
Gérer son patron



DE ALAIN SAMSON

Note critique sur le Livre

Cours MBA - Gestion des Ressources humaines
Auteur : José de Gil Seco

Table des Matières :

<u>Préambule</u>	3
<u>1 Que nous dit le livre ?</u>	4
<u>1.1 évaluez votre attitude</u>	4
<u>1.2 Quel type de patron avez-vous ?</u>	5
<u>1.3 Sachez vous faire apprécier</u>	6
<u>Les similarités</u>	7
<u>Les compliments</u>	7
<u>La coopération</u>	7
<u>L'association</u>	7
<u>1.4 Devenez un partenaire</u>	8
<u>Démontez votre compétence</u>	8
<u>Prouvez que vous êtes digne de confiance</u>	8
<u>Attendre le moment propice</u>	8
<u>Conseils sur l'attitude dans les entretiens</u>	8
<u>1.5 Voyez clair dans le jeu de votre patron</u>	9
<u>1.6 Ne passez pas pour le chouchou du patron</u>	9
<u>2 Et si on l'analysait un peu ?</u>	10
<u>2.1 La Notion de GRP</u>	10
<u>2.2 La méthode d'analyse</u>	10
<u>2.3 Les conseils</u>	11
<u>3 Que peut-on en conclure ?</u>	13

PREAMBULE

Le patron est une personne qui, de par sa position, a une grande influence sur notre qualité de vie au travail et sur notre évolution de carrière. Je pense donc qu'il est important d'apprendre à le « gérer » et c'est la raison pour laquelle j'ai trouvé intéressant de choisir ce livre.

Cette note critique se compose de trois parties :

1. Le résumé du livre. Etant donné la taille restreinte du livre, j'ai opté pour un résumé plutôt détaillé qui couvre de manière assez complète le contenu du livre.
2. L'analyse critique du contenu du livre.
3. Les conclusions.

1 QUE NOUS DIT LE LIVRE ?

Dans son livre « Gérer son Patron », Alain Samson introduit la notion de GRP (Gestion des Ressources Patronales) qui se définit comme « *l'ensemble des attitudes, des comportements et des pratiques qui aident un patron à être plus efficace* ». Cette notion se veut complémentaire de la GRH qui est définie ici comme « *l'ensemble des attitudes, des comportements et des pratiques qui permettent à une entreprise d'obtenir le maximum de ses employés à court, à moyen et à long termes* ».

En fait, la GRP vise à compenser les faiblesses du patron. Grâce à la relation qui se met en place entre l'employé habile en GRP et son patron, tous deux peuvent connaître le succès. Il ne s'agit pas ici de manipulation, nous dit Alain Samson, le but n'est pas de tromper son patron mais plutôt d'établir une relation qui permettra d'atteindre les objectifs personnels tout en contribuant au succès de l'entreprise.

Le bon patron n'étant pas parfait et il est heureux de voir des employés prêts à l'aider au lieu de se contenter de suivre ses ordres. Le mauvais patron a également besoin d'aide. Une bonne GRP le fera progressivement changer d'avis, sauf si il est vraiment très mauvais, auquel cas, il est souvent irrécupérable et d'autres mesures (non présentées dans le livre, allant jusqu'à la démission) s'imposent.

Le livre est structuré de la façon suivant :

- Dans un premier temps le livre introduit un schéma simple d'analyse afin d'évaluer, d'une part, votre propre attitude et, d'autre part, le type de votre patron.
- Puis, Alain Samson les actions à entreprendre et les attitudes à adopter (en partant des résultats de l'analyse) afin de se faire apprécier par son patron et développer un partenariat visant à obtenir un bénéfice mutuel.
- Le livre développe ensuite une réflexion autour de quelques pièges et dangers. Il s'agit, d'une part, de voir clair dans le jeu du patron qui peut avoir recours à des moyens tordus pour se débarrasser d'un employé et, d'autre part, d'adopter une ligne de conduite appropriée avec les collègues afin d'éviter de se les aliéner en passant pour le « chouchou » de la direction.

1.1 EVALUEZ VOTRE ATTITUDE

Alain Samson propose un schéma extrêmement simple pour analyser son attitude au travail. Ce schéma s'articule autour de deux dimensions qui représentent notre position par rapport aux aspects suivants :

- Est-on plutôt du genre débordé ou plutôt du genre à se tourner les pouces ?
- Sait-on où va l'entreprise où n'en a-t-on aucune idée ?

