

2017

Manager vers le haut



ICG Consortium
eu management training

Manager vers le haut

Aperçu

Bienvenue au programme « Manager vers le haut ».

« **Manager vers le haut** » fait partie d'une série de programmes de formation sur le thème « Me gérer moi-même ». L'objectif de ces différents programmes est d'aider les managers des institutions de l'UE à accroître leur conscience de soi, à développer leurs rôle et style de leadership et à concilier vie professionnelle et vie privée.

Les autres programmes de la série sont :

Économisez votre énergie

Dans le cadre de cet atelier d'une journée, les participants évaluent leur niveau d'énergie et sont amenés à comprendre comment leur « condition intérieure » (physique, émotionnelle et mentale) affecte leur travail. Ils commencent également à instaurer des habitudes personnelles et des pratiques visant à accroître et à renouveler leur énergie personnelle en tant que manager afin de faire de leur mieux durant leur journée de travail.

Labo de leadership

Ce programme comprend 3 ateliers d'une journée chacun. L'objectif du programme est de permettre aux participants :

- d'atteindre leur meilleur niveau dans l'exercice de leur fonction de manager en découvrant et en pratiquant différentes activités
- de produire de meilleurs résultats en appliquant différents styles de leadership dans diverses situations de gestion
- d'avoir un impact plus important sur leur organisation en se comprenant mieux eux-mêmes et en anticipant les résultats de leurs actions

Les principaux défis

Pour remplir leur mission et atteindre leurs objectifs, la plupart des organisations structurent les contributions respectives de leurs membres en fonction de la nature et du niveau de leurs responsabilités et pouvoirs. Cela contribue d'une manière ou d'une autre à créer une ligne hiérarchique.

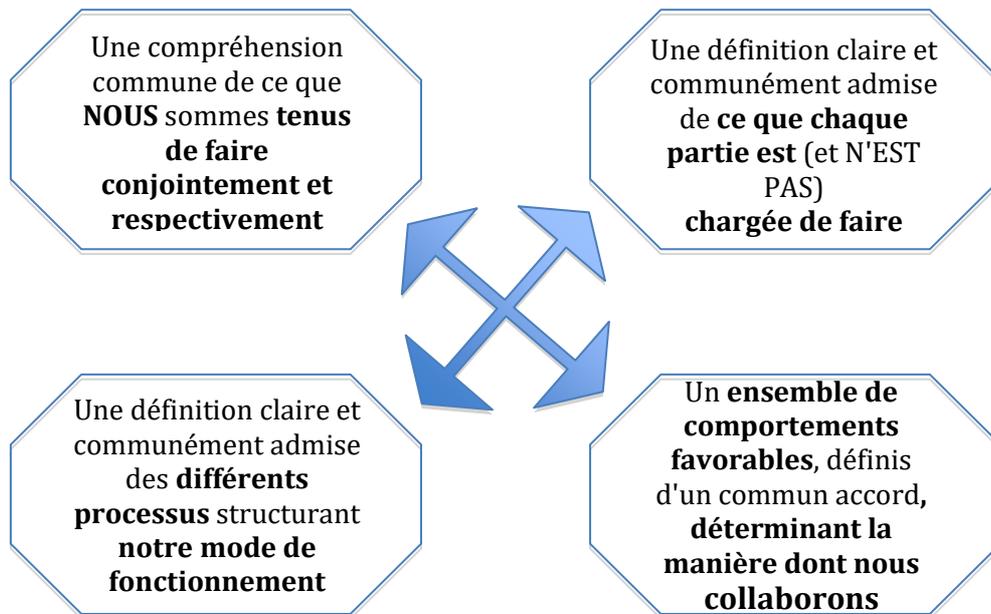
Comme de nombreux éléments de l'organisation, cette ligne est censée être une précieuse ressource permettant notamment de générer **les synergies optimales pour créer un maximum de valeurs ajoutées complémentaires**. Et cela est d'autant plus souhaitable dans un contexte où les ressources ne cessent de diminuer.

