

# Introduction

Un des enjeux de ce début de 21<sup>e</sup> siècle est d'accroître la performance de l'entreprise en impliquant de manière plus rigoureuse le personnel dans une démarche qui semble être, pour nombre de personnes, une pression supplémentaire venant d'une société qui demande toujours plus à tous les acteurs de l'entreprise.

L'accroissement de la performance n'est en rien contradictoire avec la satisfaction, voire le plaisir, que nous pouvons retirer du fait de travailler. Dès que quelqu'un se sent reconnu à sa juste valeur et que son travail est assez intéressant pour que sa vie professionnelle prenne un sens, cette notion de performance devient secondaire dans la forme puisque dans le fond (les faits) elle est efficiente.

Je pense sincèrement, avec des années de pratique dans des entreprises de tailles et de secteurs divers où j'ai été amené à travailler, qu'il n'y a pas de « mauvais ouvriers » chroniques, mais que les attitudes bien connues de contestation, de « freinage des quatre fers », voire de « je m'en foutisme » et autres sont, dans la grande majorité des cas, la conséquence d'un management malhabile ou même parfois inefficace, avec tout ce que cela comporte en termes contre-productifs.

Accroître la performance de l'entreprise passe donc par cet « entonnoir » qu'est l'Être humain au travail. C'est lui qui a le pouvoir d'ouvrir en grand ou de réduire le « goulot » de la performance, car celui-ci est sous sa seule maîtrise. Même dans un univers automatisé où la main de l'homme n'a que peu de conséquences sur la capacité à produire, il suffit qu'un homme grippe cette belle machinerie pour que l'outil de production soit perturbé, et comme « l'intelligence artificielle » n'est encore qu'une balbutiante « réa-

lité », cette machine est aujourd'hui incapable d'agir elle-même afin de pallier cette mainmise de l'Homme sur sa productivité.

Il serait important que tous les Dirigeants et Managers gardent à l'esprit cette notion qu'a mise en avant Francesco Varela dans sa théorie de l'auto-poièse où il montre que tant que la machine ne pourra agir pour elle-même et ne sera influencée par ses propres actions, c'est l'Homme qui restera le maître de la destinée des entreprises. Nous avons encore de beaux jours devant nous.

La performance est donc tributaire du « fait humain ». Les nombreuses études sur la motivation au travail, réalisées dans les entreprises, depuis la première d'entre elles au sein de l'usine d'Hawthorne en 1924, indiquent toutes des composantes identiques.

La motivation doit être suscitée d'une part par l'intérêt de la tâche, mais aussi par le contexte situationnel dans lequel la personne évolue : management, entourage, milieu, et par la reconnaissance que l'on donne à celle-ci en fonction de ses actions ; ce sont tous ces éléments qui permettent de donner du sens au fait de travailler et qui sont vecteur d'une performance significative.

La problématique qui nous retient est la suivante : dans l'entreprise, comment rendre la plus performante possible la Maîtrise de proximité ? Par « performante » nous ne voulons pas simplement signifier le seul niveau de la productivité du travail mais nous pensons aussi en termes d'adéquation manager de proximité/membres de l'équipe/tâches/rapport à la hiérarchie. Car une des difficultés de cet Encadrement proximité vient initialement de la notion d'interface qu'il doit jouer entre des forces qui parfois sont contradictoires. Nous reviendrons longuement sur cette notion cruciale au cours de ce livre.

L'historique de cet Encadrement de proximité est intéressant, surtout en termes d'évolution de la pratique managériale, et nous constatons que certains anachronismes persistent aujourd'hui encore dans de nombreuses entreprises, d'où un hiatus dangereux dans des secteurs sensibles où il est impératif que la performance industrielle passe par une modernité dans le management des équipes et non, comme c'est hélas trop souvent le cas, par des pratiques managériales d'un autre âge ou par du « bidouillage » à la française alternant et mêlant allègrement des pratiques managériales

antagonistes, avec pour corollaire des résultats contrastés voire désastreux, ne serait-ce qu'en termes de « paix sociale ».

L'ère industrielle qui commença en Angleterre vers le début du 19<sup>e</sup> et s'étendit rapidement aux autres nations européennes instaura un type d'encadrement qui se fondait sur le droit presque « divin » qu'avaient les patrons d'entreprises sur leurs employés : le management paternaliste était né avec pour corollaire la soumission demandée à l'ouvrier qui était considéré comme incapable de prendre sa vie en main et qu'il fallait guider toute son existence durant, jusqu'à la mort parfois. Il y eut ainsi des générations d'ouvriers qui étaient « inféodés » depuis leur naissance à l'entreprise qui allait devenir leur seul horizon et qui durant leur activité ne purent qu'exécuter ce que d'autres avaient réfléchi.

