



Surmonter les embûches de la relation hiérarchique

L'enjeu

Si les relations humaines ne sont jamais simples, celles qui se nouent dans le cadre de relations hiérarchiques le sont moins que tout. En effet, ces relations se jouent dans des contextes à fort enjeu, où le supérieur hiérarchique comme son subordonné jouent plus que le simple confort d'interaction. De plus, cette relation fait l'objet de nombreux tabous et préjugés qui la compliquent encore. Or la qualité des relations hiérarchiques dans toute organisation est un facteur déterminant de performance...

Une relation semée d'embûches

Comprendre les difficultés propres à la relation hiérarchique et remettre en question ses a priori est une première étape dans la construction d'une relation satisfaisante.

Une dépendance réciproque

On croit souvent que le supérieur hiérarchique détient le pouvoir et que ses subordonnés le subissent.

En réalité, si le subordonné dépend de son supérieur pour l'accès aux ressources et certaines décisions, le supérieur dépend tout autant de ses subordonnés pour la bonne exécution des décisions, la prise d'initiative, la remontée d'informations, etc.

Conséquence : La relation hiérarchique est génératrice de frustrations de part et d'autre, car rien n'est plus stressant que le manque de contrôle.

- **Interrogez-vous** sur les frustrations que peut ressentir votre supérieur et la façon de les réduire.
- Faites de ces frustrations un **sujet normal de discussion**, entre personnes aux contraintes différentes mais qui ont toutes deux intérêt à ce que la relation se passe bien.

Des attentes idéalisées

Nous avons tendance à attendre de notre supérieur qu'il se conforme à notre modèle de patron idéal...

En réalité, il n'existe pas de meilleur style de management universel. Tout dépend des personnalités des individus concernés, mais aussi des exigences de la situation.

Conséquence : Étant dépendants du pouvoir formel de son supérieur, nous avons tendance à ne pas lui pardonner ses erreurs. Pourtant, nos exigences à son égard ne sont pas toujours fondées...

- **Accordez à votre patron un "droit à l'erreur"**, et sachez en tirer les leçons avec lui.
- **Explicitiez vos attentes** et demandez à votre supérieur de formuler les siennes. En discuter vous aidera à rester raisonnable.

4 enjeux clés

Un vrai sujet de discussion

Le mode d'interaction entre un supérieur et son subordonné semble devoir aller de soi.

En réalité, la relation est constituée de multiples détails qui, s'ils ne sont pas discutés, peuvent devenir autant de sujets de frustration. Ex : à quelle fréquence se voir, comment transmettre l'information, comment faire part de ses avis, etc.

Conséquence : La relation hiérarchique fait souvent l'objet de nombreux tabous qu'il suffirait de lever pour réduire significativement les conflits.

- **Ne vous contentez pas de "râler"** : assurez-vous que votre supérieur sait pourquoi vous êtes mécontent !
- **Osez vous appuyer sur vos ressentis** et ceux que vous percevez chez votre supérieur pour aborder les sujets délicats.

Une responsabilité à partager

Beaucoup pensent que le supérieur hiérarchique est responsable de la qualité de la relation avec ses subordonnés.

En réalité, le subordonné a une influence tout aussi importante sur la qualité de cette relation, et dispose de multiples moyens de la faire évoluer dans le sens désiré.

Conséquence : Prendre en main activement l'amélioration de la qualité de la relation avec son patron est une décision de bon sens.

- **Sollicitez un entretien** pour clarifier les attentes de part et d'autre.
- **N'hésitez pas à soulever d'éventuels problèmes**, de façon factuelle et sans récriminations. Votre supérieur vous en sera sans doute reconnaissant !