La relation entre un manager et son supérieur hiérarchique, qui n'est autre qu'une cellule au sein du système organisationnel, est un système interdépendant en soi. Cependant, cette interdépendance ne signifie pas que les deux éléments sont égaux – le pouvoir légal, ainsi que le niveau et la nature des responsabilités, les possibilités d'engagement financier ou le réseau de parties prenantes diffèrent.

Par conséquent, travailler efficacement avec son manager implique de gérer la nécessaire interdépendance à l'égard d'un **partenariat choisi délibérément**.

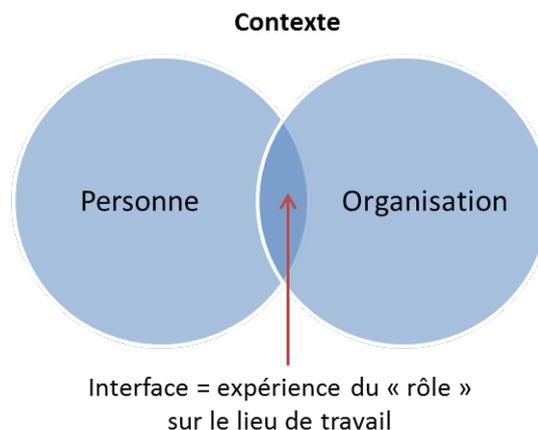
Les conditions requises

Tout partenariat efficace implique de gérer quatre principes fondamentaux de façon optimale, comme le montre la figure ci-dessous.



Les managers désireux de travailler efficacement avec leur hiérarchie doivent également se concentrer sur 2 dimensions complémentaires découlant de leurs rôles respectifs dans l'organisation.

- Le rôle de chaque collaborateur est déterminé par ce que prescrit l'organisation à travers un certain nombre de processus, de systèmes et d'instruments. Parallèlement, chacun d'eux jouera des rôles identiques de manière différente en raison de facteurs relatifs à la « personne » elle-même, comme le montre la figure ci-dessous.



- b. Concernant l'aspect du rôle relatif à la « personne », chaque partenaire inclut dans le lien hiérarchique tout un ensemble de facteurs, susceptibles de ne pas entraîner naturellement une coopération et des synergies : origines culturelles différentes, histoires professionnelles différentes, préférences, valeurs ou traits de caractère parfois incompatibles, intérêts ou objectifs personnels divergents, etc.

Par conséquent, pour travailler efficacement avec leur hiérarchie, les managers se doivent également de développer leurs aptitudes

- en tenant compte de ces facteurs ET
- en parvenant à les gérer de façon constructive.

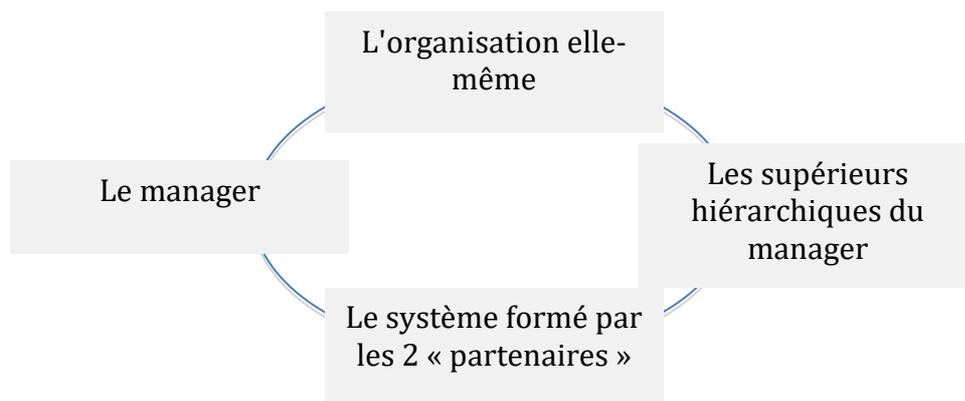
Il leur faut en particulier **aller au-delà des aspects implicites**, qu'ils aient été générés :

- par des habitudes,
- par le fait de ne pas avoir consacré suffisamment de temps aux clarifications qui s'imposent et à la remise en question des a priori, ou
- par le confort procuré par le fait d'éviter des confrontations difficiles.