Le patron était le maître, l'ouvrier, quant à lui, n'était qu'un « être » corvéable qu'il fallait traiter comme un irresponsable juste bon à faire ce qu'on lui demandait.

Cet état de fait dura environ cent ans, jusqu'au début du 20<sup>e</sup> siècle, quand l'ingénieur Frederick Taylor proposa sa méthode de division du travail en tâches simples et répétitives afin d'optimiser au maximum l'outil industriel de masse qui croissait en Occident.

Le procès en inhumanité fait au taylorisme doit tout de même être remis dans son contexte. Il est vrai qu'aujourd'hui ce « systématisme aliénant » consistant à constamment faire la même chose sans avoir à réfléchir à ce que nous entreprenons peut nous paraître archaïque, mais il eut tout de même l'avantage de systématiser les journées de travail en temps et en organisation.

Le taylorisme ne pouvait donner qu'un management autocratique. Aucune place au dialogue ; ce qui était demandé par le sommet de la pyramide devait être exécuté tel quel par la base, sans explication, ni *a fortiori* remise en question. Ce management autocratique, qui était le modèle unique, était donc mis en place à tous les niveaux hiérarchiques sans exception.

Dans ce contexte, le comportement des chefs et des ouvriers ne pouvait se faire que sur la base d'un conditionnement opérant de type « stimulus – réponse », l'ouvrier en était réduit, comme la souris de Skinner, à exécuter

ce que nous lui demandions sans aucune possibilité d'exploiter sa capacité à prendre des initiatives ou même simplement à réfléchir.

Cela peut paraître exagéré de dire cela, mais il est depuis longtemps prouvé en psychophysiologie qu'un homme conditionné à faire une tâche simple et répétitive n'a pas besoin de cortex pour exécuter cette tâche puisqu'il lui est demandé simplement de la faire « mécaniquement » en dehors de toute activité cognitive (penser).

Il y avait donc des ouvriers qui faisaient ce que des chefs leur ordonnaient de faire. Si le patron était autocrate, les couches successives de « chefs » ne pouvaient qu'être aussi autocrates que lui ; il n'y a qu'à lire les règlements intérieurs des entreprises de la fin du 19<sup>e</sup> siècle, début du 20<sup>e</sup> pour voir que l'entreprise était aussi rigide que pouvait l'être un corps d'armée et que la considération envers l'humain n'était en aucun cas de mise.

La « tyrannie de l'ordre » fonctionnait à merveille dans un contexte social qui marchait encore sur le modèle newtonien, à savoir qu'un stimulus donné provoquait telle réponse et pas une autre. Le chef avait la tâche facile de retranscrire l'ordre sans aucune arrière-pensée puisque quelqu'un de plus cultivé que lui l'avait chargé de le transmettre. C'était le règne de l'ordre et de la vérité, où les choses prévues arrivaient conformément à ce qui était attendu.

Ce modèle fonctionna à « merveille » jusqu'aux expériences d'Elton Mayo en 1924, expériences qui montrèrent l'importance de la prise en compte du facteur humain sur la tâche en termes quantitatifs et qualitatifs.

Le « mouvement des relations humaines » et ses conclusions relatives à l'importance sociologique du facteur humain dans la productivité firent peu à peu évoluer le statut de chef vers celui de manager.

Pourtant, tout n'est pas si net et tranché qu'il pourrait sembler l'être, un des paradoxes humains étant que les changements s'opèrent pour la plupart du temps graduellement, avec lenteur et souvent de manière chaotique : un pas en avant, deux pas en arrière, ajouté à cela que l'Homme dans son Être intrinsèque est parfois régi par des forces archaïques profondément ancrées en lui, à savoir un besoin de pouvoir absolu sur ses adversaires, vieil héritage de sa condition première. Certains mécanismes évoluent peu,

il y a toujours à un moment ou à un autre une nécessité à vouloir dominer l'autre coûte que coûte.

La condition de chef des débuts de l'ère industrielle collait très bien à cette façon encore primaire de se comporter ; tout comme dans la meute, il y a le chef et les autres qui suivent.

