

Gérer son chef

Développer une relation constructive avec son supérieur hiérarchique



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique
Guy Desaunay, éd. Dunod, 1998.

Relations difficiles au travail
Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux, éd. Village Mondial, 2004.

Les rares ouvrages qui traitent de la gestion de la relation avec ses supérieurs hiérarchiques abordent généralement la question sous deux principaux angles : « quels sont les travers psychologiques de votre supérieur qui peuvent expliquer les difficultés que vous rencontrez au quotidien ? », et « comment manipuler votre chef à votre avantage ? ».

Les publications que nous avons sélectionnées pour rédiger cette synthèse envisagent la question de façon plus constructive. Elles invitent tout d'abord à prendre du recul en déchiffrant pourquoi la relation hiérarchique est par essence frustrante et propice à générer des conflits. Surtout, elles soulignent le rôle actif que chacun peut jouer pour renforcer la qualité de la relation avec son supérieur.

Nous en avons dégagé quatre recommandations importantes :

- **Prenez conscience de votre rapport spontané à l'autorité**, et sachez l'adapter en fonction du style de votre supérieur et des circonstances.
- **Prenez l'initiative d'explicitier les attentes de votre supérieur** : des hypothèses erronées expliquent de nombreux conflits.
- **Définissez un mode d'interaction** qui tienne compte de vos différences de style.
- Au lieu de regretter que votre supérieur ne soit pas parfait, voyez comment vous pouvez **trouver des points de complémentarité**.

Dans cette synthèse...

- 1 Une responsabilité partagée
- 2 Surveillez votre état d'esprit
- 3 Clarifiez les attentes
- 4 Définissez un *modus vivendi*
- 5 Trouvez des points de complémentarité

1 Une responsabilité partagée

► Une relation importante et délicate

La qualité de la relation avec votre supérieur hiérarchique a un impact majeur sur la performance de l'entreprise, tout comme sur votre performance personnelle. De fait, une relation hiérarchique inefficace se traduit facilement

Véritable enjeu de performance, la qualité de la relation avec son supérieur est une fréquente source de frustrations.

en chaos ou déperdition d'énergie, les efforts de l'un ayant souvent besoin du soutien de l'autre pour aboutir. L'article *Managing Your Boss* publié par *Harvard Business Review* analyse ainsi une relation qui a mal tourné entre un directeur et son vice-président dans une entreprise industrielle. Une suite d'incompréhensions et de rancœurs – comme l'acquisition d'un nouvel outil de production sur décision du vice-président, selon son directeur, alors que le vice-président affirme par la suite ne pas avoir donné son accord – aboutit au licenciement tant de l'un que de l'autre, et à une perte estimée entre 2 et 5 millions de dollars pour la seule

raison de ce conflit. L'exemple souligne l'importance de faire des efforts de compréhension soutenus pour jeter les bases d'une relation constructive, et optimiser ainsi la performance tant du supérieur que de son subordonné.

Or, les relations hiérarchiques sont très rarement idéales. Plusieurs études ont même montré qu'il s'agit d'une des principales causes de frustration au travail. Tyrannique, chronophage, pinailleur, désorganisé, indécis, peu fiable, arriviste... les qualificatifs ne manquent pas pour critiquer son supérieur. Il est d'ailleurs frappant de constater à quel point la plupart des ouvrages publiés sur le sujet considèrent « le chef » comme un ennemi contre lequel il faut lutter, ou comme un malade, voire un pervers, qu'il faut apprendre à manipuler à son avantage (figure A).

Cet état de fait n'est pas surprenant : la relation hiérarchique recèle un très fort potentiel de frustration. Contrairement aux idées reçues, elle repose en effet sur une double dépendance : votre supérieur a besoin de vous tout comme vous avez besoin de lui (figure B). Or les psychologues montrent que rien n'est plus stressant que de se sentir dépendant. Dans un contexte où les deux protagonistes de la relation ont de bonnes raisons de ressentir de la frustration, rien d'étonnant à ce que les moindres désaccords ou malentendus prennent rapidement des proportions démesurées.

► Une responsabilité à assumer

Nombreux sont ceux qui considèrent que la qualité de la relation hiérarchique est de la responsabilité du supérieur. Celui-ci est en effet perçu comme le détenteur du pouvoir dans la relation. De plus, de par sa position, on attend de lui qu'il se comporte de façon exemplaire. Ainsi, lorsqu'ils sont insatisfaits de cette relation, beaucoup de managers ont naturellement tendance à en blâmer leur supérieur et ne se sentent pas d'autres choix que de « faire avec » ce qu'ils jugent comme une défaillance de ce dernier.