La méthode d'analyse est très informelle et se base sur une estimation personnelle d'où l'on pense que l'on se situe, en s'aidant de quelques affirmations typiques à l'une ou l'autre des extrêmes.

En fonction de notre position par rapport à ces deux dimensions, Alain Samson définit trois types d'employés (types A,B et C), tels qu'illustrés par la figure suivante.

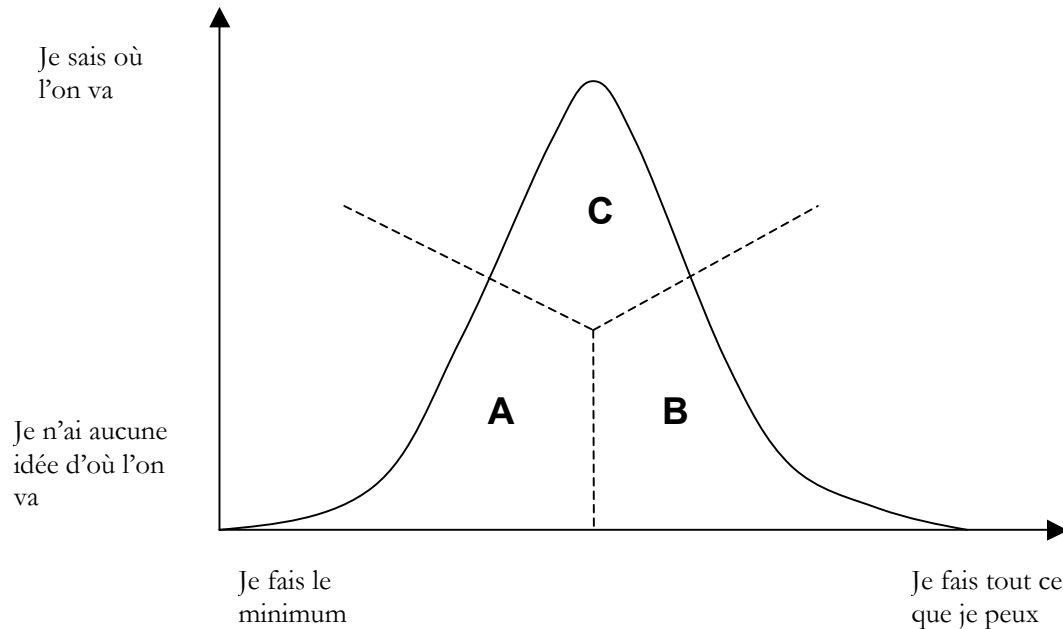


Figure 1 – Les 3 zones de productivité d'un employé, du point de vue du patron

L'employé de type A loue ses bras à l'entreprise mais ne s'implique pas outre mesure. Il fait ce qu'on lui demande sans se poser de questions. L'employé de type B est un travailleur acharné qui est toujours débordé. Il accepte toutes les tâches qu'on lui confie et à l'impression que, sans lui, le travail ne se ferait pas. L'employé de type C, d'un autre côté, choisit les tâches à accomplir en fonction de leur importance. Il se permet de refuser (poliment) un dossier supplémentaire si celui-ci est susceptible de nuire à un engagement antérieur. Adepte de Pareto, il reconnaît que 80% des résultats s'obtiennent avec 20% de l'effort.

Alain Samson nous dit qu'il faut devenir un employé de type C pour avoir les meilleures relations avec un patron et les meilleures opportunités de carrière. Il faut ainsi apprendre à exploiter les bonnes sources d'information (rapport annuel, journal interne, presse, interventions publiques de la direction, etc.) prendre l'habitude d'évaluer l'importance stratégique des tâches et apprendre à déléguer. En devenant un employé de type C, nous dit le livre, votre sens de l'initiative et votre confiance en vous grandira, vous chercherez des solutions aux problèmes plutôt que de baisser les bras, vous explorerez des nouvelles façons d'effectuer votre travail et vous ne résisterez plus au changement.

1.2 QUEL TYPE DE PATRON AVEZ-VOUS ?

Ce chapitre introduit une typologie simple qui permet de déterminer le profil du patron en s'appuyant sur une évaluation basée sur 4 domaines de comportement.