Le « mouvement des relations humaines » commençait à laisser entrevoir un autre type de dirigeant qui devait, à certains moments, être fort éloigné du modèle « tout ou rien » du chef classique. L'ouvrier prenait peu à peu une place significative et importante dans le processus de productivité et de qualité de l'entreprise ; la prise en compte d'aspects psychologiques devenait une évidence pour les chercheurs les plus évolués, encore fallait-il faire comprendre et admettre ces faits aux dirigeants d'entreprises qui étaient figés sur la seule productivité à tout prix et qui réfléchissaient trop souvent à partir de « schèmes cognitifs newtoniens », alors que l'ère de la thermodynamique en était déjà à sa fin.

Dans ce contexte, le bon ouvrier, celui qui maîtrisait parfaitement sa technique et son savoir-faire, était logiquement amené à devenir le « chef » de ses collègues. Rien ne semblait plus probant que de se dire à un moment donné : ouvrier d'excellence = chef.

Tout semblait rouler sans encombres tant que le monde ouvrier se conformait à la pression sociale qui lui ordonnait de se soumettre et de se taire.

Le début du 20<sup>e</sup> siècle, avec ses soubresauts et ses chaos, permit peu à peu à la conscience collective ouvrière de sortir de son carcan et, lentement mais inexorablement, d'opérer une (r)évolution vers l'humanité qui lui était refusée. Ce qui était faisable avec un ouvrier du début de l'ère industrielle, devint de plus en plus aléatoire et petit à petit fut impossible.

Cette conscience d'une valeur, d'une utilité, d'une reconnaissance pour ce que nous sommes, s'opposa aux pratiques autoritaristes en vigueur dans l'entreprise. Malheureusement, si la psychologie ouvrière évoluait, la notion de chef semblait immuable ; et quand le monde du travail aspirait à plus de considération et de reconnaissance, il lui était opposé encore le « joug » de la hiérarchie.

L'ouvrier d'excellence, qui par son travail accédait à ce poste de chef, se trouvait investi d'un pouvoir auquel il n'était nullement préparé : le pouvoir coercitif.

Immanquablement, cet ouvrier qui était devenu chef ne pouvait être perçu que comme un « vendu » à la cause du patron.

Le « chef » devait se conformer à des composantes d'intérêts qui ne faisaient pas partie de son milieu et de sa culture ; cela pouvait fonctionner au sein de l'entreprise, mais quand le « chef » se retrouvait dehors qu'était-il ? Il n'était plus ouvrier et pouvait ressentir cet état par les regards portés sur lui par son milieu d'origine et, loin du monde des dirigeants, il ne pouvait se sentir des leurs. Même si cela nous paraît bien loin, il n'est pas rare encore que le manager de proximité soit en butte à des phénomènes de rejet, de son milieu d'origine ou de la hiérarchie.

Le changement d'état, d'ouvrier à encadrant, est l'un des problèmes les plus épineux qui soit et probablement celui qui est encore aujourd'hui le moins bien compris et le plus sous-estimé par les Dirigeants eux-mêmes.

Et pourtant ! Tant qu'il n'y aura pas une prise de conscience généralisée de l'importance primordiale de mettre la personne adéquate à ce poste ingrat et vital (l'adéquation étant sa capacité d'expertise professionnelle, des dispositions à la conduite des hommes et une personnalité la plus assertive [affirmée] possible), les erreurs et les errances continueront avec pour corollaire des déficiences de productivité et des mécontentements sociaux et humains basés sur des frustrations qui n'auraient pas lieu d'être en temps normal.

La progression du Taylorisme à l'Ohnisme (ou Toyotisme) japonais nous a montré depuis longtemps l'importance de la prise en compte de chacun dans son expertise et sa capacité à la participation au sein de l'entreprise.

Cet aspect humain n'est hélas pas encore assez pris en compte dans l'hexagone où l'élitisme est « religion ». Et quelle sorte d'élitisme, que celui auquel nous sommes confrontés, élitisme sclérosé qui arbore toutes les tares de la consanguinité, alors que nous pourrions faire évoluer cet élitisme avec toutes les forces vives que notre système, trop souvent, ne reconnaît même pas. La France est un vivier si comprimé, dont les mailles

sont tellement lâches, qu'elle laisse trop facilement s'échapper ceux qui potentiellement sont le ferment de son avenir.

C'est cette problématique du management de proximité qui nous occupe aujourd'hui et qui est la base de cet ouvrage où nous voudrions vous amener à opérer une refonte éventuelle de votre perception et de l'importance que vous accordez à ce premier échelon hiérarchique, en nous basant sur l'expérience acquise au travers des différentes missions effectuées depuis des années avec cet encadrement, afin que vous puissiez vous-même rendre partenaire à part entière ce chaînon essentiel à la croissance de l'entreprise.

