

Les riches affres de la relation hiérarchique

Le lien pyramidal dans l'entreprise génère soubresauts... et opportunités de relancer efficacement les projets communs.

PASCALE SENK

AUTORITÉ Les coachs en entreprise appellent ça un « court-circuitage » : au lieu de se référer à son n + 1 pour être guidé dans sa mission, un employé va directement chercher réponse chez son n + 2. Conséquence, son chef direct, se retrouvant pris en tenaille entre les instances directes avec lesquelles il doit travailler au quotidien, est d'une certaine manière nié.

Un leader, lui, peut être pris dans une pathologie de la tyrannie. « Celle-ci peut prendre la forme de comportements agressifs », décrit la consultante Madeleine Lauger, qui vient de publier *Les Clés du dialogue hiérarchique* (Éd. InterÉditions). « Mais elle peut aussi se manifester subtilement par des bouderies hostiles, des oublis, la rétention d'informations, l'absence... » Toute une panoplie de nuisances qui peuvent évidemment être aussi utilisées par un n-1 rebelle : à force de dire du mal de son chef, il canalise sur ce dernier toute la frustration des équipes, subtile façon d'échapper lui-même à une remise en question de ses pairs...

On le voit, les manières de détériorer une relation professionnelle hiérarchique sont multiples et variées. Cela tient-il à l'existence du système pyramidal lui-même, aujourd'hui particulièrement mis à mal par - en vrac - le désir général d'émancipation, le déboulonnage des pouvoirs élitistes, l'horizontalité relationnelle sur les réseaux sociaux... ?

« Il est vrai que la hiérarchie est souvent contestée aujourd'hui », observe Marc Traverson, psychanalyste et coach, codirigeant du cabinet Acteifs. « Cependant, celle-ci reste incontournable. À un moment donné, par quelque bout que l'on prenne celui-ci, il y a toujours une personne responsable qui doit piloter, porter le projet collectif et arbitrer... Mais la question hiérarchique est tellement complexe qu'elle reflète toutes les difficultés que l'on rencontre dans les entreprises en crise et concerne la majorité de nos interventions. »

Attention à elle, insistent donc tous les coachs ! Car lorsque la relation hiérarchique fonctionne bien, lorsqu'elle est fluide, elle est la condition sine qua none d'un quotidien heureux à son travail. « Cet accordage est tellement précieux que l'on voit la plupart des managers emmener avec eux le n-1 avec qui la collaboration s'est révélée fructueuse », rappelle le consultant.

Cette relation n'est-elle pas ambiguë dans son essence même ? Si, bien sûr, et notamment pour la majorité des psychologues qui y voient un ersatz souvent inconscient de notre rapport le plus ancien à l'autorité. « Face à un chef, les employés projettent le plus souvent les stratégies de survie, souvent manipulatoires, qu'ils ont apprises dans leur famille », analyse Madeleine Lauger. « D'ailleurs, l'une des grandes obligations des managers - ils devraient

La question hiérarchique est tellement complexe qu'elle reflète toutes les difficultés que l'on rencontre dans les entreprises en crise,

MARC TRAVERSON, PSYCHANALYSTE

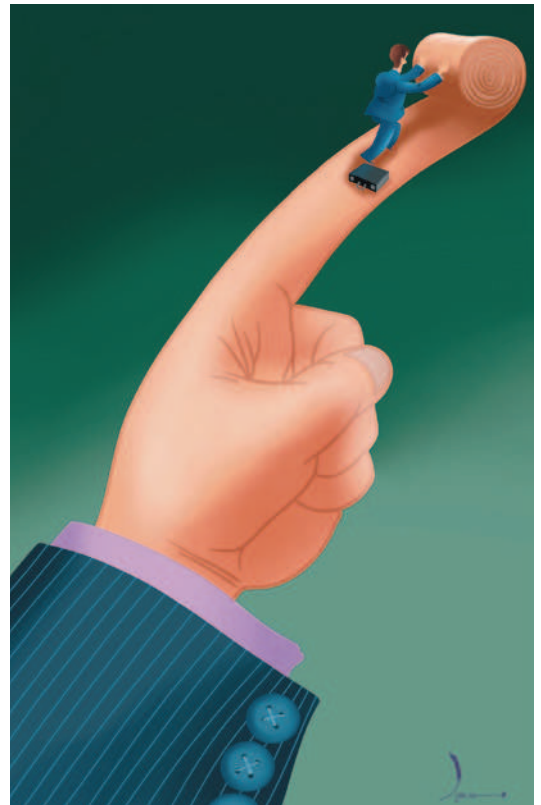
être formés en ce sens - est de faire la part entre ce qui, ramené d'un lointain passé, est projeté sur eux, et la relation réelle qui se vit avec leurs équipes. » Pour Marc Traverson, « sans aller dans le complexe œdipien cher à la psychanalyse, nous sommes tous marqués par des modèles d'autorité - professeurs, ou premiers managers... - qui nourrissent, quelle que soit notre position, notre manière de vivre la relation hiérarchique ».