C'est pourquoi il convient de prêter une attention particulière à certaines conversations cruciales entre les managers et leurs supérieurs (voir section « Conseils pratiques pour gérer efficacement des situations spécifiques » dans les pages suivantes).

Les domaines de focalisation possibles

En essayant d'optimiser le partenariat avec leur hiérarchie, les managers peuvent être freinés par un certain nombre de forces limitatives. Ces forces peuvent avoir quatre origines étroitement liées (et, éventuellement, se renforçant mutuellement) :



1. L'organisation elle-même, à travers :
 - ✓ des champs de responsabilités n'ayant pas été suffisamment définis (p. ex. lacunes ou divergences éventuelles dans la description formelle des postes respectifs), créant ainsi des domaines de responsabilité flous, des malentendus ou des attentes illégitimes
 - ✓ des structures et lignes de commandement pouvant impliquer des managers ayant plus d'un supérieur hiérarchique

- ✓ des cultures de gestion et/ou de leadership qui ne sont pas propices à un partenariat au sein de la hiérarchie
 - ✓ des instruments et des pratiques susceptibles d'entraver la coopération et les synergies (p. ex. la possibilité donnée *de facto* aux supérieurs de ne pas soutenir les managers qui leur sont subordonnés concernant l'évaluation/la gestion des performances ou les suggestions de promotion/mobilité)
2. Le manager, à travers :
- ✓ son rapport au pouvoir et à l'autorité en général
 - ✓ ses « antécédents » avec ses supérieurs
 - ✓ ses difficultés en termes d'auto-positionnement
 - ✓ son évolution concernant la construction de sa propre identité professionnelle, notamment en termes de confiance en soi
3. Les supérieurs hiérarchiques du manager, à travers :
- ✓ leur rapport au pouvoir et à l'autorité
 - ✓ leurs attentes vis-à-vis de leurs subordonnés directs
 - ✓ leurs antécédents avec leurs subordonnés directs
 - ✓ leurs propres difficultés et contraintes en tant que managers et leaders
4. Le système formé par le manager et sa hiérarchie, à travers :
- ✓ le bilan de la coopération instaurée entre ces deux partenaires spécifiques
 - ✓ le degré d'intention de coopérer, de s'entendre et de travailler en synergie
 - ✓ la volonté commune (ou non) de développer les compétences et comportements axés sur la collaboration pratique.

Cependant, il leur appartient de se focaliser sur les dimensions dans lesquelles ils peuvent exercer une influence directe, à savoir **eux-mêmes** et **le système qu'ils forment avec leur hiérarchie**, tout en étant conscients qu'une telle implication est le meilleur moyen d'influencer positivement les deux autres origines, plus distantes.

Devenir un partenaire constructif

Mon rapport au pouvoir et à l'autorité

En règle générale, ce rapport est déterminé par un certain nombre de facteurs, notamment :

- Quelle était mon attitude face aux figures d'autorité dans mon enfance ? Ai-je été mis(e) à l'aise avec mon propre pouvoir et ma propre autorité ? Ai-je eu à gérer des ordres ou des instructions très fermes auxquels je ne me sentais pas en mesure de m'opposer ou d'échapper ? Le modèle des Messages contraignants issu de l'Analyse transactionnelle peut aider à identifier ces instructions ou ordres ainsi que leurs impacts potentiels (voir http://changingminds.org/explanations/motivation/kahler_drivers/kahlers_drivers.htm)
- Comment le pouvoir et l'autorité sont-ils gérés dans la ou les culture(s) qui m'ont façonné(e) tout au long de ma vie ? (Voir Indice de la distance hiérarchique dans la typologie de G. Hofstede)
- Les différents rapports de pouvoir et d'autorité que j'ai eu à gérer dans le cadre de mes précédentes expériences professionnelles. Quel type de supérieurs ai-je eu auparavant ? Avaient-ils tendance à me confier des responsabilités ? Ai-je dû surmonter les conséquences d'une direction très autoritaire et de l'étendue extrêmement limitée des responsabilités qui m'étaient confiées ?