## *Chapitre 4*

# **Les attitudes et les relations managériales**

Nous avons vu précédemment que l'autorité était la qualité d'une relation autant consentie que consentante.

L'impact de la personnalité du manager et la gestion des sources d'autorités sont tributaires des attitudes du manager et vont impliquer des types de relations qu'il va mettre en place dans son interrelation à autrui. Ces attitudes sont fluctuantes, changeantes, dynamiques, pouvant paraître parfois déconcertantes, voire déstructurées. Ces types de relations sont tributaires avant tout de l'état d'esprit du manager à un moment donné, mais aussi de l'ascendant qu'il peut avoir sur l'autre, voire de l'influence que véhicule la situation dans laquelle il se trouve (lieu, solennité, etc.).

### *Les quatre attitudes de base*

Il y a quatre attitudes de base représentant des structurations psychologiques différentes.



La première attitude est de se sentir bien dans sa peau, d'être en accord avec soi-même, et d'être en accord avec son environnement, qu'il soit humain ou conjoncturel. Cette attitude, nous la nommons « **la coopération** » (souvent appelée relation « gagnant-gagnant », « win-win »), car lorsque le manager est dans cet état d'esprit, il va faire les choses avec autrui de manière collégiale, sans jamais chercher à prendre l'ascendant ou le pouvoir sur l'autre ; il est respectueux de l'autre tout en se faisant respecter. Cette attitude l'amène à utiliser au mieux ses ressources personnelles et permet à son autorité d'ascendant personnel de fonctionner de manière optimale.

Lorsque le manager agit à partir de cette attitude, il optimise au mieux la relation à autrui en permettant à l'autre de mettre en avant ses vraies capacités d'autonomie et de responsabilisation et faisant cela, il peut évaluer avec le plus d'objectivité possible les forces et les limitations de son collaborateur afin d'adapter au mieux sa relation managériale avec cette personne.

Dans la « coopération », la notion « d'égal à égal » existe vraiment ; égalité humaine dans le sens que l'un n'est pas mieux que l'autre ou « supérieur » à l'autre, ce qui permet de situer l'autre à bon escient sur l'échelle sociale et de ne pas se focaliser négativement sur une inégalité sociale qui après tout n'est qu'une construction sociale (mentale).

Le respect engendrera, par une relation authentique où chacun agit de manière synergique avec les autres afin d'atteindre un but quelconque, la meilleure motivation possible où, à l'aide de cette « communion » de forces, chacun peut ressentir la véritable valeur que nous lui accordons au sein de l'équipe. Car cette « coopération » est riche en valeurs et symboles véhiculés de manière non-verbale et inconsciente. Je ressens au plus profond de mon être lorsque l'autre me respecte véritablement, il n'y a alors besoin d'aucun mot pour que je sache que je suis respecté ; bien mieux que cela, puisque je le ressens au plus profond de moi !

La « coopération » possède de nombreux autres atouts dans la gestion d'une équipe ; puisque les rapports sont authentiques, les personnes qui vivent cette relation ont tendance à se sentir sécurisées avec une personne « coopérative ». De ce fait, les plus inhibés osent faire plus de choses, les erreurs commises sont moins cachées au manager, la parole est plus libre avec lui, impliquant une meilleure participation, voire une capacité à pou-

voir donner ses idées même si elles sont en désaccord ou en opposition avec celles du manager.

Cette sécurisation des personnes les met dans un état d'esprit plus réceptif qui peut aussi avoir tendance à réactualiser voire rehausser la propre perception qu'elles ont d'elles-mêmes. Qui n'a pas un jour vécu cette merveilleuse sensation d'avoir de l'importance, simplement parce que quelqu'un vous avait « montré » que vous étiez important à ses yeux ? L'influence d'autrui est une source inépuisable d'études dans le domaine des relations humaines en général, qui a donné entre autres les notions d'effet Pygmalion en France et de *Self-Fulfilling Prophecy* chez les Anglo-Saxons.

Un employé reconnu à sa juste valeur et respecté en tant qu'Être aura beaucoup plus d'énergie à déployer dans tous les aspects de son emploi qu'il ne pourrait même l'imaginer lui-même. Les critères de la performance sont simples (et malheureusement trop peu pris en compte) : les personnes à qui nous donnons les moyens de se sentir en confiance (équilibre psychique) se donnent plus volontiers à fond dans leur travail (performance). De plus, elles sont généralement en meilleure forme physique (équilibre somatique), ce qui fait gagner tout le monde sur tous les plans : la personne, l'entreprise et la société.