Domaine	Attitude	
<i>Vision de l'entreprise :</i> Sait-il où il va ?	<u>Navigateur :</u> Il sait où il va et comprends chaque politique a été adoptée. Il lui arrive de passer outre les règlements afin d'obtenir des résultats.	<u>Perdu :</u> Il ne possède pas de vision d'ensemble et à tendance a s'en tenir aux règlements et procédures.
<i>Contrôle :</i> Quelle est sa conception du management ?	<u>Orienté sur les Fins :</u> Il se concentre sur les fins quand il vous confie une tâche. Il vous laisse généralement travailler en paix.	<u>Orienté sur les Moyens :</u> Il se concentre sur les moyens que vous utilisez. Il a tendance à contrôler votre travail tout au long de son exécution.
<i>Décision :</i> Comment prend-il ses décisions ?	<u>Inclusif :</u> Il consulte les personnes concernées en prenant une décision. Il analyse et s'assure que les décisions seront bien reçues.	<u>Exclusif :</u> Il prend les décisions sans consultation et les annonce avec plus ou moins d'explications.
<i>Milieu de travail :</i> Comment perçoit-il le monde du travail ?	<u>Orienté Tâches :</u> Il voit le travail comme un cadre pour effectuer des tâches. « Le boulot doit être fait ».	<u>Orienté sur les Relations :</u> Il voit l'entreprise comme un lieu où des personnes se réunissent pour contribuer ensemble au succès de l'entreprise.

Tableau 1 - Types de Patron

Le but de cette analyse est de servir de base pour adapter sa façon d'agir avec son patron. En effet, il ne faut pas traiter de la même façon avec un patron de type « PMET » (Perdu, Orient Méthodes, Exclusif et orienté Tâches) qu'avec un patron de type « NFIR » (Navigateur, Orient Fins, Inclusif et orienté Relations). Alain Samson pense qu'il ne faut pas espérer changer son patron, tout au plus peut-on le faire évoluer dans le domaine de la vision de l'entreprise (Perdu -> Navigateur).

1.3 SACHEZ VOUS FAIRE APPRECIER

L'idée est ici de se faire apprécier de son patron car c'est de cette façon que l'on pourra tirer le maximum de bénéfice personnel (et mutuel) de la relation. Un patron sera plus à l'écoute d'un employé qu'il apprécie et il aura tendance à rejeter les suggestions –aussi bonnes soient-elles- d'un autre qu'il n'aime pas.

Au fil des années et de leurs recherches, les psychologues ont tenté de déterminer ce qui déclençait un sentiment d'appréciation et ont découvert 4 facteurs : les similarités, les compliments, la coopération et l'association.

Les similarités

Les gens apprécient davantage les personnes qui leur ressemblent. Il ne s'agit pas ici d'imiter le style de votre patron dans les détails mais de mettre l'accent sur les points qui sont en commun, par exemple :

- S'il est de type I (Inclusif), convoquez des réunions pour discutez des problèmes et participez-y activement, mais laissez à votre patron le soin de prendre la décision finale.
- Lisez les mêmes journaux. Vous paraîtrez beaucoup plus au courant.

Et si jamais vous ne partagez aucun point commun, faites au moins en sorte qu'il ne s'en aperçoive pas.

Les compliments

Les gens vous aimeront davantage s'ils savent que vous les appréciez. Mais attention, le compliment est une arme à double tranchant. Un compliment facile vous fera perdre toute crédibilités aux yeux du patron et pourrait même nuire à vos relations avec vos collègues.

De manière générale, il faut s'abstenir de tout compliment si vous ne trouvez aucune bonne raison de le faire. La façon la plus habile de complimenter est de le faire dans son dos en faisant confiance aux bruits de couloir pour rapporter l'information.

La coopération

Les gens préfèrent établir des relations avec des partenaires plutôt qu'avec des adversaires. Appropriiez-vous une partie de ses objectifs et aidez-le à les atteindre. Soutenez-le et s'il se trompe, aidez-le à « sauver la face ». Formulez vos phrases avec des « Nous » plutôt que des « Je » (« nous allons y arriver » plutôt que « faites-moi confiance »).

La notion de coopération est développée plus avant dans le chapitre suivant : « devenez un partenaire ».

L'association

Les gens apprécient davantage les personnes qu'ils associent avec des sensations positives. Ainsi, on a plus de chance d'être apprécié de son patron si on lui donne l'impression d'être heureux de son sort.

Il faut s'efforcer de sourire, éviter de parler de sujets négatifs (les malheurs de la société) et bannir l'utilisation d'un vocabulaire défaitiste (« je n'y pouvais rien », « c'est trop injuste », « ce n'est pas de ma faute », etc.). Il faut aussi, autant que possible, éviter d'être le messager de mauvaises nouvelles et si l'on doit assumer cette tâche ingrate, il faut venir avec des solutions et pas seulement avec des problèmes.

