencer à sa guise.

Finalement, rappelons que s'il est nécessaire de connaître tout de son supérieur, il est aussi important d'avoir des connaissances suffisantes des personnes de même niveau hiérarchique. Effectivement, celles-ci peuvent se révéler comme étant des adversaires partageant un objectif commun. Il faut donc collecter des informations nous permettant d'anticiper leurs actions et les contrer si besoin est. Tout le monde n'étant pas forcément mauvais, il se peut aussi que certains de nos collègues puissent être utilisés comme alliés. Il convient alors de bien les connaître afin de savoir comment les utiliser au mieux ou les motiver à soutenir les manœuvres qui nous permettront de parvenir à nos desseins.

Comment gérer son recrutement?

Il s'agit d'un moment-clé qui doit être préparé de manière adéquate, car, s'il s'avère fructueux, il détermine nombre de paramètres de la vie professionnelle future. Le salaire qui sera négocié lors de cette entrevue servira de base à tout calcul futur. L'image que le supérieur se fera de vous sera très tenace, mais pourra tout de même être modifiée par la suite. Si la majeure partie des actions de recrutement sont effectuées généralement par le département des ressources humaines ou un cabinet externe, le choix définitif est en général laissé au supérieur hiérarchique. Or cette personne n'est que rarement un spécialiste du recrutement, avec pour corollaire qu'il sera probablement moins enclin à "tendre des pièges" mais aussi à interpréter correctement le langage ou les gestes utilisés. Les conséquences de cette inexpérience se manifesteront par exemple par des éléments de réponse aux questions donnés dans la question elle-même. Il faut donc prêter attention à ces indices et les utiliser de manière trop "suiviste", mais en allant tout de même dans le sens qu'attend son interlocuteur.

L'utilisation du silence est une technique qui permettra probablement de prendre l'aval sur votre interlocuteur. Il ne pourra s'empêcher de reprendre la parole dans ces moments parfois insupportables. Il est bien entendu qu'en tant que recruté vous devez d'apporter des réponses, néanmoins de brefs moments de silence peuvent mettre mal à l'aise le recruteur qui apportera peut-être lui-même la réponse à la question. Ce d'autant plus que certaines personnes ont une forte propension à s'écouter parler. Ainsi, sans s'en rendre compte le recruteur risque de parler la majorité

du temps et ainsi au moment de l'évaluation aura plutôt tendance à s'évaluer lui-même de manière fort positive.

Une démonstration historique de l'usage du silence se trouve dans la manipulation de celui qui était pressenti pour devenir le chef d'état du Royaume-Uni en 1940⁴. Lors d'une réunion rassemblant Chamberlain, Margesson, Churchill et Halifax s'est produit ce qui fut surnommé par la suite par Lord Beaverbrook "le grand silence qui sauva l'Angleterre". Sur le conseil de son ami Brendan Backen, Winston Churchill promit de rester silencieux si une proposition de succès de Lord Halifax était faite. Halifax étant le prétendant naturel au pouvoir cette proposition fut immanquablement faite. Fidèle à sa promesse, Churchill resta silencieux pendant près de deux minutes. Lord Halifax ne supportant plus cet oppressant silence prit alors la parole pour dire qu'il ne pensait pas, en tant que membre de la chambre des Lords, être dans la meilleur position pour former un gouvernement... Cette erreur fut décisive dans l'élection de Winston Churchill. C'est ce que l'on peut appeler se tirer une balle dans le pied!

Comment utiliser les réunions?

Les réunions fournissent une opportunité d'action sur son supérieur très intéressante. Les personnes en présences peuvent jouer le rôle de témoin des actions ou décisions prises par le supérieur. En le poussant donc à agir d'une façon favorable, on pourra alors maximiser les chances de succès de la manœuvre. Mais pour parvenir à un tel résultat il faut avant tout préparer de manière particulière ces réunions. Pour cela, il faut tout d'abord se forcer à se fixer un objectif qui constituera une brique supplémentaire à l'édifice du but final. L'objectif fixé, il faudra ensuite analyser les relations et les rapports de force entre toutes les personnes en présence en fonction de l'agenda de la réunion. (Ceci doit être fait spécifiquement pour chaque réunion car le sujet de la réunion comme le temps peuvent modifier les liaisons). On pourra ainsi déceler les personnes susceptibles de nous venir en aide et, à l'inverse, les intervenants qui risquent de nous éloigner du but fixé. Finalement, on peut préparer la réunion de manière très professionnelle afin de connaître parfaitement les tenants et aboutissants de la discussion. Il est ainsi possible de briller par sa maîtrise du sujet traité, les gens ne préparant souvent qu'insuffisamment les réunions.

Durant la réunion elle-même, il faut savoir saisir toutes les opportunités qui sont offertes afin d'atteindre son objectif. Le premier qui parvient à convaincre les participants réussi souvent à influencer l'issue de la réunion. Il faut donc être capable de reconnaître toutes les ouvertures et de les exploiter au plus tôt afin que personne ne puisse prendre l'initiative et mener le débat dans une direction défavorable. La maîtrise du langage et de la logique sont souvent des instruments forts utiles dans de telles situations.