Or considérer que, parce qu'il est en position d'autorité, le supérieur se doit d'assumer parfaitement son rôle hiérarchique, est une attitude qui ne peut conduire qu'à des déceptions. Cela

Vous avez tout à gagner à prendre en charge la qualité de la relation avec votre supérieur.

revient à oublier à quel point assumer une responsabilité hiérarchique est complexe. Il faut en effet en théorie à la fois fixer des orientations claires, aider ses collaborateurs à se développer, leur apporter du soutien en cas de besoin, et faire en sorte que l'interaction au quotidien se

FIGURE A Une perception souvent peu constructive

La plupart des ouvrages publiés sur la gestion de la relation avec ses supérieurs envisagent la question de façon négative. Que ce soit de façon humoristique ou plus sérieuse, ils présentent généralement « le chef » comme un ennemi contre lequel il faut lutter, ou comme un malade qu'il faut apprendre à manipuler à son avantage. Les titres de quelques ouvrages parus récemment, dont nous nous sommes en partie inspirés pour rédiger cette synthèse, sont révélateurs :

- **Comment manager son chef : les astuces pour l'avoir dans la poche**, Philippe Deval, Les Éditions d'Organisation, 2005.
S'accommoder du mariage forcé avec son supérieur.
- **Throwing the Elephant (Lancer l'éléphant)**, Stanley Bing, éd. HarperCollins Publishers, 2003.
Manipuler à votre guise l'énorme poids qu'est votre chef.
- **Lion Taming (Dresser les lions)**, Steven L. Katz, éd. Sourcebooks, 2004.
Travailler efficacement avec les leaders, les chefs et autres clients difficiles.
- **The Allure of Toxic Leaders (Le charme des leaders toxiques)**, Jean Lipman-Blumen, éd. Oxford University Press, 2005.
Comment survivre à un supérieur destructif.
- **Coping with Toxic Managers (Gérer un manager toxique)**, Roy H. Lubit, éd. Financial Times Prentice Hall, 2003.
Mieux comprendre les aspects psychologiques des comportements toxiques des chefs et savoir les gérer.

Cette vision est souvent instructive, mais réductrice. S'il existe indéniablement des responsables aux comportements pathologiques, dans la majorité des cas, la situation est plus complexe qu'il n'y paraît. Engager une démarche active pour bâtir une relation constructive est alors nettement préférable au recours à des tactiques de manipulation.

passer aussi bien que possible ! Rares sont les individus capables de se montrer constamment à la hauteur de cet idéal.

De plus, l'influence qu'un individu peut avoir sur la qualité de la relation avec son chef est très supérieure à ce que l'on imagine habituellement – comme le montrent les auteurs du livre *Relations difficiles au travail*. Prenons l'exemple d'un dirigeant qui exige de ses proches collaborateurs un reporting précis et fréquent. L'un de ses responsables de département se sent agressé par cette exigence, qu'il attribue à un manque de confiance. Il se soumet donc à contrecœur à cette demande, livrant des rapports aussi succincts que possible. Les requêtes du dirigeant se font alors de plus en plus pressantes... ce qui a pour effet d'irriter plus encore le responsable de département. Un cercle vicieux s'installe. Dans le même temps, le responsable d'un autre département attribue cette demande au besoin qu'éprouve son dirigeant d'être rassuré. Il anticipe les attentes de son supérieur, et lui transmet des informations même non indispensables à ses yeux, mais qui contribuent à donner à ce dernier le sentiment de mieux contrôler la situation. Le dirigeant apprend ainsi progressivement à lui faire confiance et se montre de moins en moins porté sur les détails. Ce deuxième collaborateur a une gestion bien plus efficace de sa relation avec son supérieur.

Ainsi – et d'autant plus que c'est souvent lui qui a le plus à pâtir d'une relation hiérarchique inefficace – le subordonné a tout intérêt à prendre en main activement la gestion de la relation avec son supérieur.

Nous allons voir que, pour développer une relation constructive avec votre supérieur, vous devez focaliser vos efforts sur quatre grands registres d'action :

- prenez conscience de votre rapport instinctif à l'autorité, et sachez faire évoluer votre attitude si nécessaire ;
- clarifiez les attentes de votre supérieur et profitez-en pour exprimer les vôtres ;
- définissez un mode d'interaction qui s'accommode de vos styles respectifs ;
- trouvez des points de complémentarité entre votre supérieur et vous-même.

2 Surveillez votre état d'esprit

L'image que vous avez de votre supérieur ne dépend pas uniquement de lui : la conception que vous avez de l'autorité, dans l'absolu, joue aussi un rôle déterminant. Elle influence en effet fortement votre interprétation des situations ainsi que vos comportements.

