

DOSSIER LE COURAGE, MODE D'EMPLOI

## S'opposer à sa hiérarchie quand elle se trompe

Il faut avoir du cran pour faire acte de résistance face à sa direction, surtout en période de crise. Mais s'il est mené avec tact et doigté, cet exercice à haut risque peut se révéler payant.

**E**té 2009. Les ouvriers de la filiale française de Nortel menacent de faire sauter leur usine. L'image fait la une des médias. Michel Clément, qui dirige alors l'entreprise, se démène pour sauver ce qui peut l'être. Mais l'équipementier télécoms canadien n'en démord pas : il veut vendre au plus vite et quitter le pays. Consigne est alors donnée au DG France d'«embellir la mariée» en taillant dans les effectifs. Michel Clément (lire l'encadré) s'y refuse. Au risque de se faire lui aussi débarquer. «Je n'ai pas raisonné en termes de plan de carrière, confie-t-il aujourd'hui. J'ai fait ce qui me semblait juste, et j'ai assumé.» Quand bon nombre de ses collaborateurs décident de mettre les voiles, lui reste. Et se porte même volontaire auprès du repreneur, le groupe autrichien Kapsch, pour poursuivre l'aventure. Avec l'aval de son épouse. «Son feu vert était indispensable : il m'a conforté dans mon choix», conclut-il.

**Schéma parental.** Dire non à ses chefs, quoi qu'il en coûte, l'exercice relève de la gageure. Et plus encore en période de crise. «Dans le contexte actuel du marché du travail, c'est une vraie preuve de courage», estime le coach François Enius. Mais à bien regarder, le jeu peut en valoir la chandelle. Comme le note Jean-Paul Luga, coauteur de «Manager avec courage» (Eyrolles), «l'en-

treprise reproduit le schéma parental». S'opposer à son patron, figure de l'autorité, revient donc à affronter son père. Or ceux qui osent «tuer le père» constituent une espèce aussi rare que précieuse. «L'entreprise a besoin de gens lucides :

elle a intérêt à engager des collaborateurs qui ne sont ni résignés ni soumis. Les béni-oui-oui qui obéissent à des ordres ineptes sans protester ne lui rendent pas service», assure Alain Pichon, docteur en sociologie et auteur des «Cadres à

l'épreuve» (PUF). Un manager qui a le cran de se dresser contre sa hiérarchie, à condition bien sûr d'être convaincu qu'elle fait fausse route, peut y gagner en respect et en crédibilité. Encore faut-il agir avec mesure et discernement.



Règle d'or : ne jamais contredire son chef en public. Optez plutôt pour un face-à-face en terrain neutre.

PHOTOS : VINCENT LONER / POUR MANAGEMENT - GETTY IMAGES

54 - Management - Septembre 2010

Avant de monter au créneau, évaluez la situation en vous posant plusieurs questions clés : le contexte est-il favorable ? Ai-je des chances d'être écouté par mon patron ? Qu'est-ce que je risque ? « Pour contrer une décision qui vient d'en haut, il faut avoir des atouts dans sa manche : l'expertise, le statut ou des arguments imparables », détaille le coach Jean-Paul Luga.

**L'art de dire non.** Vous vous sentez d'attaque ? Préparez alors avec minutie votre intervention. « Si vous voulez être crédible, vous devez maîtriser votre sujet sur le bout des doigts et monter un dossier qui tienne vraiment la route »,

conseille François Enius. C'est ce qu'a fait Dominique Cufi. Cette cadre sup d'Arcelor, spécialisée dans la formation, avait 40 personnes sous ses ordres lorsqu'elle a reçu un e-mail lapidaire d'un de ses deux supérieurs hiérarchiques directs lui demandant de licencier sur-le-champ douze collaborateurs. « Je n'ai pas répondu tout de suite. Pendant dix jours, j'ai cherché d'autres solutions, puis j'ai présenté un plan qui proposait de réduire autrement les coûts. » Son idée n'a pas été retenue, mais elle a gagné l'estime de son second manager, qui l'a maintenue à son poste le temps qu'une occasion professionnelle se présente.

Dominique Cufi est aujourd'hui directrice de l'université d'entreprise de la Macif.

