

Comment manager son supérieur hiérarchique ?

Conférence à l'attention de la Jeune Chambre Economique du Nord Vaudois, Yverdon, le 11 mai 2000.

Je vous remercie d'être venu aussi nombreux et de nous témoigner ainsi de votre confiance.

C'est un plaisir, Mesdames et Messieurs, que d'imaginer partager avec vous quelques réflexions critiques, théoriques et pratiques sur le management, tel qu'il se dispense au sein des entreprises et plus largement des organisations contemporaines.

C'est évidemment un vaste sujet et un vaste débat et je ne suis pas sûr de posséder toutes les qualités pour conduire ce voyage. J'en appellerai à votre aide.

Ce à quoi vous avez échappé

Trois moments rythmeront notre intervention. Mais auparavant, permettez-moi de vous préciser l'exposé que je n'ai pas voulu préparer.

Tout d'abord vous remarquerez rapidement que je me suis refusé à vous faire entrer dans le sujet par la porte caudines du management, du genre,

- « *vous avez des problèmes d'organisation ?* », c'est que vous ne savez pas manager, prenez un cours de conduite des hommes.
- « *vous avez des problèmes de stress ?* », alors vous ne savez pas vous manager. Prenez un cours de maîtrise de soi.
- « *vous avez des problèmes relationnels au travail ?* », mais qu'attendez-vous pour vous inscrire au séminaire de communication.
- « *vous ne vous entendez pas avec votre supérieur hiérarchique ?* », mais qu'attendez-vous donc pour postuler ailleurs ?

Remarquez, j'aurai pu entrer dans le sujet ainsi, mais j'aurai trouvé la démarche convenue et pour tout dire malhonnête. Et mon message est bien différent, vous le verrez.

Tout comme j'ai évité la perspective historiciste, du genre « *le premier manager est apparu au XVème siècle avant Jésus Christ* », son premier collaborateur a tenu 10 jours, puis il s'est fait viré. C'est de sa faute, il ne savait pas manager son supérieur hiérarchique et de plus, il ne faisait pas partie de la Jeune Chambre Economique de sa région.

Les introductions qui se réfèrent à l'histoire sont toujours du plus bel effet, mais qui elle ont une forte tendance à éluder les problèmes et pour tout dire « à noyer le poisson ».

Ce qui vous attend

Je vous propose un autre voyage, un peu moins sexy, mais dont j'espère vous faire partager l'intérêt que je lui porte.

Dans un premier temps, nous examinerons le contexte d'émergence du management... C'est-à-dire nous brosserons le contexte général du monde entrepreneurial, et nous prendrons du temps pour nous accorder sur un panorama global du fonctionnement des organisations contemporaines. C'est indispensable, si l'on veut sérieusement s'interroger

sur ce qui se passe entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.

Vous êtes tous, soit des collaborateurs, soit des patrons, soit les deux... car même le directeur général est à la solde des actionnaires.

Vous êtes tous soit des managers, soit des managés.

Vous savez tous que les entreprises d'aujourd'hui ne sont plus celles d'hier, que les collaborateurs d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier, que les patrons d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier.

Mais lorsque l'on dit ça, on n'a encore rien dit.

En quoi les entreprises, les patrons, les collaborateurs sont différents. Qu'est-ce qui a véritablement changé ?

Et surtout, quelles possibilités cela offrent pour vous, collaborateurs, ou pour vous patrons, dans les nouvelles relations que le nouveau contexte organisationnel vous permet de tisser.

Je donnerai deux réponses, assorties d'exemples et nous consacrerons 1/4 d'heure à construire le contexte culturel, la fresque socio-économique dans laquelle les travailleurs, les cadres évoluent. C'est la partie sociologique de l'exposé.

Ensuite dans un second temps, et après avoir brossé le contexte, nous décortiquerons par le détail les relations managers-managés, dominants-dominés, subordonnants-subordonnés... et nous tenterons de répondre à la question qui nous rassemble ici : *« comment manager son supérieur hiérarchique ? »*.