L'ouvrage *It takes two* met en évidence trois dimensions caractéristiques de cette

Prenez conscience que votre rapport instinctif à l'autorité peut vous conduire à une impasse.

relation à l'autorité : le degré de déférence, le degré de divergence, et le degré de distance (figure C). Sur chacune de ces dimensions, il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » attitude : chaque style a ses avantages et ses inconvénients. En revanche, chacun se révèle plus ou moins approprié selon les circonstances. C'est pourquoi il est important de connaître votre attitude spontanée : vous pourrez alors parfois consciemment choisir d'adopter d'autres comportements que ceux qui vous seraient instinctifs, afin de mieux réagir aux situations auxquelles vous êtes confronté.

Vous gagnerez donc à analyser votre rapport spontané à l'autorité selon ces trois critères :

Le degré de déférence

Avez-vous tendance à vous conformer par principe à l'opinion de votre supérieur ou vous est-il plus naturel de chercher systématiquement à faire valoir votre point de vue ? Dans le premier cas, vous faites preuve d'une forte déférence. Une telle attitude a le mérite de faciliter les interactions quotidiennes avec votre supérieur. Mais elle a pour inconvénient de minimiser les occasions de débats constructifs ou d'apports d'idées qui pourraient aider le supérieur à remettre en cause ses points de vue. À l'inverse, si vous êtes très peu déférent, prenez conscience que votre attitude peut être mal vécue par un supérieur qui aurait une conception plus autoritaire de la hiérarchie : vous faciliterez alors vos interactions en faisant parfois preuve de plus de soumission. Une telle souplesse de votre part est même indispensable en période de crise, lorsque l'enjeu est d'avancer vite, et non de construire sur les opinions de tous.

Le degré de divergence

Êtes-vous a priori suspicieux à l'égard de votre supérieur – et donc divergent – ou le considérez-vous spontanément comme un allié, dont vous partagez naturellement les objectifs ? La première attitude a une vertu de prise de recul : vous serez ainsi mieux à même d'identifier des problèmes non pris en compte. Mais vous risquez d'en venir facilement à considérer votre supérieur comme un ennemi et susciter ainsi une relation conflictuelle. À l'opposé, une attitude peu divergente fera de vous un soutien

FIGURE B Une dépendance réciproque

Contrairement à la vision classique de la relation hiérarchique, selon laquelle le supérieur « domine » ses subordonnés, la réalité est plus contrastée et fait apparaître une dépendance réciproque.

Le subordonné dépend de son supérieur...	...mais celui-ci dépend aussi de son subordonné
Le supérieur dispose indéniablement de maints leviers à l'égard de son subordonné : • en ce qui concerne ses perspectives de carrière, bien sûr : missions attribuées, évolutions de poste, rémunération, etc. • mais aussi pour la réussite dans ses missions : obtenir les ressources nécessaires, avoir accès au reste de l'organisation, bénéficier d'un appui lors d'une négociation difficile, etc.	Le supérieur hiérarchique dépend lui aussi du bon vouloir de ses subordonnés pour que le travail soit fait dans les conditions désirées. Il est ainsi dépendant : • de leur volonté de coopération • de leur fiabilité • de la performance de leurs contributions • de leur honnêteté

D'après *Managing Your Boss*, Harvard Business Review, 1980.

valorisé par votre supérieur. Mais vous risquez aussi d'accorder parfois votre confiance à mauvais escient, et ainsi d'agir à l'encontre de vos intérêts, voire d'être perçu comme manquant de personnalité et de caractère.

Une plus ou moins grande distance

Estimez-vous que la relation avec votre supérieur doit rester à un niveau

purement professionnel ou trouvez-vous naturel d'évoquer des sujets plus personnels comme vos aspirations, vos craintes, voire des questions d'ordre privé ? Si vous placez une forte distance émotionnelle entre votre supérieur hiérarchique et vous, vous privilégiez l'efficacité. En revanche, vous risquez de vous priver de son aide parce qu'il ne connaîtra pas vos besoins : sachez donc vous ouvrir parfois pour renforcer votre relation. À l'inverse, si elle procure les avantages

d'une relation plus riche, une faible distance peut donner lieu à une situation paralysante dans laquelle on privilégie le confort à l'efficacité. Si une telle dérive se produit, sachez alors replacer certaines barrières entre votre supérieur et vous.

Ainsi, quel que soit votre rapport spontané à l'autorité, vous gagnerez à développer la souplesse qui vous permettra de vous adapter tant au style hiérarchique de votre supérieur qu'aux circonstances.