Mon niveau de confiance

Les facteurs ci-dessus influencent le niveau de confiance, en particulier 3 dimensions majeures mises en lumière par W. Schutz (voir L'Élément humain) à travers 3 questions fondamentales :

- Est-ce que je me sens **important(e)** aux yeux des autres ?
- Est-ce que je me sens **compétent(e)** aux yeux des autres ?
- Est-ce que je me sens apprécié(e) par les autres (**sympathique**) ?

En fonction de ma réponse à chacune de ces questions, je vais formuler des attentes à l'égard de mon supérieur. Étant fondées sur une « construction mentale », ces attentes peuvent fausser ma perception, ma compréhension et mon jugement par rapport à mon supérieur, ce qui peut engendrer de la frustration, du ressentiment, de la méfiance ou de la colère. Et il a été démontré que ces mécanismes et ces émotions peuvent contribuer à nous rendre défensifs, rendant ainsi improbable la connexion et la dynamique coopérative (cf. J. Tamm, <https://youtu.be/vjSTNv4gyMM>).

De tels préjugés sont dans une très large mesure à l'origine des « jeux » psychologiques que nous pouvons jouer avec notre supérieur – que nous en soyons conscients ou non. Le Triangle dramatique de Karpman permet de comprendre les différents mécanismes à l'œuvre (voir <http://fr.slideshare.net/manumjoy/drama-triangle-34210538>). Ai-je l'impression d'être la victime d'un supérieur qui, de façon systématique, rejette mes suggestions, utilise son pouvoir de manière non coopérative ou m'ignore et s'adresse directement aux membres de mon équipe ? Et est-ce que j'essaie de me soustraire à cet état de fait en étant dur à l'égard de ceux qui répondent aux sollicitations directes de ce supérieur ? La figure ci-dessous présente les relations de base dans le Triangle dramatique, ainsi que les options possibles pour le transformer en un triangle « vertueux ».

Passage d'une communication pénible à une communication respectueuse

Le Triangle dramatique

PERSÉCUTEUR
(Bourreau)



« C'est de votre faute ». « Vous n'êtes pas bon, moi oui, alors faites ce que je vous dis »

- Critique
- Rabaisse la victime
- Animé par la colère ou le ressentiment
- Rigide
- Autoritaire
- Dominateur

Optez pour une **Structure de communication claire**
Fixez des limites : « Je suis prêt à écouter votre histoire pendant 10 minutes ».

Écoute active : « Je suis prêt à écouter votre problème, mais ce n'est pas moi qui vais le résoudre ».

Exposez clairement les attentes : « Je veux que vous respectiez votre engagement. Faites-le d'ici mardi s'il vous plaît ».

Laissez le choix : « Soit vous respectez votre engagement, soit je ne serai plus concerné. Vous choisissez ».

Nous nous déplaçons dans le **Triangle dramatique** jusqu'à ce que l'un d'entre nous en sorte et passe à un mode de communication clair et sain.

Soyez **CETTE PERSONNE**.
Soyez le changement que vous souhaitez voir dans la conversation.

VICTIME
(Sans défense)



« Pauvre de moi. J'abandonne ». « Tout le monde est performant, sauf moi ».

- Se sent opprimée, désespérée, honteuse, impuissante, incapable et incomprise.
- Cherche à se rapprocher d'un sauveur pour valider ces sentiments.
- Refuse de prendre des décisions, de résoudre les problèmes, d'obtenir de l'aide, de se prendre en charge ou de changer.

Optez pour la **Résolution des problèmes**
Assumez vos responsabilités en adulte : Décidez ce que vous voulez vraiment et agissez en conséquence.

Respectez vos engagements : Si quelqu'un vous aide, faites votre part en tenant vos engagements.

Posez-vous la question suivante :
« Comment puis-je obtenir ce que je veux vraiment d'une manière saine ? »

Appréciez vos bienfaits : reconnaissez vos points forts et tous les éléments positifs.