Car cette difficile question n'a de sens que dans un contexte managérial et historique donné, qu'il serait malhonnête d'éluider, si l'on veut réfléchir sérieusement à la question et aux réponses possibles.

Je développerai donc, après avoir brossé le contexte général, 4 casus avec une batterie de trucs pratiques pour vous aider à gérer la relation hiérarchique que vous entretenez avec votre patron.

C'est la partie psychologique de l'exposé. Elle sera dense, parce que j'ai souhaité éviter la causerie du café du commerce. Elle sera factuelle.

Enfin dans un troisième temps, nous concluons ensemble par un moment de partage, de discussion, de confrontation sur les thèmes abordés.

C'est donc à un long voyage que je vous invite, passant du général au particulier, du contexte au sujet, de la théorie à la pratique, du sociologique au psychologique.

1^{ère} partie

Permettez-moi d'ouvrir la première partie par une anecdote.

Je suis toujours fortement impressionné par les catalogues de l'offre interne en formation qui est proposée aux collaborateurs des entreprises: management et leadership, conduite des hommes, comment devenir chef de projet, comment animer une équipe, comment créer un esprit d'équipe, c'est ce qu'on appelle le team building, comment développer la créativité du travail de groupe, comment devenir un coach efficace, etc...

Mais en réalité, j'ai toujours ressenti un scepticisme avéré à la lecture des beaux prospectus en papier glacé des cabinets de formation. Ce scepticisme était tout d'abord intellectuel, puis expérientiel, puisque j'ai -un peu malgré moi- du suivre une bonne partie

de ces cours qui faisaient partie du cursus normal que les cadres doivent assumer. Finalement, un peu fatigué, j'ai rédigé une note à l'attention de la Direction générale, note qui proposait la suppression pure et simple tous ces cours de management et de conduite des hommes qui coûtaient affreusement chers et dont je n'étais pas persuadé de l'efficacité.

Car je vous l'avoue, je n'ai jamais rencontré un cadre tyrannique qui devient tout-à-coup consensuel avec ses équipes après avoir suivi un séminaire résidentiel à 3000 francs la journée.

Evidemment ma proposition n'était pas doublement pas politiquement correcte : premièrement j'avais réussi en une lettre à me mettre à dos 5 cadres supérieurs de la banque -à commencer par mon propre patron- puis le responsable de la formation qui ne s'est jamais remis de ma bafouille, ensuite la direction générale qui se demandait qui était ce jeune allumé-naïf, sans compter les animateurs, formateurs, consultants, enfin les cadres qui souhaitaient suivre ces cours.

Pas mal pour un coup d'essai.

J'ai appris par cette expérience qu'une entreprise moderne est une entreprise qui peut prouver qu'elle investit énormément d'argent en formation. Elle a de bonne raison de le faire, car les entreprises ne sont pas philanthropiques, vous le verrez. C'est aussi ce qui lui permet de licencier plus facilement, argumentant que des ressources humaines autant formées n'auront pas de problèmes à retrouver du travail.

J'ai donc essayé de comprendre pourquoi mon idée géniale n'avait pas été retenue et pourquoi la DG m'avait renvoyé à mes études...

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, comme c'était le cas hier...

Le management post-moderne veut bien plutôt faire adhérer les travailleurs à des valeurs inscrites dans les chartes d'entreprise à des logiques d'organisation, à des projets collectifs ou encore à des idéologies telles la performance, l'excellence, la qualité totale, le client-roi, la qualité de service, le changement ou encore l'intraprenariat, l'autonomie dirigée, l'empowerment... idéologies auxquelles ils sont censés s'identifier¹.

Dans ce contexte, les chefs du personnel ont laissé leur place aux drh, les directeurs aux managers, les clients aux actionnaires, les groupes au team, et dans une certaine mesure les formateurs-consultants aux coaches.