FIGURE C Évaluez votre rapport à l'autorité

En fonction de votre personnalité, de votre éducation, de votre culture, mais aussi de vos expériences passées, vous vous êtes formé, plus ou moins consciemment, une idée de ce qu'est « un chef » et une relation hiérarchique « normale ». Aucune conception n'est dans l'absolu bonne ou mauvaise : elle peut être plus ou moins adaptée selon les circonstances et selon le style de votre supérieur. Sachez donc vous montrer souple et varier vos comportements.

Ce rapport à l'autorité se caractérise selon trois principales dimensions :

LA DÉFÉRENCE			
Faible déférence		Forte déférence	
• Argumente souvent avec son supérieur, veut à tout prix faire valoir son point de vue • À du mal à accepter les décisions avec lesquels il n'est pas d'accord • Apporte des idées nouvelles et originales, parfois anticonformiste • Autonome, recherche les responsabilités		• Apprécie les lignes d'autorité claires et structurées • Ne s'exprime que si son supérieur lui demande son avis et préfère se montrer d'accord avec lui • N'aime pas participer à la prise de décision • Préfère mettre en place les mesures décidées par son supérieur	
+	-	+	-
• Propice à des débats nourris et riches • Efficace lorsqu'il s'agit d'être créatif • Favorise la délégation	• Consommateur de temps • Peut freiner l'action en période de crise • Peut engendrer des relations conflictuelles, en particulier avec un supérieur autoritaire	• Efficace lorsqu'il s'agit de mettre en place des décisions • Indispensable en période de crise	• Ne permet pas de mettre à jour des problèmes • Demande au supérieur hiérarchique d'assumer toutes les responsabilités
LA DIVERGENCE			
Faible divergence		Forte divergence	
• Fait confiance à son supérieur pour le choix des objectifs, qu'il considère a priori comme légitimes • Considère son supérieur comme un allié • Estime que son entourage est souvent trop sceptique vis-à-vis de la hiérarchie • Est souvent perçu comme accordant trop de confiance aveugle à son supérieur		• Considère son supérieur comme un adversaire • Pense que son supérieur ne se préoccupe que de ses intérêts personnels • Est suspicieux quant aux objectifs poursuivis par son supérieur • Essaie d'obtenir des informations sur les activités ou les contacts de son supérieur par des voies détournées	
+	-	+	-
• Représente un soutien important pour mettre en œuvre la stratégie • Facilite les relations de travail, minimise les conflits	• Conduit parfois à agir à l'encontre de ses intérêts ou de ses valeurs • Peut donner une image de faiblesse	• Améliore la qualité des décisions grâce à une meilleure prise de recul • Facilite l'identification des problèmes	• Paralyse la mise en place des décisions • Empêche une coopération efficace
LA DISTANCE			
Faible distance		Forte distance	
• Prend le temps de discuter d'affaires personnelles avec son supérieur • Parle de ses aspirations, de ses craintes, de ses préoccupations, y compris à titre personnel		• Estime que les relations avec un supérieur doivent rester à un niveau purement professionnel • Est gêné si son supérieur révèle certains aspects de sa vie privée	
+	-	+	-
• Favorise le fait de se voir confier des tâches qui correspondent à ses aspirations, ou tiennent compte de contraintes personnelles • Enrichit la relation par l'apport d'éléments subjectifs	• Peut conduire à rechercher le confort de la relation plutôt que l'efficacité • Peut être paralysant lorsqu'un conflit est ressenti comme une attaque personnelle	• Plus de temps pour les sujets professionnels • Meilleure objectivité pour gérer les situations complexes • Pas de risque d'utilisation d'informations personnelles à des fins politiques	• Peut conduire à se priver d'opportunités en ne révélant pas ses attentes • Dangereux en cas de difficultés personnelles importantes

D'après *It takes two*, Gene Boccialetti, éd. Jossey-Bass, 1995.

3 Clarifiez les attentes

Beaucoup de subordonnés se conforment à ce qu'ils croient être les attentes de leur supérieur : « mon chef attend de moi un reporting méticuleux » ; « je dois lui prouver que je peux me débrouiller sans son aide », etc. Or, faute d'avoir vérifié que telles sont effectivement ses attentes, se reposer sur de telles hypothèses est très risqué : le supérieur pourrait être irrité par un reporting trop détaillé qu'il estime être une perte de temps, ou reprocher à son subordonné de ne pas savoir demander assistance en cas de besoin...