N'oubliez pas que c'est vous qui déterminez ce que vous valez : évitez au maximum de vous apitoyer sur votre sort et agissez.

SAUVETEUR
(Sauveur)



« Vous avez besoin de mon aide ». « Vous ne faites pas les choses correctement, mais comme je suis gentil, je vais vous aider à vous améliorer ».

- Apporte son aide alors qu'il ne le veut pas.
- Se sent coupable et anxieux s'il n'apporte pas son secours.
- Se sent lié à la victime lorsque cette dernière est dépendante.
- A le sentiment d'être mieux, ou du moins, plus capable que les autres en volant au secours de la victime.
- S'attend souvent à échouer lors de sa mission de sauvetage.

Optez pour un **soutien sans ambiguïté**

Faites passer ce message : « Je me soucie de vous et je sais que vous êtes capable ».

Ne faites rien que la victime peut faire elle-même : « Je sais que vous pouvez le faire ».

Écoute active : « Je suis prêt à écouter votre problème, mais ce n'est pas moi qui vais le résoudre ».

Fixez des limites : « Je suis prêt à vous écouter pendant vingt minutes ».

Laissez le choix : « Soit je vous écoute maintenant pendant quinze minutes, soit vous me rappelez mardi prochain. Vous choisissez ».

Notes :

1) Adapté du Triangle dramatique de Stephen Karpman

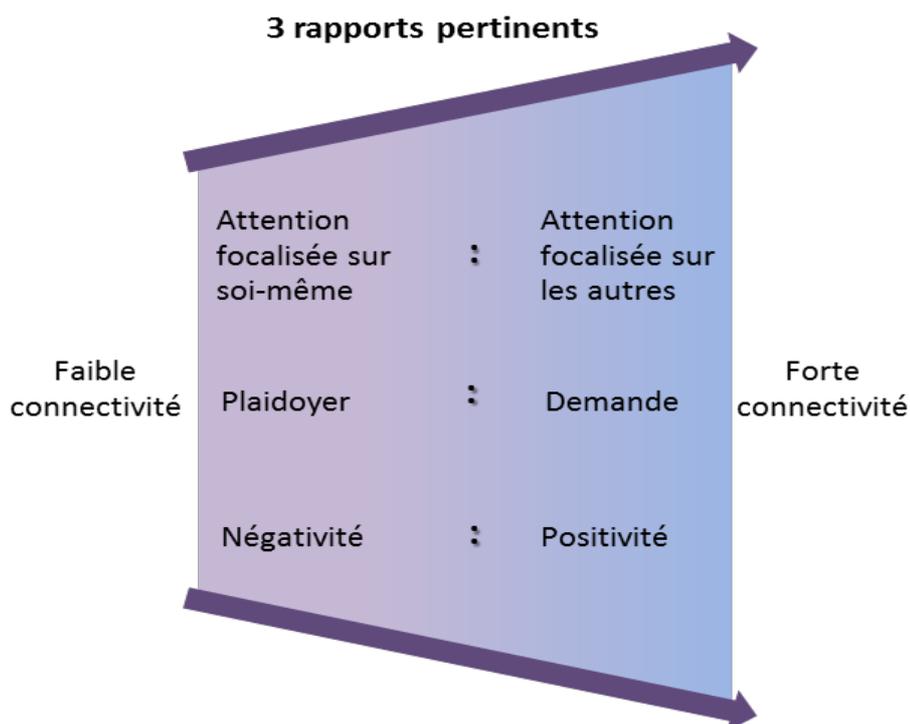
2) Pour en savoir plus, veuillez consulter :

« Relationship Drama Part 1 » et « Relationship Drama Part 2 », à l'adresse : <http://SolutionsForResilience.com/blog/>

Comportements clés à adopter dans le partenariat

Alors, quels sont les comportements clés que je peux intégrer à notre « système de partenariat » ?

