

## COACHING

# Apprenez à manager votre chef

Certes, c'est lui le patron. Mais ce n'est pas une raison pour tout supporter. Si vous savez vous y prendre, vous pouvez retourner la situation à votre avantage.

**P**edro Garcia n'en pouvait plus de son patron. A l'époque jeune directeur marketing d'une filiale de L'Oréal au Portugal, ses poils se hérissaient à chaque fois que son chef déboulait dans son bureau. «Il me rendait la vie infernale. Certes, il était expérimenté et brillant, mais il pouvait me retenir jusqu'à 23 heures au boulot pour me raconter sa vie ! Un jour, j'ai fini par le mettre dehors en lui expliquant qu'il m'empêchait de travailler.» Un tour de force que ce cadre a réussi au prix d'un long travail pour trouver la clé du comportement de son boss.

Vous aussi, vous devez faire face à un supérieur parfois insupportable ? Et si, comme Pedro Garcia, vous décidez de ne plus subir ses excès ? De reprendre la situation en main ? Votre mode de relation ne dépend pas de lui : c'est aussi vous qui le déterminez. «Vous ne pourrez établir de bons rapports avec votre manager qu'à condition de savoir ce que vous lui devez en tant que subordonné et ce qu'il vous doit en tant que patron, insiste Maurice Thévenet, professeur de management à l'Essec. Il vous faut aussi déterminer avec précision ce que vous attendez de lui. Et vous ne pouvez pas tout lui demander ; il n'a pas à vous prendre en charge.» Il vous appartient donc d'observer et d'analyser à quel type de personnalité

vous avez affaire afin d'adapter votre comportement en conséquence et d'établir une relation plus saine. Car n'oubliez pas que votre patron a lui aussi besoin de vous ! Pour vous aider dans cette démarche, voici comment réagir face à sept profils de managers parmi lesquels vous reconnaîtrez forcément (un peu) le vôtre.

### **IL EST BROUILLON** Apportez-lui méthode et rigueur

Son bureau est dans un désordre indescriptible. Il égare des dossiers, fait tout au dernier moment, oublie des réunions... Sa compétence n'est pas en cause : il manque simplement de rigueur. Ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses si vos missions ne sont pas définies clairement. Que faire ? Vous devez absolument le pousser à vous préciser quels sont vos objectifs, vos moyens, vos délais. Forcez-le à vous fixer des priorités : sinon, il vous demandera des résultats sur tous les dossiers à la fois et à n'importe quel moment. Lors de chaque face-à-face, reformulez les éléments sur lesquels vous vous êtes mis d'accord. «Envoyez-lui ensuite un e-mail récapitulatif qui formalise l'entretien», conseille François Enius, directeur associé au cabinet Absylone. Par ailleurs, hiérarchisez les informations que vous lui relayez en lui faisant des comptes rendus synthétiques. Enfin, apportez de la rigueur en réunion : chaque proposition abor-

dée doit avoir une conclusion, que vous suggérerez. Mais attention à ne pas prendre le leadership !

### **IL MET LA PRESSION** Fixez clairement les limites

Il vous en demande toujours plus et toujours au dernier moment ? Un grand classique. «Ce dossier doit être sur mon bureau lundi à la première heure !» Il est vendredi 18 heures : vous vous sentez piégé et vous capitulez.

Erreur. S'il abuse, n'hésitez pas à tenir tête à votre chef. Mais tentez néanmoins de percer les causes de son comportement. Est-il anxieux ? Désorganisé ? Perfectionniste ? Ou simplement tyrannique ? Ensuite, posez les règles sans tarder. «J'adore mon boulot. Je suis au bureau de 7 h 30 à 20 h 30, mais je refuse de travailler le week-end, sauf cas de force majeure, explique cette directrice marketing. Et je vous assure qu'il faut alors que les arguments tiennent vraiment la route.»

Le patron qui met la pression fait souvent perdre le sens des vraies urgences à ses collaborateurs, car lui-même en est dépourvu. A vous de l'éduquer sur ce point. N'hésitez pas à refuser : «Impossible, je dois finir telle tâche» ou «Quels moyens supplémentaires m'octroyez-vous ?» Vous pouvez



## Hervé Dissaux

49 ans, directeur commercial chez Groupama pour la région Nord

### "J'ai dû forcer mon patron à respecter mon tempo"

«Dès le début de notre collaboration, mon nouveau manager m'a déstabilisé. Alors que je pèse le pour et le contre avant de prendre une décision, lui veut une réaction immédiate. Du coup, il s'est mis à trancher à ma place, allant jusqu'à me décrédibiliser vis-à-vis de mon équipe. Un coach m'a conseillé de lui faire part de cette différence de tempo. Depuis, mon patron me consulte sur les dossiers importants.»