C'est l'entrée non plus du chronomètre dans les ateliers Ford sur les recommandations de Taylor, mais bien l'entrée du psy dans les entreprises.

La post-modernité managériale contemporaine vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des croyances et des valeurs -qui renvoie à l'univers mental et à l'intériorité de l'individu- alors que les entreprises tayloriennes, elles, tentaient de dominer les corps, les déplacements inutiles dans les usines contrôlant horaires et respect des ordres, bien facture et discipline.

Comme le relève justement Dassa et Maillard « mobiliser les ressources humaines (aujourd'hui) signifie qu'on ne se contente pas ou plus, de la part du personnel, d'une obéissance passive, obséquieuse ou servile, on veut une adhésion, une fidélité et un engagement spontané dans les orientations, les valeurs et les actions de l'entreprise. »²

C'est ce que j'appelle le moinage, par jeu de mots avec le management et en

référence au moine, c'est-à-dire au monde de la croyance et des valeurs. Le "moinagement" est une culture d'entreprise évoluée et subtile qui vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des croyances et des valeurs...

C'est ce que j'appelle aussi le management anti-téflon. Pourquoi anti-téflon ?

Parce qu'il faut que ça colle. Et pour que ça colle entre un collaborateur, un chef, un projet, une équipe, un marché, et bien je peux vous assurer qu'il faut une somme de compétences et d'expédients impressionnants.

Ainsi le management anti-téflon se servira d'analyses psychométriques, d'assessment center, de tests de personnalité visant à vérifier si le collaborateur **colle** au profil-poste, **adhère** aux valeurs de l'entreprise, **s'attache** à ses clients tout en étant **soudé** avec le "team".

La dimension fusionnelle est ici exigée.

Si vous n'adhérez pas, si vous êtes téflon et pas poëlon qui attache, vous vous exposez à être en infraction avec la culture d'entreprise, comme l'on dit communément.

Et là, c'est le début des problèmes...

Pour faire coller les collaborateurs au nouveau délire organisationnel, tous les trucs sont bons.

J'ai personnellement dû participer à des séminaires de méditation collective, à des stages de futurisation, à des workshops de pensée positive, à des cours de management de soi-même, d'affirmation de soi, de libération d'énergie, j'ai tellement d'ancrage PNL que je n'ose plus me gratter les oreilles, l'Analyse Transactionnelle était un complément indispensable, j'ai dû y passer, puis les cours de psychologie de la réussite, de gestion du stress, sans parler des multiples assessments centers que vous subissez régulièrement.

J'ai oublié le plus délicat, j'ai participé à des formations de développement personnel centrée sur la personne dispensée au sein de l'entreprise...

J'imagine que vous connaissez tous les cours de développement personnel. Il s'agit de séminaires qui explorent le fonctionnement psychique des individus, leur personnalité si vous voulez, leur manière de fonctionner. Ce sont des cours dans lesquels on pleure beaucoup, mais dans lequel on rit beaucoup aussi. Je vous laisse le soin d'imaginer la difficulté de l'exercice, l'entreprise n'offrant pas un cadre de protection suffisant aux collaborateurs pour travailler sur les registres de l'intime, comme le relève avec force Vincent Leenhardt dans son ouvrage, les responsables porteurs de sens.

Jusque là, c'était OK.

Les coachs nous aidaient à faire face, c'est-à-dire à ne pas perdre la face, nous encourageaient, nous stimulaient, nous apprenaient mille et un trucs pour gérer sa peur, pour changer ses représentations, pour accepter les différences, ils nous apprenaient à mieux nous connaître, à mieux comprendre les attentes de notre supérieur hiérarchique...

Mais personne n'était dupe, mais nous nous taisions, à la fois curieux, mais à la fois apeuré de tomber en désamour du chef, ce qui aurait signifié un stage à l'étranger puis un bureau hors du siège, avant d'être rangé au placard.