Le choix du moment et du lieu pour s'exprimer est crucial. « Évitez le bureau de votre chef, avertit François Enius. Préférez un tête-à-tête dans un endroit neutre ou informel. Et surtout, ne remettez jamais en cause son autorité en public. » Soignez aussi la forme : la façon de dire les choses joue un rôle fondamental. « Le jugement de valeur, la rébellion agressive ou la plainte larmoyante ne passent pas », prévient le consultant Christophe Perillou, responsable du pôle ressources humaines à la Cegos.

Le cri du cœur, non plus. Directrice adjointe d'un groupe leader dans l'environnement,

Adeline en a fait l'amère expérience. Elle avait carte blanche pour gérer un budget de 45 millions d'euros, jusqu'au jour où son directeur général lui a ordonné de réduire la masse salariale et de licencier des collaborateurs fraîchement recrutés. Au passage, il lui a demandé sur un ton badin ce qu'elle pensait de sa stratégie. Le piège. Sans prendre le temps de réfléchir à une réponse étayée, Adeline s'est laissée emporter. « Je lui ai dit tout à trac qu'il n'avait aucune vision pour mener le projet d'entreprise à bien », confie-t-elle. Le châtimeur s'est fait attendre, mais il a été sévère. Quelques mois plus tard, l'intéressée est partie en congé maternité. A son retour, elle n'avait plus de bureau et son nom avait disparu de l'organigramme... Son départ, in fine, s'est négocié à l'amiable. « Un clash produit rarement des effets positifs », confirme le coach François Enius.

Seule une attitude ouverte et constructive dans la discussion a des chances de porter ses fruits. « Faites preuve de diplomatie : exprimez vos doutes avec tact et proposez des solutions », conseille Christophe Perillou. Pour éviter le licenciement d'un collaborateur, Claire, responsable formation dans le BTP, a opposé des arguments rationnels : « Mon chef s'est saisi d'un prétexte futile pour essayer de se débarrasser d'un de mes assis-

tants. J'ai trouvé le procédé injuste, mais je n'ai pas répliqué sur le registre émotionnel. Je me suis seulement appuyée sur les compétences et les états de service de la personne. » Bien vu : la victime désignée a pu conserver son poste.

**Petite cachotterie.** Il arrive cependant que même une démonstration imparable ne fasse pas mouche. Faut-il alors se résigner ? Geoffrey Behaghel a choisi, lui, de ruser. Ce responsable grands comptes au cabinet de conseil Amaris tentait depuis un an de séduire un prospect, en vain. Lassé, son supérieur hiérarchique lui a ordonné de laisser tomber. « Je lui ai répondu que mes tentatives allaient forcément finir par aboutir », raconte Geoffrey. Le patron s'énerve, donne de la voix. Et le commercial s'incline. Du moins, officiellement. « J'ai continué à "travailler" ce prospect en douce. Un mois plus tard, j'ai signé avec lui l'un des plus gros contrats de la société. » Une persévérance qui lui a valu une belle prime... et les félicitations de son boss. Songez-y : une petite cachotterie peut se révéler plus efficace, et moins risquée, qu'un grand débâlage. ■ **Laurène Champalle**

**40%**  
des cadres estiment  
que leurs rapports  
avec leur hiérarchie  
se sont dégradés dans  
le contexte actuel.

Baromètre Cahier-Net, juin 2010

Michel Clément, DG France de Kapsch (équipementier télécoms)

## « J'ai tenu tête à mon ancienne direction, pour mes équipes et la pérennité du business. »

L'une des plus grandes erreurs, quand tout va mal, est de faire subir les dommages collatéraux à ses collaborateurs. Quand le canadien Nortel a décidé de vendre sa filiale française que je présidais, le siège m'a rédamé « la tête » de plusieurs cadres seniors, au motif qu'il fallait alléger la masse salariale. Mais ces salariés pouvaient encore nous apporter beaucoup : il suffisait de changer leurs missions. J'ai refusé et assumé cette décision auprès du top management. Je savais que cette attitude agacerait et qu'on pourrait me renvoyer du jour au lendemain. J'ai pris ce risque, pour mes équipes et la pérennité du business. La suite m'a donné raison : le repreneur, l'autrichien Kapsch, m'a témoigné sa confiance en me laissant les rênes de l'entreprise. »