Il faut se méfier en particulier de la tendance à projeter ses propres objectifs et aspirations sur son entourage. Si la vision d'une équipe soudée travaillant dans un but commun est à favoriser, il ne faut pas moins garder à l'esprit que chacun a ses objectifs propres, et que ceux de votre supérieur ne sont, par définition, pas les mêmes que les vôtres. Son champ d'activité est plus large, il a ses propres objectifs personnels, il subit d'autres

types de pressions que vous et n'a pas les mêmes contraintes, etc. Ainsi, l'article *Managing Your Boss* cite l'exemple d'un vice-président marketing embauché pour « redresser les ventes et les parts de marché » d'une entreprise. Focalisé sur son objectif, celui-ci n'a pas compris que son président avait aussi un autre objectif : améliorer les marges et la ren-

Ne croyez pas que vous connaissez les attentes de votre supérieur.

tabilité de l'entreprise. Il a donc orienté tous ses efforts sur l'accroissement des ventes, mais sans amélioration notable des marges... De façon peu surprenante, sa relation avec son président s'est rapidement détériorée du fait de cette incompréhension.

De la même façon, votre supérieur ne valorise pas nécessairement les mêmes qualités que celles auxquelles vous êtes attaché. Accordez-t-il plus d'importance à la perfection, à la vitesse d'exécution,

à votre autonomie, aux efforts que vous fournissez... ? Votre propre hiérarchie entre ces valeurs peut se révéler très différente de celle de votre supérieur.

Or supposer que c'est à votre supérieur d'exprimer ses attentes est insuffisant : il est probable que celui-ci les trouve tellement naturelles qu'il ne pense même pas à les formuler. Et même si les entreprises ont généralement des systèmes formels pour communiquer les attentes – système de fixation d'objectifs, évaluations de performance, etc. – ces systèmes ne sont jamais suffisants pour comprendre en profondeur les préférences individuelles de son supérieur.

Vous avez donc tout intérêt à prendre l'initiative de conduire votre supérieur à expliciter ses attentes quant à vos objectifs et à votre mode d'interaction... et par la même occasion à formuler les vôtres :

Faites le premier pas

N'hésitez pas à solliciter un entretien destiné à préciser les attentes de votre supérieur. Si vous êtes au début d'une

FIGURE D Sachez vous adapter au style de votre supérieur

Une relation constructive avec votre supérieur hiérarchique suppose que vous ayez compris ses modes de fonctionnement privilégiés, et que vous parveniez à établir un mode d'interaction qui vous convienne autant qu'à lui.

Veillez en particulier aux aspects suivants :

Formalisme

- Votre supérieur préfère-t-il un style formel ou informel ?
- Attache-t-il une grande importance à la ponctualité en réunion ?
- Préfère-t-il les réunions aux agendas clairement définis ou favorise-t-il la souplesse ?

Vous adapter au degré de formalisme de votre supérieur vous évitera des malentendus : un supérieur formel peut juger un collaborateur peu professionnel parce qu'il n'a pas la même conception du professionnalisme, alors qu'un supérieur peu formaliste peut se trouver facilement irrité par un collaborateur trop tatillon à son goût.

Communication

- Préfère-t-il que vous l'informiez par écrit ou par oral ?
- Attend-il des informations détaillées ou des rapports synthétiques ?
- À quel stade souhaite-t-il être informé des problèmes ?

Ce sujet est critique car il donne souvent lieu à des conflits. Sachez élaborer avec lui un compromis composant avec ses attentes et le mode de remontée d'information qui vous paraît raisonnable.

Prise de décision

- A-t-il tendance à s'impliquer fortement ou à beaucoup déléguer ?
- Prend-il rapidement ses décisions ou préfère-t-il mûrir le sujet avant de se décider ?

Ces attitudes détermineront le niveau de détail approprié et la fréquence de vos interactions.

Mode de raisonnement

- Est-il plutôt intuitif ou plutôt analytique ? Dans le premier cas, vous aurez intérêt à en venir rapidement à présenter vos conclusions, alors que dans le second cas, vous emporterez plus facilement son accord si vous lui dévoilez le détail de votre cheminement.
- Traite-t-il les sujets un par un ou a-t-il tendance à passer facilement d'un sujet à l'autre ? Si vous êtes trop différents sur ces aspects, prenez conscience de l'image que vous risquez de donner de vous-même : quelqu'un de lent ou au contraire de désorganisé.
- S'impatiente-t-il rapidement ou reste-t-il concentré ? Si vous perdez facilement son attention, restez focalisé et minimisez les digressions.

Gestion du temps

- A-t-il tendance à attendre le dernier moment pour consacrer alors toute son énergie à un dossier, ou s'y attaque-t-il dès qu'il le peut ? Une forte différence sur cette façon de travailler peut donner lieu à de sérieuses incompréhensions. Si vous êtes plus efficace lorsque l'échéance approche, tandis que votre supérieur préfère commencer le plus tôt possible, sachez le rassurer sur le fait que le dossier sera traité à temps. Dans le cas contraire, n'interprétez pas son manque d'implication dans les phases initiales d'un projet comme un manque d'intérêt, mais comme une différence de style.
- Programme-t-il strictement sa journée ou se montre-t-il souple pour réorganiser son emploi du temps ? Vous travaillerez plus efficacement si vous savez tenir compte de son mode d'organisation.