Nous comprenions donc fort bien les enjeux de ces séminaires qui avaient bien d'autres objectifs que celui avoués de développer notre humanité et de faire de nous des êtres exprimés, complets dans tous les domaines de notre vie, efficace, rationnel, productif.

Chacun des participants percevaient aisément les enjeux de carrière à bien savoir jouer le jeu tout en dégagant des propres marges de manœuvre. Mais dans ces tactiques de résistances et d'appropriation, j'ai observé une inégalité de chance... et certains de mes collègues peinaient à se tenir à la « bonne distance » des épreuves que nous subissions.

Ensuite, malheureusement pour moi, c'est la vague des séminaires sportifs qui a déferlé dans ma vie professionnelle... La vague est le mot approprié, puisque j'ai dû me farcir le grand classique qui fait peur à tout le monde, le raft en rivière de montagne au mois de février.

Je m'étais beaucoup entraîné le mois précédent, en buvant beaucoup d'eau... mais laissez-moi vous dire que je l'ai trouvée très très fraîche l'eau de la rivière de montagne. Je n'avais certainement pas suffisamment futurisé lors du stage préparatoire.

J'ai réussi de peu à courber le saut à l'élastique. Je me suis porté pâle pour la marche sur les braises..., il s'en est fallu de peu... mais je n'ai pas réussi à trouver d'excuses pour le séminaire de trois jours consacré à l'alimentation bioénergisante qui vantait les mérites du jeûne modifié, entre deux méditations. Comme vous pouvez le constater, c'est d'ailleurs un séminaire que je n'ai pas bien digéré. Je n'étais certainement pas assez attentif...

Ultime exemple encore, si vous êtes d'accord, pour illustrer les stratégies du management post-moderne.

Un beau matin, les employés d'une entreprise genevoise ont reçu une invitation signée le comité DO, dont ils n'avaient jamais entendu parler. Voilà que ce Comité les convie à « *une première vague d'énergie* ». Ce tract qui émane de la direction de l'entreprise ne donne pas plus d'explication. Ne figurent que des indications pratiques comme la tenue qu'il faudra porter ce jour-là (« *décontractée. Prévoyez linge et savonnette* »).

Citons, pour illustration, ce passage: « *Quand les employés ont été reçus à une réunion d'information par leur patron en kimono et pieds nus accompagné d'un maître en aikido, les interrogations n'ont fait que grandir. Mais le PDG a préféré garder le suspense, voire même l'entretenir. Dans une note interne, il précise : « Changer. Nous en avons souvent parlé. C'est une réalité incontournable de notre vie et de toute organisation. Changer, c'est la vie elle-même, c'est l'énergie qui nous porte vers de nouveaux horizons. »* Le mémo se termine ainsi : « *Bon voyage et beaucoup de passion dans cette nouvelle aventure.* » (...).»

Le PDG de cette entreprise, certainement de bonne foi, mais l'enfer est pavé de bonnes intentions, estime que ce séminaire de développement personnel permettra de restaurer la communication entre les équipes, détériorée par des années de fortes croissances.

Voilà, Mesdames et Messieurs, l'illustration patente d'une dérive managériale post-moderne et inconsciente.

Voilà brièvement explicitées, les stratégies communes qui permettent aux entreprises avant-gardistes de maîtriser à la fois les corps et les esprits des collaborateurs.

Voilà comment des collaborateurs se donnent « corps et âme » à leur entreprise qui n'attend que cela et dont la mission suprême est de mettre les gens au travail.

Les différentes recherches scientifiques que j'ai menées sur ces phénomènes m'amènent à partager avec vous un regard critique sur le management post-moderne donc un regard critique sur le management.

Les collaborateurs, particulièrement les collaborateurs de peu pour reprendre l'expression de Mussot, perçoivent -pour certains- ces importations du spirituel, du psychique, du sport, de l'étude via les séminaires en entreprise comme un viol de leur sphère privée: ils ne

désirent pas marcher sur les braises, ni vivre des raids de survie, ni encore suivre des cours de management de soi-même, ni enfin être coaché par un psychanalyste sur leur lieu de travail.