Faudrait-il nécessairement en passer par une psychanalyse personnelle pour clarifier notre manière de vivre un tel lien et, ainsi, le débarrasser de ce qui, malgré nous, l'encombre ? « Cette relation professionnelle est en tout cas une opportunité assez rare d'identifier et de résoudre certains problèmes hérités de l'enfance, car dans ce cadre "on répète" ou "on répa-

re" », estime Madeleine Lauger. L'issue de secours préconisée dans la plupart des difficultés rencontrées entre managers et équipes de terrain, c'est le recours au collectif. Non, pas nécessairement la force syndicale, mais l'appui des pairs qui, dans le cas du manager comme celui de ses subordonnés, constitue une vraie force tierce équilibrante.

« Alors que les rapports aux parents allaient de soi, rappelle Madeleine Lauger, « il est à la fois simple, et essentiel dans l'entreprise, de formaliser les espaces de dialogue entre le leader et l'équipe, d'une part, ainsi que celui des membres de l'équipe entre eux, d'autre part... Et d'instaurer des rencontres rituelles entre tous ces acteurs, à l'occasion desquelles chaque partie peut livrer à l'autre son feedback sur la mise en œuvre du dernier "contrat", sur les progrès accomplis et les points de communication entre eux qui restent à améliorer. »

Pour Marc Traverson, même remède : c'est en remettant du « collectif » entre les uns et les autres que la régulation peut se faire. « Rien à voir avec le manager copain », précise le coach. « Mais celui qui sait s'adresser à l'entité "équipe" et ne divise donc pas pour mieux régner permet à la pression d'être relâchée et à la motivation générale de remonter. » ■



JACQUES LECOMTE
Expert en psychologie positive

« Transformer la relation plutôt que la remplacer »

Jacques Lecomte, docteur en psychologie, expert en psychologie positive, a notamment publié *Les Entreprises humanistes* (Éd. les Arènes).

LE FIGARO. - Selon vous, la relation hiérarchique est-elle inévitable ?

Jacques LECOMTE. - Celle-ci est essentielle, car ce sont les patrons, parce qu'ils ont justement le pouvoir formel et structurel, qui peut faire faire basculer la barre vers des dimensions plus saines.

Observez notamment au moment du recrutement. Leurs choix sont décisifs. Je pense à deux patrons que j'ai interviewés dans mon enquête et qui étaient dans des postures différentes lors de cette phase décisive. Le premier, Christophe Larrenduche, fondateur de l'agence de communication événementielle Sagarmatha, m'expliquait que parmi tous les postulants reçus, il préfère recruter ceux capables de lui dire « ce qu'ils ne savent pas faire et en quoi ils ont besoin des autres ».

L'autre patron, Hubert de Boisredon, lorsqu'il a pris son poste à la société Armor, a reçu

chaque cadre et décidé de se séparer de ceux qui montraient peu d'empathie envers leurs collègues et affirmaient ne fonctionner bien qu'en étant en compétition avec leurs pairs. Voilà deux expériences qui montrent que le patron peut influencer l'ambiance d'une entreprise en décidant de faire sortir celle-ci d'une culture de compétition !

« Un patron qui essaie de comprendre les besoins de ses équipes afin de leur fournir les conditions dont ils ont besoin verra ses salariés plus motivés »

JACQUES LECOMTE

À nouveaux types de relations professionnelles, nouveaux patrons donc ?

Oui, et nouvelles théories du leadership. Parmi toutes celles qui existent, celle du « leader/serviteur » (servant leader en

anglais) élaborée par Robert K. Greenleaf est particulièrement intéressante. Elle renverse l'idée établie selon laquelle le leader est celui qu'on suit, qui porte un drapeau blanc et fait avancer le groupe, et lui préfère une définition de leader comme étant celui qui sert les autres et que les circonstances amènent à être leader. C'est une vision radicalement différente ! Un patron qui essaie de comprendre les besoins de ses équipes afin de leur fournir les conditions dont ils ont besoin verra ses salariés plus motivés, innovants et créatifs. Ce qui incitera ses cadres n-1 à faire de même avec leurs n-1...

Mais par quoi remplacer la relation hiérarchique ?

Il me semble plus pertinent d'essayer de la transformer que de la remplacer. Aujourd'hui, on parle beaucoup des « entreprises libérées », celle dans lesquelles les patrons établissent des relations de confiance avec leurs employés... Moins de contrôle des horaires, des équipes et plutôt un contrôle des avancées du projet commun et d'« empowerment » de chacun comme un acteur essentiel dans la chaîne.