Je lui demande d'être plus disponible

Je lui tiens tête

Je le flatte

Je l'oblige à s'organiser

Je lui dis non

aussi organiser votre indisponibilité en prévoyant une sortie au théâtre ou un départ en week-end le vendredi soir. Autre méthode : user des mêmes armes que son boss. Luc, 36 ans, responsable merchandising dans une entreprise agroalimentaire, était ainsi bombardé d'e-mails par son supérieur, surtout en début de soirée. «J'ai fait pareil. Je lui ai envoyé un message différent par question, demandant une réponse immédiate sans laquelle je ne pouvais pas avancer. Cela a calmé le jeu.»

#### IL EST FIER DE SES FONCTIONS

#### Valorisez-le dans son rôle

La règle ? Ne jamais lui faire perdre la face. Directrice juridique dans une multinationale, Sylvie a osé une technique peu habituelle. Au cours d'une réunion avec des auditeurs financiers,

elle a vu son patron faire fausse route dans sa démonstration. Plutôt que de le désavouer devant tout le monde, elle a discrètement adressé un texto à son assistante. Celle-ci a ensuite appelé le patron sur son téléphone mobile. Il a écouté les explications... et de lui-même passé la parole à sa juriste.

Le pouvoir confère des prérogatives auxquelles certains managers sont très attachés. «Tenez-le au courant en respectant un mode de reporting précis, recommande Françoise Dissaux-Doutriaux, du cabinet K.Personna. Sinon, ce genre de personnalité aura tendance à pinailler sur les moindres détails, à vouloir tout contrôler.» Avant une réunion, préparez-lui des notes circonstanciées qui lui permettront d'apparaître sous son meilleur jour. Dans le même esprit, usez de tous les

procédés susceptibles de le mettre en valeur. «J'ai pensé faire ceci et votre point de vue me serait précieux», ou encore «J'ai besoin que vous me rendiez service». Michel Bichet, directeur des ressources humaines du voyageur Fram, a utilisé cette phrase magique tout au long de sa carrière. «Ainsi, la relation s'inverse. Je deviens l'obligé de mon manager et je le conforte dans son rôle de chef, mais ce n'est qu'un écran de fumée destiné à me laisser mon autonomie sur l'essentiel.» Car, bien entendu, le service demandé ne doit pas relever de votre cœur de compétence, ce qui risquerait de vous décrédibiliser. Ce peut être un appui pour débloquer une ▶▶▶

## COACHING

### Votre mode de relation ne dépend pas que de votre manager :

#### Et si vous avez deux chefs...

Le patron de la filiale française la voulait à Paris pour la vente d'une usine tandis que le directeur juridique Europe la réclamait à Bruxelles sur des dossiers urgents. Ainsi tiraillée, Sabine Lochmann, directrice juridique France de Johnson & Johnson, a dû, il y a peu, user de diplomatie. Placé sous double tutelle, celle d'un opérationnel et celle d'un fonctionnel du siège, tout cadre marche sur des œufs. «Il doit gérer la montre et la boussole, souligne Laurent Magnien, consultant chez Krauthammer International. Autrement dit, les priorités à court terme du terrain et la stratégie à long terme élaborée par la direction générale.

Avec des risques de conflits en termes de délais et de contenu.» Comment s'en sortir ? En privilégiant son «vrai» chef : celui qui évaluera le travail effectué, sera susceptible d'attribuer une prime ou d'accorder une promotion... Ce qui ne doit pas amener à négliger l'autre, bien sûr. Pour cela, le collaborateur peut organiser une réunion tripartite au cours de laquelle seront exigées des réponses claires sur les détails qui comptent : qui tranche en dernier recours sur tel sujet ? quel mode de reporting employer avec chacun d'eux ? qui satisfaire en priorité en cas de surcharge de travail ?, etc. Cela les obligera à se mettre d'accord dès le départ.



▶▶▶ situation, accéder à un contact en interne... Dans la même veine, laissez une approximation dans un dossier que vous lui présentez. Votre chef sera en mesure de la rectifier : il sera ravi de montrer sa compétence et vous aurez une paix royale sur le reste.

#### **IL EST INTIMIDANT** Efforcez-vous de le désacraliser

Le comportement dominateur de votre patron vous impressionne au point de vous faire perdre vos moyens ? D'abord, sachez qu'en réagissant de

cette manière vous vous conduisez comme si vous étiez encore un enfant vis-à-vis d'un adulte tout-puissant : or un patron n'est ni un père ni un professeur. Pour «désacraliser» votre supérieur hiérarchique, essayez, par exemple, de l'imaginer en maillot de bain ou en pleine scène de ménage. Car, après tout, c'est un homme comme un autre, qui éprouve les mêmes émotions que tout un chacun. Cela aide à surmonter sa timidité. Au quotidien, tâchez de trouver des sujets de conversation dans des domaines

extraprofessionnels tels que les lectures, les vacances, les enfants... «Cela vous permettra de devenir son alter ego sur le plan humain et de construire ainsi une relation d'adulte à adulte», explique Christine Marsan, consultante au cabinet Demos. Certains adoptent une méthode plus frontale. «J'avais un patron que j'admirais mais qui se mettait parfois à me hurler dessus pour des broutilles, raconte Frédéric Prat, expert-comptable dans un grand cabinet. Quand cela se produisait, je sortais du bureau en lui disant que nous nous reverrions lorsqu'il serait à nouveau possible de nous parler.»