C'est ce que de Gaulejac nomme l'emprise de l'organisation sur l'individu qui aboutit généralement (mais pas toujours) à un surinvestissement professionnel, à une auto-exploitation, à du burn out, à des semaines de 80 heures, bref à des angoisses générées par l'organisation elle-même qui met les collaborateurs au travail.

Voilà pourquoi les collaborateurs se méfient du management post-moderne. Car ils savent intuitivement que ces tentatives managériales mettent à l'épreuve les frontières clivées sphère privée, sphère professionnelle ; car ils comprennent que les structures s'organisent *"pour mettre les individus au travail, les contrôler, les prendre au piège de leurs propres désirs, les manipuler, les séduire"*³.

Car ils sentent intuitivement que le management post-moderne, c'est celui qui vise à *"Abolir la distance entre le travailleur et l'entreprise"*, c'est celui qui veut produire l'adhésion, c'est celui qui permet à l'organisation de contrôler l'intériorité de l'individu.

Et cette culture de l'excellence, on le sait maintenant suite aux travaux de Dejours a un coût humain, ce que Dejours nomme l'usure mentale étudiée par la psychodynamique du travail.

Les collaborateurs savent intuitivement que la liberté intrapreneuriale est une liberté surveillée alors même qu'elle est présentée comme libératoire. Ils perçoivent bien le passage subtil de l'intégrité à l'intégrisme managérial.

Du coup, alors que tout est mis en œuvre pour les faire adhérer, un certain nombre d'entre-eux désinvestissent l'entreprise.

Et les problèmes relationnels surgissent.

Et les résistances s'organisent.

Et les protections se mettent en place.

Et les stratégies d'évitement s'aménagent.

Et les conflits émergent.

Et la résignation s'installent.

Et l'absentéisme augmentent.

Et la démotivation rampe.

Et l'usure mentale fait son œuvre.

Voilà Mesdames et Messieurs, le contexte qui est le vôtre, qui est le nôtre et dans lequel nous devons créer des marges de manœuvre pour mener nos carrières, nos projets, nos ambitions...

Examinons, maintenant le contexte brossé, peu plus en détail les relations hiérarchiques et les jeux psychologiques qui s'y jouent.

2^{ème} partie

Plusieurs angles bien différents s'offraient à moi pour traiter cette problématique.

J'en ai choisi un, sérieux, et me suis basé sur le DSM IV, qui est le manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux, ouvrage médical américain qui est la bible de tous les psychiatres.

Ce livre m'a permis de construire la typologie que je partage avec vous ce tôt matin, typologie scientifique.

Votre chef, Mesdames et Messieurs, si je vous avais demandé de le dessiner sa personnalité, comment l'aurions-nous vu apparaître.

Il se peut, Mesdames et Messieurs, que votre chef, comme vous d'ailleurs, soit

- une personnalité anxieuse
- une personnalité paranoïaque
- une personnalité histrionique
- une personnalité obsessionnelle
- une personnalité narcissique
- une personnalité schizoïde
- une personnalité dépressive
- une personnalité dépendante
- une personnalité évitante.

Commençons par le début. Etant donné que je développerais 4 types majeurs, m'appuyant sur les travaux du psychiatre français Lelors dont je vous incite à prendre connaissance de ses travaux.

Premier casus : votre chef est une personnalité anxieuse. Que faire ?
--

La personnalité anxieuse possède 3 caractéristiques :

1. Elle se soucie en permanence des risques liés à l'activités professionnelles
2. Elles sont en tensions physiques souvent excessives
3. Elles sont attentives aux risques et guette tout ce qui pourrait mal tourner, pour contrôler des situations même à risque faible.