- Adopter consciemment et explicitement une approche positive quoi qu'il arrive – avoir le courage d'affronter les situations qui pourraient se traduire par des malentendus, des reproches réciproques, le fait d'attendre inutilement que l'autre fasse le premier pas en ruminant des frustrations.
- Manifester un réel intérêt pour le point de vue et les besoins du supérieur (même en cas de désaccord éventuel) afin de montrer dès le départ mon intention de collaborer, tout en cherchant à comprendre l'origine de ce point de vue et de ces besoins. À cet égard, les travaux de Marcial Losada fournissent des informations utiles sur les conditions devant être réunies pour qu'une équipe soit performante (voir [Breaking the Code on High Performing Teams \(Percer le mystère des équipes performantes\)](#), 12 mars 2015, [Phil Sandahl, MCC.](#), @ <http://teamcoachinginternational.com/breaking-the-code-on-high-performing-teams/>)



- Me présenter comme un partenaire fiable maîtrisant les réalités de notre système, conscient de la valeur spécifique qu'il peut apporter et parfaitement en accord avec les objectifs de l'organisation et de son supérieur.
- Montrer ma capacité à m'exprimer avec franchise et diplomatie pour pouvoir rester concentré sur l'efficacité (nous ne devons pas perdre de temps ni gaspiller notre énergie lors de nos échanges ET nous devons absolument veiller à ne pas mettre en péril la relation à travers des propos irrespectueux ou virulents).

Conseils pratiques pour gérer efficacement des situations spécifiques

1) Discuter d'un problème particulier

Que la discussion ait été lancée par moi-même ou par mon supérieur, et quels que soient mes convictions personnelles ou mon mode d'action privilégié, je dois contribuer à faire en sorte que :

- nous parvenions à une compréhension commune des raisons pour lesquelles le problème doit être réglé, des enjeux importants et de l'aspect du réseau des parties impliquées
- nous nous mettions d'accord sur les critères pertinents qui serviront à prendre des décisions ultérieurement
- nous envisagions un certain nombre d'options valables (remettant en cause la routine ou les solutions simples et peu coûteuses) en reconnaissant honnêtement les lacunes qu'elles peuvent comporter ou les contraintes qu'elles peuvent engendrer
- nous définissions avec précision le niveau et la portée de nos interventions spécifiques (qui informe qui, quand et comment ? Qui se charge de telle ou telle partie du plan d'action ? etc.)

Il est extrêmement important de prendre le temps nécessaire pour clarifier dès le départ le problème et expliquer en quoi et pour qui cela constitue un problème en allant au-delà des hypothèses ou de l'expérience partielle de la situation telle qu'elle est.

2) Obtenir l'adhésion de mon supérieur

Dans le cadre de mes responsabilités en tant que manager, je suis censé émettre des suggestions ou des recommandations, par exemple pour optimiser un processus ou les compétences d'une équipe spécifique, pour adapter les objectifs ou pour améliorer l'organisation de l'équipe. De plus, je peux avoir à formuler une demande à mon supérieur.

Mon efficacité dans ces circonstances dépendra le plus souvent de ma capacité à :

- Obtenir son approbation initiale concernant les résultats escomptés (*« Compte tenu du récent changement de stratégie de la DG, il me semble que notre équipe doit être encore plus réactive lorsque l'unité X ou Y nous formule une demande. Ai-je bien saisi ? »*). La suggestion ou la recommandation doit en effet apparaître comme le moyen le plus sûr d'atteindre le résultat (*« J'ai donc demandé à l'équipe de réfléchir... et voici l'idée que nous pourrions émettre »*).
- Être ouvert et honnête quant à la/aux solution(s) envisagée(s), aux moyens nécessaires pour la/les mettre en œuvre et aux risques éventuels.
- Faire part du plan d'action provisoire déjà envisagé
- Identifier si le supérieur a des raisons de préconiser une solution plutôt qu'une autre et s'il a des réserves quant à un élément quelconque du ou des plan(s) d'action proposé(s)
- Mentionner clairement le type de soutien que le supérieur pourrait être amené à apporter et si cela est faisable ou non

Mon efficacité dépendra également de ma capacité à exposer clairement la situation en allant droit au but. La plupart des supérieurs assimileront la surcharge d'informations, l'absence de focalisation et la confusion au « problème en cause » et/ou à un danger.