### **Le manager coopératif**

Stéphane est manager d'une équipe d'une quarantaine de personnes. C'est un jeune ingénieur qui vit son premier poste à responsabilité. Dans ce milieu, la sidérurgie, les rapports humains sont parfois brusques et Stéphane se fait souvent rentrer dans le lard par certains de ses compagnons. Mais même quand un ouvrier devient virulent, Stéphane ne perd pas son calme et écoute ce que l'autre a à dire. Ce n'est pas pour autant qu'il changera d'avis s'il est certain du bien fondé de sa pensée, mais il permet aux compagnons d'exprimer leurs idées, même quand celles-ci ne sont pas fondées, ou qu'elles sont stéréotypées. Et même quand l'altercation a été musclée, Stéphane n'en tient pas rancune à celui avec qui elle a eu lieu. Les compagnons ne l'aiment pas pour autant, c'est un chef, mais ils ne le détestent pas et ne refusent jamais ce qu'il demande. Ils le tolèrent. Et même le syndicat majoritaire, qui se fait un plaisir de monter en épingle les travers des autres managers, ne trouve rien à dire sur lui.

Stéphane a mis en place des groupes de travail pour la résolution des problèmes et des formations afin que les compagnons apprennent à travailler en équipe, à s'affronter sans rentrer en conflits, à avoir une pensée personnelle ; il a mis en place de la maintenance de premier niveau etc. et puis il a trouvé un emploi ailleurs, un poste plus important, c'est normal quand on est un jeune ingénieur et qu'on veut progresser, et il a fait un pot d'adieu... Et quand son remplaçant a réellement pris ses fonctions, Stéphane est devenu « un mec vraiment bien » aux yeux de ses anciens compagnons.

### **Analyse de la situation**

Stéphane fait partie de ces personnes qui vivent, réfléchissent et sentent en positif. Quoi qu'il arrive, il va rechercher à positiver la situation. Une erreur, un échec sont pour lui des facteurs de croissance. Si quelqu'un lui dit « non », il cherchera à comprendre comment il pourra lui faire dire « oui », mais sans le manipuler, quitte à modifier sa propre façon de penser car il est capable de changer par l'autre, si ce que l'autre lui apporte enrichi sa propre vision des choses. Sa vision du monde le pousse à croire que chacun est capable d'évoluer, à son rythme, à sa façon, et sa détestation de l'immobilisme incite les personnes à avancer sans qu'elles se sentent obligées de le faire. Il n'y a que quelqu'un de réellement coopératif qui soit capable de cela.

En relisant cette situation, il me revient à l'esprit ce que m'enseigna un jour André Castoriano, mon mentor et ami, alors que nous sortions d'une négociation commerciale où nous nous trouvâmes face à un responsable qui savait manier le « non » avec brio. Me voyant désarmé face à cette avalanche négative que nous avons essuyée, il me dit simplement de sa voix calme et douce : « Le « non » est un « oui » conditionnel », et de poursuivre « Recherche comment la personne va pouvoir te dire oui, mais avant tout ne prend jamais le « non » comme une barrière infranchissable. Ce n'est pas une fin de non-recevoir ». Il est vrai que c'était un négociateur hors pair. En le côtoyant durant cinq ans j'ai pu voir vivre et apprécier ce type de personne qui recherche toujours le positif même dans les situations les plus difficiles. Lorsqu'on a la chance de se trouver en présence d'une telle personne, la vie devient un long fleuve pas toujours tranquille mais toujours navigable et avec toujours une perspective sur l'horizon.

Cette attitude de « coopération » possède toutes les vertus, sauf celle d'être permanente.

Il est impossible pour la majorité des gens de se sentir toujours positif avec soi et avec son entourage, en conséquence, la deuxième attitude que nous adoptons parfois est celle qui consiste à se percevoir comme mieux que l'autre : plus intelligent, ou plus sensé, ou plus tout ce que nous voulons. À ce moment-là, la tendance est de « **se survaloriser** » par rapport à autrui (relation « gagnant-perdant »). Moi je suis bien et lui, il est... nul, idiot, irresponsable, con, ou ce que vous voulez de négatif. Cette « survalorisation » est source de bien des désagréments si je ne l'utilise pas à bon escient avec les membres de mon équipe.

Montrer que je suis supérieur à autrui, que je suis mieux que lui, que je sais et qu'il ne sait pas, que je peux et qu'il ne peut pas, en me comportant parfois de cette manière, non pas sur la base de faits, mais plutôt d'opinions, ne peut susciter chez l'autre que des réactions émotionnelles soit épidermiques, soit inhibitoires.