Les mots-clés :

- *"Je suis inquiet", "j'ai du soucis", "ça me tracasse".*
- *"J'imagine en permanence les risques", "j'ai peur", "je suis précautionneux".*
- *"La vie est quand même un danger". "On n'est jamais assez prudent". "J'aurai du prévoir". "On n'est jamais assez assuré"...*

Au cinéma :

- Woody Allen, dans Hannah et ses sœurs (1986), film dans lequel Allen sort enfin rassuré du cabinet de son médecin qui lui avait certifié qu'il n'avait rien... et tout à coup il s'assombrit en pensant... « Oui, mais un jour j'aurai quelque chose ».

Comment gérer les personnalités anxieuses :

1. Montrez que vous êtes fiable

- arrivez à l'heure dite. Eux seront là une demi-heure avant.
- êtes à la hauteur de votre parole : tout ce que vous dites, vous le faites
- respectez les délais
- montrez vous prévoyant
- sécurisez-le
- montrez-bien que vous n'êtes pas le maillon faible de la chaîne...

- obtenez sa confiance..., rassurez-le.
- 2. **Aidez-le à relativiser**
 - « *j'ai peur de ne pas savoir défendre ce projet* ». Examinez avec lui toutes les conséquences de cet échec. Evoquez du scénario le plus terrible... c'est ce que les spécialistes nomment la stratégie de la désensibilisation.
- 3. **Pratiquez un humour gentil**
 - Histoire de les aider à prendre de la distance
- 4. **Ne vous laissez pas mettre en esclavage**
 - Les anxieux ont une fâcheuse tendance à vouloir vous impliquer dans leur incessante politique de prévention des risques. Comment l'intention paraît bonne, il est alors facile de se laisser ligoter par leur point de vue.
- 5. **Ne les surprenez pas**
 - Annoncez-vous...
- 6. **Ne lui faites pas partager vos propres sujets d'inquiétude**
- 7. **Sachez utiliser ses qualités d'anxieux pour prévoir et préparer**
 - Planification, organisation, logistique, tableau de bord, projection, futurisation...

Deuxième casus : votre chef est une personnalité paranoïaque. Que faire ?
--

La personnalité paranoïaque a deux caractéristiques.

1. La méfiance extrême
 - elle suspecte les autres de mauvaises intentions à son égard
 - elle reste toujours sur ses gardes, très attentive à ce qui se passe autour d'elle, ne se confie pas, suspicieuse.
 - met en doute la loyauté des autres, même de ses proches, souvent jalouse
 - recherche activement et dans le détail les preuves de ses soupçons sans tenir compte de la situation d'ensemble
 - elle est prête à des représailles disproportionnées si elle se sent offensée
 - elle est préoccupée par ses droits et les questions de préséance
2. la rigidité
 - elle se montre rationnelle, froide, logique, résiste fermement aux arguments des autres.
 - Elle a de la difficulté à montrer de la tendresse ou des émotions positives. Peu d'humour.

Un exemple historique :

Staline qui passa sa vie à suspecter des complots contre lui, ou des menaces de complots... En 1932, l'Ukraine ne fournissait pas les quantités de blé prévues par la planification. Au lieu d'accepter les faits qui disaient que l'agriculture était désorganisée, Staline se persuada que les paysans ukrainiens avaient ourdis un complot et gardaient du blé caché pour leur propre compte. L'Armée rouge fut envoyée en Ukraine pour réquisitionner le moindre grain de blé disponible, provoquant une des plus grandes famines du XXème siècle mais qui n'apparut jamais dans l'histoire officielle. Des villages entiers disparurent. Selon les historiens entre 5 et 5 millions d'Ukrainiens moururent de faim en temps de paix.

Le comportement classique : le parano s'acharne avec une conviction inébranlable et des

théories grandioses contre des ennemis supposés, qu'il perçoit comme menaçant.