Gestion des conflits

A-t-il tendance à exprimer spontanément et fortement son insatisfaction ou préfère-t-il minimiser les conflits ? Dans le premier cas, ne vous offusquez pas d'une invective un peu brusque. Dans le second, veillez à respecter son style pour ne pas le heurter plus que nécessaire.

relation ou dans le cadre d'un processus d'évaluation, c'est l'occasion d'un entretien approfondi sur l'ensemble de ses attentes. De petites réunions successives sur des points plus précis peuvent tout aussi bien faire l'affaire. Par exemple, « je souhaiterais vous rencontrer pour discuter de ce que vous attendez de moi en termes de remontée d'information ». Alternativement, et selon vos styles respectifs, il peut être très efficace de préparer un projet de note détaillée précisant ce que vous avez compris être attendu de vous. Un document écrit facilite en effet la prise de recul chez certaines personnes. Certains préfèrent enfin profiter de conversations informelles, lors d'un déplacement ou d'un repas, par exemple, pour lancer le sujet.

Sachez aller au-delà du discours exprimé

Prenez conscience que, sur de tels sujets, il existe souvent un décalage entre le discours et la réalité. Même si vous avez le sentiment d'avoir explicité les attentes de votre supérieur lors d'un entretien ou par écrit, ne négligez pas les signes qui pourraient nuancer votre interprétation. Ainsi, de nombreux dirigeants affirment souhaiter voir leurs collaborateurs faire preuve d'initiative et d'autonomie... mais ont inconsciemment un très fort besoin de contrôle ! Si vous êtes confronté à ce cas de figure, vous aurez intérêt à certes faire preuve d'initiative, comme cela vous est demandé, mais à ne pas négliger un reporting régulier et rassurant.

Vous gagnerez donc à compléter votre compréhension des attentes de votre supérieur par vos observations, qui pourront nuancer certaines de ses affirmations. De même, n'hésitez pas à vous renseigner auprès de personnes qui ont collaboré avec lui : s'étant trouvées dans la même situation que vous, elles auront probablement une perspective utile sur le sujet.

N'oubliez pas de mettre à jour votre analyse

Veillez à ne pas figer votre perception. De nombreux paramètres peuvent conduire ces attentes à évoluer : les contraintes du moment, le développement de vos compétences, l'évolution de votre relation, l'état de la confiance qui existe entre vous, etc. Une actualisation régulière est donc indispensable, tant par le biais d'un dialogue ouvert et explicite que par une observation aussi objective que possible et le recours à des avis de tiers.

Ainsi, ce n'est qu'en faisant l'effort de clarifier les attentes de votre supérieur que vous pourrez travailler à développer une relation constructive, qui cherche à satisfaire à la fois ses attentes et les vôtres.

4 Définissez un *modus vivendi*

Il est étonnant de constater à quel point les mauvaises relations qui peuvent exister entre un supérieur et son subordonné

émanent souvent de frustrations liées à des comportements apparemment anodins, mais qui, cumulés, peuvent conduire à des conflits profonds.

Avant tout, prenez conscience que ce que vous considérez comme des défauts peut tenir tout simplement à des incompréhensions liées à une différence de styles personnels. Nous avons en particulier tendance à « surintentionnaliser » les actions de nos supérieurs, en donnant un sens à ce qui n'en a pas. Par exemple, si votre patron souhaite être impliqué très en amont dans la prise de décision, vous pouvez en déduire qu'il ne vous fait pas confiance. En réalité, cela peut simplement tenir à un style personnel

Vous travaillerez d'autant mieux avec votre supérieur que vous parviendrez à définir un mode d'interaction qui tienne compte de vos différences de style.

qui privilégie une forte implication et un souci du détail. Bien comprendre le style de comportement de votre supérieur pourra ainsi vous éviter des erreurs d'interprétation, voire des conflits.