Les réactions épidermiques proviennent d'une constante humaine universelle : personne n'aime sentir qu'il est perçu comme « quantité négligeable » par rapport à autrui. Si je ressens que l'autre me prend de haut et me juge... idiot, inculte, incapable, ou ce que vous voulez, je peux être envahi d'une telle émotion galvanisatrice que je vais à mon tour lui montrer que je ne suis pas... idiot, inculte, incapable, ou ce que vous voulez, en me mettant dans une attitude de survalorisation, donc en cherchant à le dévaloriser à son tour. La genèse de la plupart des conflits provient de ce simple déséquilibre entre une personne qui veut avoir l'ascendant, le pouvoir à tout prix et une autre personne qui conteste cette prétention.

Pour les personnes ayant une connaissance de l'Analyse Transactionnelle, c'est ce type de comportement qui engendre le « huit infernal » : l'un se survalorise et donc dévalorise l'autre qui par contre-coup se survalorise à son tour en dévalorisant son interlocuteur, etc., etc., jusqu'à la conclusion du conflit. C'est aussi un type de comportement illustré par le « triangle dramatique de Karpman » où les rôles changent : de persécuteur je deviens victime parce que l'autre me persécute à son tour, mais je ne veux pas me laisser faire donc je redeviens persécuteur en victimisant l'autre qui reprend le dessus en me persécutant à nouveau... Les conflits proviennent souvent de situations simples gangrenées par nos émotions et nos affects.

Dans l'entreprise, cette attitude amènera des désaccords voire des conflits entre personnes si la possibilité de dire les choses est acceptable ou acceptée par le manager. En revanche, si le manager est de type « tyrannique » ne tolérant aucun mot plus haut que l'autre, et empêchant « ses gens » de s'exprimer, encore plus pour émettre une quelconque critique ou remise en cause, la réaction de celui qui ne peut ouvertement dire ce qu'il a à dire prendra une autre forme plus insidieuse qui sera de l'ordre du contre-pouvoir et qui pourra revêtir des comportements variés et parfois dévastateurs. Le plus simple des contre-pouvoirs est de faire comme j'ai envie ce que l'on m'impose de faire d'une certaine manière. Si le travail final est fait et bien fait, cela ne porte pas trop à conséquence, mais permet à celui qui a agi de la sorte, un espace de liberté qui lui a été refusé par son « manager ».

La deuxième possibilité de contre-pouvoir est de faire de travers ce que l'on m'a demandé de faire, avec toutes les conséquences plus ou moins négatives qui peuvent en découler et qui même parfois conduisent jusqu'à un « sabotage » de l'outil de travail, par exemple en faisant tout pour que le matériel ou l'outillage utilisé soit détérioré, ou tombe en panne, ou bien en s'arrangeant pour qu'une commande de matériel indispensable au fonctionnement de l'atelier (de l'entreprise) soit retardée ou pire soit oubliée. Ce type de contre-pouvoir est un indicateur de problématique managériale si la tendance est de le voir s'amplifier dans un certain contexte (un atelier par exemple).

Un autre choix de contre-pouvoir est de voler du matériel ou des produits dans l'entreprise, ce contre-pouvoir est aussi un bon indicateur de problématique si la progression des vols est significative à un moment donné ; les vols sont « normaux » dans l'entreprise, non pas qu'ils doivent être permis, mais ils font partie des caractéristiques de certains humains qui ne peuvent s'empêcher de prendre, pour des raisons diverses, ce qui ne leur appartient pas. Une progression des vols est souvent la cause d'un malaise, c'est l'effet d'une cause donnée qui peut être une inadéquation managériale.

Dans la panoplie du contre-pouvoir il y a aussi « l'entreprise buissonnière » qui consiste à se faire « porter pâle » sans autre raison médicale que celle de l'allergie momentanée à son manager ou à l'entreprise. Le surcroît de stress et/ou de frustration est un vecteur important pour la survenue de ce phénomène : celui qui ressent son impuissance à avoir quelque influence, ne serait-ce que par une écoute active de ce qu'il dit, peut avoir tendance

à montrer le pouvoir qu'il peut avoir sous une autre forme, qui malheureusement est contre-productive pour l'entreprise, mais qui souvent est aussi sous-estimée par les dirigeants eux-mêmes.

Quand tous les dirigeants auront compris et acté que c'est l'Homme qui fait l'entreprise et non l'inverse, l'humanité aura fait un grand pas. Malheureusement nous sommes encore trop confrontés à des dirigeants qui vous disent savoir que l'entreprise est faite par l'Homme mais qui, dans une logique industrielle, comptable, stratégique, n'investissent que sur la partie matérielle de l'entreprise en oubliant l'investissement humain.