Comment gérer les personnalités paranoïaques :

1. **Exprimer clairement vos motifs et vos intentions.**
 - Car la personne parano croit toujours que vous voulez lui nuire
 - Il ne faut donc pas lui donner des indices qui confirmerait ses soupçons
2. **Respecter scrupuleusement les formes**
3. **Maintenez un contact régulier :**
 - c'est une manière de les gérer.
4. **Faites références aux lois et aux règlements :**
 - très sensible aux grands principes
5. **Laissez-lui quelques petites victoires, mais choisissez bien lesquelles**
6. **Cherchez des alliances ailleurs**
7. **Ne renoncez pas à éclaircir les malentendus**
8. **N'attaquez pas la haute image que la personne s'est faite elle-même**
9. **Ne vous mettez pas en faute**
10. **Ne médisez pas d'elle, elle le saura.**

<p>Troisième casus : votre chef est une personnalité histrionique. Que faire ?</p>

La personnalité histrionique a 4 caractéristiques.
Précédemment on nommait ce type, hystérique.

1. Elle cherche à attirer l'attention des autres, supporte pas les situations où elle n'est pas l'objet de l'attention générale.
2. Dramatise l'expression de ses émotions
3. Génère un style de discours plutôt émotionnel, évoquant des impressions plutôt que des analyses
4. A tendance à évaluer ou à dévaluer exagérément les personnes de son entourage

Le regard des autres est excitant pour elle.
Fait son cinéma.
Grand séducteur. Centré sur lui-même.

Comment gérer les personnalités hystériques ou histrionique ?

1. **Attendez-vous à de l'excessif et à la dramatisation théâtrale**
2. **Laissez-lui une scène de temps en temps en fixant les limites sinon vous les excluez**
3. **Montrez de l'intérêt chaque fois que la personne a un comportement normal**
4. **Attendez-vous de passer du statut de héros à celui de minable et inversement**
5. **Ne vous moquez pas d'elles**
6. **Ne vous laissez pas émouvoir par ses comportements de séduction**
7. **Ne vous laissez pas trop attendrir**
8. **Essayez de rester vous-même, même quand votre patron vous demande d'être quelqu'un d'autre, de plus expansif, rigolo, enthousiaste...**

<p>Quatrième casus : votre chef est une personnalité obsessionnelle. Que faire ?</p>

La personnalité obsessionnelle a 5 caractéristiques.

1. Il est perfectionniste, et exagérément attentif aux détails, aux procédures, aux rangements, à l'organisation, souvent au détriment du résultat final
2. Il est obstiné, têtu, pour que les choses soient faites comme elle l'entend, dans le respect des lois et des procédures
3. Il est froid relationnellement. A du mal à exprimer des émotions chaleureuses. Très formel, souvent embarrassé
4. Il est tenaillé par le doute... a du mal à prendre des décisions
5. Il est habité d'une grande rigueur morale.

Sherlock Holmes, M. Spok aux oreilles pointues sont deux obsessionnels.

Comment gérer les personnalités obsessionnelles ?

1. **Montrez-lui que vous appréciez son sens de l'ordre et de la rigueur**
2. **Respectez son besoin de prévoir et d'organiser**
3. **Quand elle va trop loin, faites-lui des critiques précises et quantifiées**
4. **Montrez-vous fiable et prévisible**
5. **Proposez-lui des tâches à sa mesure où ses défauts deviendront des qualités**
6. **N'ironisez pas sur ses manières**
7. **Ne l'embarrassez pas avec des démonstrations d'affection, de reconnaissance et de cadeaux...**

Voilà brièvement caractérisées les 4 grands types de personnalités difficiles telles qu'on peut les rencontrer dans les entreprises. Anxieuse, paranoïaque, hystérique, obsessionnel.

Souvenez-vous, Mesdames et Messieurs, qu'en début d'exposé, j'ai développé une fresque sociologique sur l'évolution du contexte managérial.

Avant que l'on ouvre un espace de partage, je ressens le besoin de relier les deux parties par quelques éléments de logiques.

Nous vivons une période de conjoncture transitionnelle, qui voit apparaître une économie nouvelle, virtuelle, avec des bulles spéculatives importantes, qui voit apparaître des transmutations de métiers, une mondialisation des échanges des conflits entre la tradition et la modernité.