Il ne s'agit pas ici d'excuser tout comportement au nom des « différences de style », mais d'être plus averti des motivations de certains agissements, ainsi que d'éviter de mettre malencontreusement votre supérieur mal à l'aise. Par exemple, si vous êtes plutôt intuitif face à un supérieur analytique, vous avez certainement intérêt à vous faire votre opinion de la

FIGURE E Sachez faire un feedback ascendant

Les conseils suivants vous permettront d'exprimer à votre supérieur ce que vous considérez comme gênant dans ses comportements, sans que vous preniez pour autant le risque de nuire à votre relation :

- Validez d'abord que vous bénéficiez d'un **niveau de confiance** suffisant de la part de votre supérieur pour vous exprimer sur le sujet concerné.
- **Sélectionnez les sujets** sur lesquels vous exprimez un feedback : pour être constructif, votre critique doit porter sur un point qui nuit à la performance et sur lequel votre supérieur est susceptible de s'améliorer ou de mettre en place des palliatifs.
- Choisissez un moment où votre supérieur vous semble **réceptif** : en dehors de toute urgence, et si possible ailleurs que dans son bureau pour éviter que la discussion ne soit interrompue par des urgences.
- Exprimez votre feedback si possible **peu de temps après l'événement** concerné pour que vos souvenirs respectifs de l'événement soient encore nets, mais aussi pour éviter de donner le sentiment d'avoir dissimulé un ressentiment.
- Ne vous exprimez néanmoins **pas sous le coup de l'émotion**, si votre état émotionnel ne permet pas d'être constructif.
- Appuyez-vous de préférence sur des **faits précis** : si vous faites des hypothèses, précisez bien qu'il s'agit d'hypothèses contestables et non d'affirmations. Évitez de formuler des jugements.
- Exprimez **ce que vous ressentez** personnellement face aux comportements dont vous parlez, et non un jugement de valeur dans l'absolu.
- Veillez à vous exprimer **sans agressivité**, surveillez notamment votre langage non verbal.

façon qui vous est propre, mais à faire l'effort de décomposer ensuite votre raisonnement pour le lui présenter. Faute de quoi vous risquez de perdre sa confiance pour une simple question de différences dans la façon spontanée de justifier une décision.

La **figure D** présente les principales facettes de l'interaction quotidienne qui méritent attention. Vous gagnerez en particulier à faire d'importants efforts pour établir un mode de relation qui vous convienne mutuellement sur les aspects suivants :

La gestion de l'information

Identifiez quel type d'information vous devez « remonter », et sous quelle forme. Par exemple, si votre supérieur vous semble préférer l'écrit et que vous êtes plus à l'aise en face-à-face, préparez un rapport que vous lui présenterez lors d'une réunion : cela combinera vos deux préférences. Dans tous les cas, prenez conscience qu'en règle générale, les subordonnés ont tendance à sous-estimer la quantité d'information attendue par leur supérieur. Ceux-ci étant in fine responsables des actions et décisions de leurs collaborateurs, ils préfèrent avoir le sentiment de contrôler la situation. Mieux vaut donc en faire « un peu trop » que pas assez !

La gestion du temps

Un sujet fréquent d'irritation dans les relations hiérarchiques tient à une mauvaise gestion du temps. Veillez à ne pas attribuer trop vite le manque de disponibilité de votre supérieur à un manque d'intérêt ! Une bonne règle de conduite est de gérer le temps de ce dernier comme une denrée limitée, qu'il s'agit d'optimiser. Accordez donc une attention particulière à la gestion des priorités lorsque vous le rencontrez. Vous gagnerez aussi généralement à faire preuve d'une certaine rigueur, que vos styles respectifs soient formels ou non : préparer soigneusement les réunions, même si les discussions conduisent à s'écarter des sujets prévus, est généralement apprécié comme une marque de respect du temps de l'autre.

La prise de décision

La prise de décision est aussi un sujet sensible. Certains individus ont en effet

besoin d'analyser en détail un problème et d'évaluer les différentes options avant de décider, quand d'autres ont tendance à se fier à leur instinct, à l'avis de personnes de confiance ou encore à ceux qui connaissent le problème. Comprendre le style de décision privilégié de votre supérieur vous permettra de présenter vos arguments de façon plus efficace – et d'éviter de l'inquiéter en négligeant des règles de précautions importantes à ses yeux.

5 Trouvez des points de complémentarité

Développer une relation constructive suppose de renoncer à l'image du chef idéal, à laquelle il est peu probable que le vôtre se conforme.

Pour cela, il vous sera utile de dresser un tableau de ses forces et faiblesses, en prenant conscience que ce qui passe

Au lieu de regretter que votre supérieur ne soit pas parfait, voyez comment vous pouvez pallier ses manques.

pour une qualité dans un contexte peut s'avérer un défaut dans un autre contexte. Par exemple, décider vite est parfois précieux, mais peut aussi conduire à de la précipitation. Si le tableau global vous paraît rédhibitoire, il sera peut-être alors temps de penser à des alternatives. Mais dans la majorité des cas, cet exercice vous permettra d'identifier des opportunités pour développer une relation réellement complémentaire, et donc plus solide :

Palliez ses défauts

Réfléchissez à la façon de composer avec les défauts de votre supérieur. Tout d'abord, au-delà de l'irritation ponctuelle qu'ils suscitent chez vous, ces défauts sont-ils réellement si gênants ? Par exemple, un supérieur agaçant parce qu'il se met trop volontiers en avant à votre goût vous nuit-il réellement ? Vous constaterez probablement qu'une partie des défauts qui vous irritent sont en fait tolérables, et vous serez alors en meilleure disposition d'esprit pour composer avec eux.