Or, si je peux montrer que j'ai réfléchi à la question sans donner à mon supérieur l'impression que je veux le contraindre ou le mettre au pied du mur, cela jouera assurément en ma faveur.

3) Demander et donner un feed-back

Étant donné que le lien hiérarchique évolue généralement avec le temps, il est nécessaire de procéder à des ajustements constants.

Le feed-back continu constitue un instrument clé à cet égard.

Néanmoins, pour que le partenariat soit véritablement efficace, le feed-back doit être **donné ET demandé**. En outre, il doit être **reçu** de manière appropriée (voir ci-dessus : attitude défensive).

Je dois prendre l'habitude de me poser les questions suivantes lorsque j'envisage de demander ou de donner un feed-back :

- Quel est le but précis de ce feed-back et quels seront les avantages (pour les deux partenaires et, éventuellement, pour les autres) ?
- Quels changements concrets ce feed-back devrait-il engendrer ?
- Sur quoi doit porter précisément le feed-back ? Quelle en est la portée précise ? Et sur quoi ne doit-il PAS porter ?
- Quel est le cadre le plus approprié pour cette conversation (heure, lieu, environnement) ?
- Comment formuler les messages clés et quel langage corporel adopter pour les véhiculer positivement ?
- Comment structurer les différentes informations ?
- Comment l'approbation et l'adhésion doivent-elles se manifester ?
- Quels engagements doivent être pris et honorés ?

De plus, dans le cadre d'un partenariat, un feed-back efficace :

- vise à améliorer ou à optimiser
- est dénué de jugement
- repose sur des faits tangibles, des événements et des comportements auxquels les parties ont été directement confrontées
- est dépourvu de reproches ou de remarques visant à culpabiliser la personne concernée (cf. Triangle dramatique)

4) Dire « non »

Contrairement aux cas de figure précédents, cette situation est probablement la plus conflictuelle pour de nombreux managers.

Cela peut s'expliquer en particulier par le fait qu'elle peut nous rappeler les sentiments et les comportements que nous avons dans notre enfance lorsque nous cherchions à défier l'autorité. Comment réagissions-nous en entendant des consignes du type « *dépêche-toi* », « *fais un effort* », « *sois fort* » ou « *sois gentil* » ? Comment nous y prenions-nous pour faire comprendre aux autres que nous ne

voyions pas l'intérêt de faire telle chose ou de la faire de telle manière ? Ou pour faire comprendre qu'il y avait des choses plus importantes à faire selon nous ? Et ne nous est-il jamais arrivé de consacrer énormément de temps et d'énergie à essayer de proposer des solutions alternatives alors qu'un simple refus aurait suffi ?

Là encore, travailler en partenariat ne signifie pas se soumettre à chaque demande, suggestion ou instruction.

Cependant, pour pouvoir émettre un « non » légitime ET maintenir une relation positive et constructive avec mon supérieur, je dois justifier ce « non » par des raisons tout à fait acceptables tout en l'exprimant de telle sorte à préserver cette relation.

Mais que pourrais-je ressentir moi-même si un membre de l'équipe me répondait non ? Je voudrais probablement que ce refus soit :

- précédé d'une reformulation claire et précise de ma demande initiale – je veux en effet m'assurer que ce refus concerne bien ma demande réelle
- assorti de l'expression d'un réel désir d'aider et de ne pas créer de problèmes
- justifié par d'autres priorités légitimes (que j'ai pu fixer moi-même) ou des contraintes
- accompagné d'options alternatives possibles (« oui » partiel, quelqu'un d'autre pouvant se charger de la demande, etc.)
- exprimé de manière à ce que je n'aie pas l'impression d'être méprisé(e), bousculé(e) ou de ne pas avoir le choix – nous ne sommes pas des enfants qui s'affrontent dans une cour de récréation.

LEARN TO SAY
'NO' TO THE
GOOD SO YOU
CAN SAY 'YES'
TO THE BEST

- John C. Maxwell