Le langage, un outil?

Utilisé à bon escient, le langage peut se révéler comme un outil très puissant dans la manipulation de la discussion. Dans le feu de l'action, peu de gens sont capables de reconnaître rapidement les déclarations fallacieuses. La maîtrise de leur utilisation peut donc souvent apporter des résultats surprenants. On peut ainsi par exemple utiliser

des principes partagés par tous, appelés signifiants dominants, pour valider une idée. Ainsi, dans une société proclamant l'éthique comme une valeur importante, une proposition que l'on définirait comme étant socialement responsable devient difficile à combattre. Si en plus cette suggestion permet d'augmenter le profit de la société, elle devient tout à fait incontestable! Typiquement, l'utilisation de mots-clés (souvent chers aux professeurs) dans une réponse d'examen permet souvent de maximiser les chances de succès par rapport à une réponse plus adéquate malgré l'absence de ces fameux mots-clés.

Une autre technique consistant à utiliser soit une vérité acceptée de tous, soit un point de vue émit par le supérieur pour valider une idée permet d'obtenir des résultats forts positifs. Ainsi, une phrase commençant par "Comme le disait Peter Brabeck la semaine dernière, je propose...". Il devient ensuite très difficile de remettre en question un tel argument, d'autant plus que les auditeurs risquent de porter plus d'importance dans leur réflexion à la référence proposée qu'au message réel transmis. Il s'en suit une acceptation générale facilitée qui permet de faire passer des points de vue importants sans éveiller trop de soupçons.

"Le sage a deux langues, l'une pour le vrai, et l'autre pour l'opportun."

Proverbe arabe.

Que peut-on en conclure?

Les techniques proposées par Desauvey font souvent parties des comportements innés des subordonnés envers leur supérieur. Cependant le fait de les cataloguer et décrire de manière claire et précise permet de mieux comprendre des comportements parfois inconscients. Une utilisation volontaire et calculée permet certainement de parvenir de manière plus sûre et plus rapide à un objectif défini. Cependant, la lecture de cet ouvrage me donne l'impression qu'il s'agit-là d'un combat de tous les instants qui nécessite une énergie importante pour être réellement couronné de succès. Il faudrait donc idéalement avoir parfaitement intégré tous ces concepts et les appliquer de manière quasiment naturelle pour qu'ils se démontrent parfaitement efficaces. J'imagine qu'une approche par petits pas est certainement recommandable. Avant de livrer une guerre à outrance, il faut avoir mené beaucoup de petits combats dans lesquels différentes techniques auront pu être testées et affinées. La victoire finale tient à l'utilisation fine de techniques aussi variées que possible afin que la manipulation ne soit par trop évidente. D'autre part, il faut aussi réussir à trouver un équilibre entre l'énergie dépensée pour l'atteinte des objectifs et la valeur que l'on porte aux objectifs eux-même.

Quel regret que de tout risquer en un seul combat, en négligeant la stratégie victorieuse, et faire dépendre le sort de vos armes d'une unique bataille!

Considérez qu'avec de nombreux calculs on peut remporter la victoire, redoutez leur insuffisance. Combien celui qui n'en fait point à peu de chance de gagner.

Sun Tzu, L'art de la guerre.

Ceci dit, même si Desaunay nous propose des méthodes qui sont souvent proches de tactiques guerrières, il serait malheureux d'utiliser ces techniques dans des buts contraires à ceux de l'entreprise. A trop vouloir imposer ses propres objectifs, on court le risque de ruiner les efforts d'une société dans son entier. Il faut donc reconnaître que le bien individuel est parfois nuisible au bien du groupe. Il ne faut bien sûr pas faire preuve de trop d'abnégation, mais reconnaître lorsque ses propres objectifs et ceux de l'entreprise vont dans une direction commune. Il est alors vivement conseillé de mettre en pratique les leçons tirées de ce livre pour parvenir à ces objectifs respectables.

Malheureusement, trop souvent l'exercice de manigances telles qu'évoquées dans cet ouvrage concourent à un dysfonctionnement des équipes voire même des sociétés et jettent une image fortement négative sur les individus qui la composent. En synchronisant ses actions pour agir en congruence avec des desseins louables on réalise un double objectif de gestion de son supérieur et d'amélioration des performances de l'équipe et donc d'une valorisation de ses membres, soi-même y compris! Il convient donc d'appliquer avec circonspection les techniques proposées par Desaunay afin qu'elles se montrent plus constructives que contra-productives.

Références

1. La Bible, Premier livre de Samuel, 16-13 à 18-9
2. "Mon chef est un tyran. Qu'est-ce que je fais?", Véronique Dubois, PME Magazine, mars 2003.
3. "Le principe de Peter", L.J. Peter et R. Hull, Livre de Poche, 1970
4. Brendan Bracken: "The Fantasist Whose Dreams Came True" par Charles Edward Lysaght, <http://www.winstonchurchill.org/fh113bracken.htm>