Ce n'est pas hasardeux si le discours managérial contemporain contient...

- une forte dominante d'anxiété (« *le marché c'est la guerre et demain nous ne savons pas où nous serons* »),
- une forte dominante paranoïaque (« *nos concurrents veulent notre mort, nous devons réagir* »),
- une forte dominante hystérique (« *nous sommes les meilleurs et grâce à notre développement des affaires, nous conquerrons le monde* »),
- une forte dominante obsessionnelle (« *seule une organisation parfaite peut rendre les gens efficaces, c'est pourquoi engageons-nous dans des plans qualifiés, dans des stratégies de Business Process Reengineering, et consultons des experts qui nous disent comment nous améliorer encore et encore* »).

Enfin une ultime citation pour conclure, citation que j'emprunte à une femme célèbre, puisqu'elle est Présidente de la Jeune Chambre économique Paris 1999-2000.

Jeanne-Marie Faugier écrit dans un éditorial, "*Pour communiquer de façon efficace, nous devons comprendre que nous percevons tous le monde de façons différentes*".

J'espère que ce modeste exposé aura contribué à expliciter cette juste vision des choses.

Je vous remercie de votre attention.

BIBLIOGRAPHIE DE CRISE

- François Lelors, Christophe André,** *Comment gérer les personnalités difficiles*, Editions Odiles Jacob, mars 2000, 372 p.
- Vincent de Gaulejac, et Nicole Aubert,** *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991
- Eugène Enriquez,** *Les jeux du désir et du pouvoir dans les entreprises*, Editions Desclée de Brouwer, 1997
- Michel Villette,** *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55

Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch

¹Lire, à cet égard, le compte-rendu d'une grand-messe managériale : « *En nommant récemment à la tête de son réseau de succursales un spécialiste des ressources humaines connu pour être un grand communicateur, la Banque Cantonale Vaudoise (BCV) a fait un choix audacieux. L'homme n'a rien d'un comptable aux lunettes carrées, c'est un visionnaire qui lance une idée à la seconde, une personnalité vraiment atypique dans le monde bancaire, disent ceux qui l'apprécient. Aujourd'hui, pourtant, la BCV se demande s'il ne l'est pas décidément un peu trop, atypique. Toute la banque ne parle plus que de la soirée de motivation que le directeur a organisée la semaine dernière pour les collaborateurs des 83 points de vente de l'établissement. Tout le personnel réseau, soit environ 550 personnes, le quart des effectifs de la banque, avait été convoqué au Forum de Savigny. Les fidèles employés de la banque pensaient assister à une soirée conventionnelle et un brin ennuyeuse où l'on*

parlerait positionnement et enjeux du marché. Ils se sont retrouvés, à leur grande surprise, plongés dans ce qui tenait plutôt du show d'évangélisation à l'américaine. Apparition théâtrale du grand motivateur à travers un brouillard artificiel, musique céleste, applaudissements préenregistrés pour souligner les objectifs à atteindre et renforcer la claqué, lumière laser (d'autres disent feux d'artifice, à moins que ce ne soit les deux), Securitas pour garder les issues, tout y était. La soirée a culminé lorsque l'assemblée, du chef d'agence à l'apprenti, s'est retrouvée debout, à l'invitation du maître, à danser et chanter en chœur «We are the champions». Mais ces trances ont laissé à certains un goût amer, malgré le demi-jour de congé octroyé en compensation. Les collaborateurs entraînés à leur corps défendant dans cet exercice d'endoctrinement ont dit leur malaise. Dérapage, dérive sectaire, les rumeurs vont bon train. Embarrassée, la direction générale de la banque n'a pas encore trouvé les mots pour y répondre. » in le Temps, 3 septembre 1999, p. 1.

²in Sami Dassa, Dominique Maillard, « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation » in *Les nouvelles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27.

³Eugène Enriquez, "Remarque terminale" in *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1997, p. 397.