Ces contre-pouvoirs sont moins dramatiques que le dernier d'entre eux qui est l'accident de travail. Une partie non négligeable des accidents de travail est due au fait que la personne va mettre inconsciemment en place un comportement qui la fera s'accidenter afin de pouvoir échapper plus ou moins longtemps à la pression de l'entreprise. Les études menées depuis plusieurs décennies montrent l'importance de ce contre-pouvoir qui, pendant longtemps, n'avait même pas été envisagé, car comment raisonnablement penser que quelqu'un puisse se « résoudre » à une telle extrémité.

Pourtant, nous savons que les forces inconscientes qui modèlent certains de nos comportements sont à l'œuvre dans de nombreuses situations, et que ces forces vont imprimer insidieusement (puisque de manière à échapper à tout état de conscience) des comportements impossibles à maîtriser, mais qui auront l'avantage de ne pas mettre la personne en porte-à-faux vis-à-vis de sa propre conscience (de son surmoi) et vis-à-vis de sa hiérarchie. Faisant cela, cette personne ne peut pas être remise en cause en tant que saboteur ou que fainéant, mais devenant victime elle devient pour un temps une personne vers qui les regards et les pensées convergent. Cela amène aussi cette personne à être reconnue d'une certaine façon.

La survalorisation mal utilisée est donc une plaie dans les entreprises du fait qu'elle amène l'autre à avoir une réaction contre-productive, de rébellion, de sabotage, de retrait ou même de soumission. Nombre de managers qui utilisent cette manière de faire sont satisfaits d'elle et ne voient pas pourquoi ils changeraient leur mode de management, puisque « leurs gens » obéissent et travaillent (en courbant l'échine et en se taisant).

Cette pratique qui fonctionnait à merveille dans l'industrie lorsque celle-ci était encore majoritairement dirigée de manière autocratique ou pater-

naliste, n'a plus raison d'exister aujourd'hui alors que les mentalités ont évolué et que le « travailleur » ne peut plus être simplement pris pour une machine à produire (quoi que... !).

### **Le manager survalorisé**

Jean-Michel est responsable d'entreprise, son entreprise c'est son bébé, il l'a créée, et comme tel il a parfois des comportements excessifs qui le font devenir abjecte, le mot n'est pas trop fort. Le stress, la frustration de se retrouver face à un collaborateur qui le remet en question, ou même parfois la simple jalousie de se sentir dépassé par l'autre, intellectuellement ou matériellement, fait rejaillir de l'agressivité qui se présente sous la forme la plus puérile qui soit mais aussi la plus destructrice, consistant à rabaisser systématiquement l'autre de façon théâtrale et sonore, quoi qu'il dise et quoi qu'il fasse, avec une délectation certaine à faire cet exercice en présence d'autres collaborateurs.

Carole, une de ses managers, travaille avec lui depuis plus de quinze ans et d'années en années elle s'est laissée enfermer dans une prison qu'elle s'est elle-même construite de coups de gueule en invectives reçues. Elle a bien tenté de s'opposer, mais pour toute réponse, chaque fois, Jean-Michel se vengeait, alors Carole s'est opposée de moins en moins. Et de petite vengeance en petite vengeance, Carole s'est laissée emmurer, et se laisse humilier jour après jour, sans plus trop oser rien dire. « Par ces temps qui courent, il vaut mieux garder son emploi ». Les jours où Jean-Michel est dans une phase positive, tout se passe le mieux du monde, c'est même alors un responsable fort agréable à vivre, mais quand il arrive le matin avec sa mine des mauvais jours et sa propension à vouloir tout contrôler, à vouloir tout dénigrer, alors Carole fait profil bas, l'estomac noué, sans rien montrer et elle subit... jusqu'à ce que son corps somatise à outrance. Vivre au quotidien avec un responsable « émotionnellement instable » est une épreuve difficilement gérable.