1.4 DEVENEZ UN PARTENAIRE

Afin d'obtenir le maximum de bénéfice mutuel, il faut faire évoluer la coopération en un partenariat. Pour cela il faut bâtir une crédibilité qui, nous dit Alain Samson, se constitue selon deux dimensions : la compétence et la confiance qu'on vous accorde.

Le livre introduit également, dans le cadre du partenariat, une série de conseils axés sur la communication avec son patron. Il s'agit de choisir le bon moment et de savoir comment adopter les bonnes attitudes.

Démontrez votre compétence

Si vous souhaitez avoir la moindre emprise sur votre patron, il faut s'assurer qu'il connaît toute votre valeur. Alain Samson nous fait quelques suggestions telles que : Afficher ses diplômes, lire les livres à la mode dans votre secteur d'activité, suivez les programmes de formation continue développés par l'entreprise, etc.

Prouvez que vous êtes digne de confiance

Acquérir la confiance du patron se fait essentiellement en menant à bien votre travail, nous dit Alain Samson. Pour cela, il faut : éviter d'accepter plus de travail que vous ne pouvez en exécuter, s'assurer que vous disposez de tout ce dont vous avez besoin pour mener à bien votre travail et ne pas faire semblant d'avoir compris toutes les facettes de la mission si ce n'est pas le cas. Alain Samson dit également qu'il faut surestimer le temps nécessaire à la réalisation d'un projet afin de créer une impression positive en livrant en avance.

Attendre le moment propice

Pour avoir le maximum d'efficacité lorsque l'on fait une requête à son patron, il faut choisir le moment approprié. Pour cela il faut s'efforcer de se familiariser avec les « cycles d'humeur » de son patron. Il faut notamment tenir compte des résultats de l'entreprise, des vacances, de la surcharge de travail, des préoccupations, etc.

Conseils sur l'attitude dans les entretiens

Alain Samson développe une série de conseils sur comment s'adresser à son patron. Essentiellement, cela consiste en l'utilisation de formules qui éveillent l'intérêt (« Je sais comment éviter de... », « J'ai trouvé un moyen de... », etc.), afin de passer pour un fournisseur de solution au lieu d'un quémendeur de temps.

Le livre discute également l'attitude à adopter lors d'un entretien et en cas de désaccord avec le patron. Les conseils se structurent autour de l'idée qu'il faut respecter l'opinion et le temps du patron : écoutez, regardez, ne l'interrompez pas, etc. Si vous désirez formuler une critique vis-à-vis de votre patron, il faut autant que possible la formuler en privé et ne pas viser la personne directement.

1.5 VOYEZ CLAIR DANS LE JEU DE VOTRE PATRON

Dans ce chapitre, Alain Samson présente les principaux artifices qu'utilise un patron ayant renoncé à son rôle de partenaire et qui préfère flirter avec le mensonge la manipulation ou la tromperie. Il s'agit de repérer ce genre de situations et de réagir rationnellement. Les situations suivantes sont présentées :

- Le refus de vous payer à votre juste prix.
- La tentative de vous accabler de travail.
- Les efforts pour vous mettre à la porte.
- Le refus de vous répondre.
- Etre prêt à vous sacrifier pour satisfaire ses objectifs de carrière.

Dans tous les cas, il faut réagir sans précipitation. Prendre des notes et faites lui part de vos préoccupations. En tout temps, il faut aussi préparer ses arrières (évaluer le marché du travail, maintenir contacts dans le secteur, etc.) car le simple fait de pouvoir envisager une autre possibilité vous rendra plus efficace dans vos négociations.

1.6 NE PASSEZ PAS POUR LE CHOUCHOU DU PATRON

Si toutes vos énergies sont dirigées vers votre patron et que vous ignorez vos collègues, vous vous retrouverez vite isolé. Alain Samson nous explique dans ce chapitre comment consolider vos relations avec les autres en suggérant quelques attitudes, notamment :

- Ne coupez pas les ponts : soyez respectueux, cultivez l'humilité
- Etablissez vos réseaux et communiquez : gardez la théorie de l'appréciation en tête (similarités, compliments, coopération et association) et appliquez la aussi à vos collègues, cultivez la politesse, pratiquez l'écoute active, participez aux activités et partagez votre crédibilité.
- Prenez quelqu'un sous votre aile afin de démontrer que vous n'êtes pas uniquement préoccupé par vos relations avec la direction.