Voyez ensuite si vous pouvez vous rendre utile en compensant ses faiblesses. Ainsi, un supérieur désorganisé

pourra trouver particulièrement satisfaisante une relation avec un subordonné qui lui assure un suivi efficace et fiable des projets en cours. De même, un dirigeant connu pour ses difficultés à accepter les critiques appréciera un collaborateur à l'écoute de ses collègues et qui sait se faire leur représentant à son égard, grâce à des qualités de tact et de diplomatie particulièrement développées.

Offrez du feedback

Vous pouvez aussi aider votre supérieur par du feedback et des conseils : si vous savez proposer adroitement et au moment opportun votre feedback sur les actions et les comportements de votre supérieur, celui-ci vous en sera probablement très reconnaissant. Vous bénéficiez en effet d'un regard sur ses activités très différent du sien ou de celui de ses propres supérieurs. De plus, vous êtes en position d'entendre ce que d'autres collaborateurs n'oseraient pas lui dire en face. Votre éclairage pourra donc être particulièrement riche d'enseignements. La **figure E** fournit quelques conseils pour proposer un tel feedback sans risquer de détériorer votre relation.

Tirez parti de votre connaissance fine du fonctionnement de votre unité

Enfin, votre supérieur est, de par sa position, moins proche que vous de la réalité opérationnelle : de nombreux détails lui échappent. Cette différence de perspective vous offre une opportunité de vous montrer utile. En complétant sa compréhension des problèmes de son département, vous pourrez être à l'origine d'idées de changement ou d'amélioration auxquelles il n'aurait probablement pas pensé sans votre aide.

• • • •

Ainsi, croire que c'est à votre supérieur d'assurer la qualité de la relation entre vous est une erreur. Vous avez trop à perdre pour ne pas prendre en main activement la gestion de cette relation. Pour cela, focalisez vos efforts sur la compréhension de ses attentes, la tolérance des différences et la recherche de points de complémentarité.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

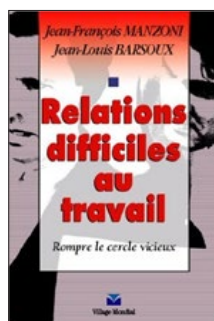


Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique

Guy Desaunay, éd. Dunod, 1998.

Relations difficiles au travail

Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux, éd. Village Mondial, 2004.



Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Why managing up matters**, Harvard Management Update, 2002. (Article)
Au-delà de toute manipulation, gérer constructivement la relation avec son supérieur.
- **Managing your boss**, Harvard Business Review, 1980. (Article)
Fonder sa relation avec ses supérieurs sur un respect mutuel et de la compréhension, pour une meilleure efficacité.
- **How to succeed with your new boss**, Harvard Working Knowledge, 2002. (Article)
Bien démarrer sa relation avec un nouveau supérieur hiérarchique.
- **Comment gérer efficacement son supérieur hiérarchique**, Guy Desaunay, éd. Dunod, 1998. (Livre)
De multiples conseils pour mieux comprendre et gérer son chef.
- **Relations difficiles au travail**, Jean-François Manzoni, Jean-Louis Barsoux, éd. Village Mondial, 2004. (Livre)
Eviter que la relation hiérarchique ne s'engage dans un cercle vicieux, tant du point de vue du supérieur que du subordonné.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **It Takes Two**, Gene Boccialetti, éd. Jossey-Bass, 1995. (Livre et synthèse Manageris N°38b)
Comprendre les différents styles de relation à l'autorité, et savoir s'écarter de son style spontané.
- **L'intelligence émotionnelle**, Daniel Goleman, éd. Robert Laffont, 1997. (Livre et synthèse Manageris N° 52a)
Prendre conscience de l'importance d'une forme d'intelligence souvent méconnue dans la qualité de ses relations avec les autres.
- **Le manager à l'écoute**, Yves Blanc, éd. Dunod, 2002. (Livre et synthèse Manageris N° 113a)
Améliorer ses qualités d'écoute pour mieux comprendre les autres.
- **Gérer la diversité** (Synthèse Manageris N° 123b)
Savoir travailler ensemble malgré les différences.
- **Maîtriser son temps** (Synthèse Manageris N° 127a)
Comprendre les différences d'approches dans la gestion du temps.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries

75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1 850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.