Eh bien les réactions à ce type de management ne sont pas forcément faciles et elles s'avèrent paradoxales : certains cadres enragés du chaos, et des employés se sentent d'une certaine manière abandonnés ou craignent des « embrouilles » à venir s'ils ne sont pas davantage contrôlés...

En revanche, lorsque la confiance parvient à s'installer, on voit des avancées notables. Je pense là à la société Favi, dont l'ex-directeur général Jean-François Zobrist est parti du principe que chacun est bon... Outre l'abandon des pointes, il a notamment mis en place un système original d'usage des voitures de fonction. Le choix de celle-ci dépend de la distance à effectuer. Un ouvrier peut donc utiliser une berline s'il doit effectuer un trajet de 500 km, et le patron se sert d'une voiture modestes si son trajet est court. Voilà un message clair envoyé à toute l'organisation et qui défie l'habituel respect hiérarchique !

À chaque fois que des leaders parviennent ainsi à créer des relations de réciprocité dans les équipes, tous sont gagnants. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.

Du gris à la couleur, l'éclosion à la vie d'une autiste qui s'ignorait

Talons-talons-talons, bruit-bruit-bruit, musique-et-encore-la-musique. En rouge sang, les mots dansent en travers des vignettes criant au lecteur le calvaire de Marguerite. Pour une autiste, le bruit est une invasion permanente, harassante. Mais autiste, Marguerite ignore encore l'être au début de cette formidable bande dessinée autobiographique, écrite par Julie Dachez (dans la vraie vie) et illustrée par mademoiselle Caroline. « J'avais envie de partager mon histoire, mais pas sous forme d'un énième témoignage. La bande dessinée est un support idéal parce qu'il donne corps au propos et permet de s'immerger dans le ressenti d'une personne autiste », explique Julie Dachez. Le travail des teintes dans *La Différence*

invisible est particulièrement réussi. Quand Marguerite est enfin diagnostiquée « neurotypique » à près de 30 ans, sa vie prend de la couleur. Littéralement. Sur les pages, le gris du mal-être et du rouge agressif se noient dans une palette éclatante de jaune soleil et de vert prairie. « Le diagnostic d'autisme Asperger a été libérateur. J'ai pu enfin faire la paix avec moi-même, trouver ma place, rencontrer une communauté de pairs », confie l'auteur. Pendant toute la première partie de sa vie, Marguerite-Julie s'est forcée à s'adapter aux autres. En participant (maladroïtement) aux bavardages qui l'ennuient - à quoi bon « parler de rien » ? En accompagnant son amoureux à des soirées qui l'oppressent. Devant son goût pour les activités

LE PLAISIR DES LIVRES

PAR PAULINE FREOUR
@p_freour

routinières, sa cousine lui conseille de se « mettre un coup de pied aux fesses ». Marguerite essaie. Échoue. Ses bouderies - ses collègues « parlent chiffon », elle va leur en chercher un près de l'évier - en disent long sur l'inconfort quotidien des autistes qui s'ignorent. Mais l'ignorance est aussi tapie chez les autres : ses amis qui réfutent le diagnostic, ceux qui lui promettent l'arrivée prochaine d'un médicament pour « en guérir », la DRH prête à lui

aménager son poste mais refusant toutes les propositions qui pourraient l'isoler de l'agitation ambiante si fatigante. « Ça pourrait être mal vu par vos collègues. C'est quand même à vous aussi de vous adapter ! » Malgré les difficultés rencontrées par la jeune femme, l'albun reste plein d'humour. « Je n'ai pas eu de mal à écrire cette histoire, au contraire, assure Julie Dachez. En tant qu'autiste, je suis tellement habituée à l'intériorité que ça a plutôt été un avantage quand il s'est agi de me raconter. » Son livre, la jeune femme l'a dédié aux « déviants, qui, par leur simple existence, transgressent les normes établies ». Si le récit fait passer de façon divertissante beaucoup de connaissances sur l'autisme, cet « être au monde »

différent, les auteurs l'ont aussi voulu franchement pédagogique, en lui adjoignant des fiches thématiques et une bibliographie. « Le préjugé est enfant de l'ignorance », citent-elles en guise de conclusion. Julie Dachez espère toucher un public « au-delà du milieu de l'autisme. Marguerite finit par s'accepter telle qu'elle est. Elle ne cherche plus à changer, elle adapte son environnement à la place. Je pense que ça peut parler à tout le monde ».

LA DIFFÉRENCE INVISIBLE

Éditions Delcourt/Mirages, 200 pages, 22,95 €