2 ET SI ON L'ANALYSAIT UN PEU ?

2.1 LA NOTION DE GRP

On peut se demander si la notion de GRP (Gestion des Ressources Patronales) introduite dans ce livre apporte vraiment quelque chose. Bien que le terme soit très « sexy » de par son analogie avec le terme GRH, son utilisation entraîne une certaine confusion en ce qui concerne le but recherché : en tant qu'employé subordonné, essaye-t-on d'améliorer notre **relation** particulière avec notre patron (dans un esprit de bénéfice mutuel) ou est-t-on sensé participer à l'amélioration de **l'efficacité** du patron (en tirant simplement un bénéfice indirect du fait que l'entreprise va mieux).

Cette distinction est à mon avis fondamentale car l'on pourrait y voir une tentative d'affubler l'employé d'une responsabilité supplémentaire: celle de bien gérer son patron, pour le bien de ce dernier et le bien de l'entreprise (sans pour autant en tirer les contreparties habituelles en terme de rémunération). Cette dernière idée s'inscrit bien dans la logique d'« empowerment » très en vogue ces derniers temps mais soulève la question de savoir quelles sont les responsabilités de chacun. De part sa position c'est le patron qui devrait avoir la responsabilité de gérer ses employés (et qui en retire les bénéfices) et non pas l'inverse.

Bien entendu, GRP ou pas, ceci ne remet pas en cause le cœur de message du livre : soigner sa relation avec son patron. Il n'est simplement pas claire que l'on puisse qualifier ceci de GRP, dans le sens où il ne s'agit pas ici de gérer des ressources de l'entreprise (les patrons) mais plutôt de soigner sa relation avec une personne particulière, son patron, ceci dans un esprit de bénéfice mutuel (et de bénéfice indirecte pour l'entreprise).

2.2 LA METHODE D'ANALYSE

Le livre propose un schéma d'analyse pour déterminer son attitude de travail et pour définir le type de notre patron.

De manière générale, les méthodes d'analyse proposées par Alain Samson apparaissent comme des bases intéressantes mais laissent le lecteur un peu sur sa faim. Par ailleurs, le livre est quelque peu avare au niveau des justifications. Il n'y a, en effet, pas de bases théoriques ou de recherches scientifiques mentionnées pour valider la méthode d'analyse.

Les méthodes proposées pour l'évaluation sont très informelles, elles s'appuient sur une description de différentes catégories ou critères et proposent ensuite de se situer soi même (ou son patron) dans cette structure. Il y a bien une petite série de questions qui nous aident à nous situer mais il n'en reste pas moins qu'il est très difficile d'obtenir un résultat objectif. Par comparaison, la méthode du TMS¹ est beaucoup plus indirecte : on nous pose une série de questions basées sur des situations et des opinions spécifiques et c'est le traitement de ces réponses qui détermine notre position dans la roue du TMS. La

¹ TMS : Team Management System by Dr. Charles Margerison et Dr. Dick McCann

méthode du livre correspondrait plutôt à décrire les caractéristiques des différents rôles de chaque quadrant de la roue du TMS et de nous demander ensuite de nous situer nous-mêmes ; ceci donnerait probablement des résultats beaucoup plus biaisés.

Au niveau de l'analyse de son attitude au travail, Alain Samson nous propose une structure très simple (voir simpliste) et qui porte un jugement de valeur : il est évident qu'il est préférable d'être dans la catégorie C. En fait, il faut certainement considérer cette partie plutôt comme un conseil pour faire évoluer son attitude au travail que comme réellement une « évaluation ».

De la même manière, l'analyse du type de patron demande quelques commentaires. Elle se base sur des critères qui sont certes importants dans la relation du patron avec l'employé, mais dont il est raisonnable de se poser la question de leur complétude. En effet, cette méthode ne considère pas certains aspects importants tels que le style de communication (direct ou détourné), les moteurs de la prise de décision (intuitif ou rationnel) ou la portée de la réflexion (long terme ou court terme) qui pourtant pourraient également se révéler utiles pour se faire apprécier de son patron. Encore une fois, si l'on compare ce modèle au TMS, on constate qu'Alain Samson travaille avec des critères moins généraux mais se limite à un petit nombre d'entre eux. Le TMS apparaît beaucoup plus complet (même si il est moins spécifique) et est donc beaucoup plus exploitable.