#### **IL EST INCOMPÉTENT** Rectifiez les erreurs au coup par coup

Considérer son chef comme un incapable est un point de vue qui peut se révéler subjectif... sauf pour les managers qui ont effectivement atteint leur seuil d'incompétence. Selon François Enius, du cabinet Absylone, on peut les classer en trois catégories : l'expert dépourvu de compétences managériales ; le manager qui n'a pas l'expertise de ses troupes ; le parachuté, nommé là pour des raisons de politique interne. Dans les deux premiers cas, il est souvent possible de s'en tirer en leur expliquant le métier ou en les poussant à demander des ressources supplémentaires pour le service. Le dernier profil est plus délicat à gérer. On le rencontre souvent dans les entreprises familiales où le fiston se retrouve dans le comité de direction sans en avoir l'étoffe. Sachant fort bien qu'il n'est pas au niveau, il risque de piller tout votre savoir-faire dans l'espoir de camoufler ses lacunes. N'hésitez pas à monter au créneau pour corriger une erreur ou faire préciser un point. Si possible, adressez-vous au supérieur hiérarchique de votre chef ou à son homologue. Dans tous les cas, cantonnez-vous au factuel pour éviter de vous faire un ennemi de l'héritier. «Il faut accumuler les preuves, les documents, les chiffres, observe François Enius. Heureusement, les parachutés finissent toujours par commettre une erreur qui met leur incompétence au grand jour. Tel ce directeur de marketing, fils du fondateur d'une entreprise agroalimentaire. Il pompait ses équipes che-

PHOTO : MAXPPP

c'est aussi à vous de déterminer ce que vous attendez de lui.

vronnées sur à peu près tout. Jusqu'au jour où il a lancé sa ligne de produits tout seul. Un four ! Au bout de six mois, le PDG a demandé des comptes et placardisé son rejeton.»

#### **IL EST DE MAUVAISE FOI Gardez une trace de tous vos échanges**

«Faut-il désormais que nos tête-à-tête se passent en présence d'un huissier ?» Avec le recul, François Beharel, aujourd'hui directeur général adjoint de la société d'intérim VediorBis, reconnaît qu'il est sorti des clous lorsqu'il a osé s'adresser ainsi à son supérieur hiérarchique. Mais celui-ci n'avait pas tenu une promesse exprimée lors d'un comité de direction et confirmée par écrit. En effet, les personnes de mauvaise foi en usent souvent lorsqu'elles souhaitent revenir sur une décision ou quand elles sont prises en défaut. «Intellectuellement malhonnête, ce comportement cache un manque de confiance en soi», analyse Françoise

Dissaux-Doutriaux. Devant ce type d'attitude, n'hésitez pas à mettre votre patron face à ses mensonges. Mais ne le faites pas sans apporter les preuves de ce que vous affirmez : archivez tous les e-mails et les documents que vous échangez. En cas d'enjeu important, vous pouvez même rechercher l'arbitrage de tiers. Cela étant, l'opposition systématique n'est pas toujours tenable. Si votre patron exige que vous repreniez un dossier de A à Z le soir pour une réunion le lendemain, prétextant un «ce n'est pas ce que je vous ai demandé», exécutez-vous. Vous montrerez qu'on peut compter sur vous. Mais ne laissez pas passer cet abus sans réclamer après coup une explication claire sur son changement d'avis.

#### **IL EST SOUVENT ABSENT Exigez des rendez-vous réguliers**

Si votre manager n'est jamais là quand vous avez besoin de lui, n'ayez pas peur de lui demander de se rendre davan-

tage disponible. Vous n'allez tout de même pas rester bloqué sur un dossier pendant plusieurs jours simplement parce que vous avez besoin de son feu vert pour avancer. Ainsi, face à un supérieur hiérarchique qui passe son temps dans les hautes sphères afin de préparer sa prochaine promotion, réclamez un point hebdomadaire pour discuter de l'avancée des dossiers. Au besoin, harcelez son assistante pour qu'elle note cette réunion dans son agenda. Dans le même esprit, si ses absences sont dues à d'incessants déplacements, demandez-lui de choisir un créneau horaire quotidien pendant lequel vous pouvez le joindre sur son téléphone portable. Et s'il ne vous répond pas, bombardez-le de messages jusqu'à saturer sa boîte vocale. Vous pouvez aussi lui envoyer des propositions par fax. Bref, ne lâchez surtout pas le morceau, faute de quoi vous continuerez de passer votre temps à lui courir après. ■ **Marie-Madeleine Sève**