Il est également symptomatique de constater que le résultat de l'analyse du type de patron, n'est utilisé que de manière anecdotique dans le reste du livre, lorsque des conseils sont donnés pour améliorer sa relation avec son patron. On trouve ainsi certains exemples relatifs au type de patron : « *s'il s'agit d'un patron de type R (relations), souriez en le regardant dans les yeux ...* » qui côtoient, pour la même catégorie de conseils, des exemples du genre « *s'il est engagé dans une cause humanitaire, par exemples les Restos du cœur, contribuez-y !* »². Ceci montre que le type de patron n'a finalement pas un caractère très fondamental puisqu'il ne sert pas de support essentiel à la construction des conseils.

2.3 LES CONSEILS

Le livre nous propose un certain nombre de conseils qui sont, pour la plupart, pleins de bon sens. Dans ce « catalogue » de conseils, il est difficile de dégager une idée principale (autre que le but qui est d'améliorer la relation /partenariat avec le patron) ou un concept général (excepté la théorie de l'appréciation décrite ci-dessous).

Bien que pertinents, les conseils ne brillent pas toujours par leur originalité. Ils correspondent souvent à des attitudes déjà bien connues qui ont pour but de se montrer efficace dans son travail (e.g. être au courant de ce qui se fait dans le domaine d'activité, suivre formation continue, etc.).

Il y a également dans le livre un certain nombre de conseils qui n'apparaissent pas, à priori, très appropriés et il aurait été souhaitable d'avoir plus de justifications. Par exemple, le livre semble dire que si

² Chapitre 3, exemples sur les similarités (pages 52-53).

voire patron s'attribue le mérite d'un travail exceptionnel que vous avez fait, il faut essentiellement « le laisser faire ». C'est typiquement le genre de conseil qui paraît surprenant et qui mériterait d'être discuté plus en profondeur.

D'autre part, bien que le livre s'en défende, certains conseils sont à la limite de la manipulation : lire les mêmes journaux que sont patron pour avoir l'air « au courant », paraître affairé quand on est dans son champ de vision, etc. Il faut cependant reconnaître que c'est de « bonne guerre » et qu'il s'agit là de petites manipulations qui probablement ne portent pas à conséquences.

La partie sans doute la plus intéressante du livre est la théorie de l'appréciation (voir chapitre 1.3 ci-dessus). Elle a un champs d'applications qui va au delà de la simple « gestion de son patron » et peut probablement se révéler utile dans de nombreux cas de la vie professionnelle et privée. Par ailleurs cette théorie apparaît comme très sensée est s'appuie, semble-t-il, sur des études socio psychologiques, ce qui lui donne une bonne assise au niveau de la crédibilité.

3 QUE PEUT-ON EN CONCLURE ?

En guise de conclusion, je pense qu'il faut retenir les points suivants concernant ce livre :

- Les schémas d'analyse proposés constituent une base intéressante mais ne sont pas très indicatifs et sont probablement d'une portée limitée (comme en témoigne le fait qu'ils ne sont que peu utilisés à l'intérieur même du livre). Le point le plus important que l'on peut retenir sur cette partie est sans doute l'idée qu'il faut avoir en tête les buts de l'entreprise et focaliser ces efforts sur les tâches importantes à la réalisation de ces buts plutôt que d'accepter aveuglément toutes les tâches qui nous sont confiées.
- La théorie de l'appréciation est intéressante et d'une portée plus large que la simple relation avec son patron. Elle stipule que l'appréciation est basée sur quatre facteurs (Similarités, Compliments, Coopération, Association) et qu'il est possible d'agir ces derniers pour être plus apprécié de son patron (ou d'une autre personne).
- Le livre offre une série de petits conseils, pour la plupart judicieux, mais dont il est difficile de retirer des leçons générales.
- Le concept de GRH appelle au scepticisme et on peut se demander si il apporte vraiment quelque chose au livre.

« Gérer son Patron » est un **petit** livre qui fournit quelques idées intéressantes mas qui, vu sa taille, ne peut les développer de manière satisfaisante. D'une manière générale, sauf en ce qui concerne la théorie de l'appréciation, il manque dans ce livre ce que j'appelle le « **aha! effect**TM »³.

³ C'est-à-dire l'apport d'une « pièce de puzzle » manquante qui éclaire une situation et fait que les éléments de notre expérience passée se remettent en place et s'intègrent avec ce que l'on sait par ailleurs.