### **Analyse de la situation**

Jean-Michel est un responsable qui se survalorise, avec cette propension à prendre tous les gens pour des imbéciles (si ce n'est des cons). C'est le cas typique de ces personnes qui ont vécu des situations de carence (ici carence affective dans son enfance, perdurant encore alors qu'il est

adulte, un psychanalyste dirait simplement « Œdipe non résolu »), les amenant lorsqu'elles sont devenues adultes, à surcompenser, en recherchant à exercer un pouvoir sur autrui, par la mise en place de ce que nous appelons les pulsions d'emprise. « Je dois être le plus fort coûte que coûte ! » Ce pouvoir exercé est proportionnel à la « faiblesse » de l'autre. Plus l'autre se montre « acceptant », plus Jean-Michel sent qu'il a de l'emprise sur lui et plus il continue jour après jour à accentuer ce pouvoir. Et Carole jour après jour perd confiance en elle à tel point qu'elle accepte d'être méprisée, mais reste à son poste avec toujours le même professionnalisme... J'avoue que malgré le fait d'en avoir parlé souvent avec elle, c'est pour moi un grand mystère que de comprendre comment quelqu'un peut accepter une telle soumission dans l'entreprise et permettre à l'autre de jouer sa partition de cette façon. Des théories peuvent donner des tentatives d'explications, ne serait-ce que la théorie de Stanley Milgram que j'évoquerai plus bas, mais pour quelqu'un comme moi qui suis réfractaire à tout autoritarisme, il est inconcevable d'être aliéné de la sorte par une autre personne.

Susciter la peur est une tactique managériale qui fonctionne bien quand le responsable a été capable de provoquer chez l'autre le doute à tel point que la confiance en soi devient altérée. La pulsion d'emprise peut alors fonctionner de façon optimale. L'entreprise est une micro société où les relations qui s'y jouent sont de même nature que dans la vie privée, donc même dans les entreprises il y a parfois des relations sadomasochistes.

La troisième attitude ou façon d'être est de minimiser son importance en trouvant l'autre plus important que soi-même, donc de « **se dévaloriser** » (relation « perdant-gagnant »). Cette manière de s'appréhender ne peut en aucun cas être celle d'un manager.

Se dévaloriser ne peut se concevoir de la part d'un manager qui doit refléter une image de stabilité quelles que soient les circonstances, même si en lui il n'est pas sûr du tout. Ne serait-ce que dans certaines situations, il est humain de parfois douter et de se retrouver dans une attitude de dévalorisation face à cet événement : « est-ce que je vais être capable de me sortir de cette situation ? ». Il est pourtant primordial dans des moments de doute comme celui-ci de ne pas transmettre mes incertitudes, mon insécurité aux membres de l'équipe qui auront alors tendance à s'insécuriser eux-mêmes et n'auront aucun point d'accroche afin de se réassurer, puisqu'en tant que



manager je serai incapable de montrer la force que j'aurais dû montrer pour que l'équipe ait confiance jusqu'au bout.

Cela met en évidence une des difficultés à être manager : il faut parfois être capable d'aller de l'avant, alors que je suis pétrifié d'incertitude, voire de peur ; alors que je suis dans le doute le plus total ; alors que je n'entrevois pas du tout où je vais.

Le manager qui n'arrive pas à aller au-delà de sa « dévalorisation » et qui l'étale au grand jour, voire abdique en laissant les autres prendre en charge, n'est manager que de nom. Hélas c'est parfois le profil managérial que nous rencontrons dans les entreprises, chez des personnes qui sont d'excellents techniciens et qui ont été propulsées managers alors qu'elles n'avaient pas la personnalité adéquate.

Le tragique de l'histoire est que ces personnes deviennent responsables d'elles-mêmes et de leur équipe au regard de la hiérarchie, et que lorsque cela tourne mal, elles sombrent encore plus bas dans la dévalorisation par la pression négative qui leur est mise au jour le jour et par les échecs qu'elles accumulent parfois. Cela montre la responsabilité prise par celui qui a décidé de mettre cette personne à ce poste, et qui en cas de problème est peu enclin à se remettre en question en se posant la simple question : « ma prise de décision a-t-elle été judicieuse ? ».

Le nombre de managers de proximité que nous côtoyons dans les entreprises et qui ne sont pas à leur place est assez impressionnant avec pour corollaire dramatique qu'il est extrêmement rare d'en voir un dire à sa hiérarchie : « ce poste n'est pas fait pour moi ». Les raisons sont multiples : peur de passer pour un incapable vis-à-vis de sa hiérarchie, mais aussi de ses pairs et de ses anciens collègues ; difficulté à se dire à soi-même que nous ne sommes pas faits pour ça (je renforce alors ma dévalorisation) ; pression sociale qui interdit de revenir en arrière (le jugement des autres est une emprise à laquelle il est difficile de s'échapper).

Les travaux de Stanley Milgram ont montré les rouages de la soumission à l'autorité et ont surtout mis au jour un phénomène particulier qui est que lorsqu'un homme ne possédant pas assez d'assertivité s'est engagé dans un processus d'action dicté par une autorité supérieure, il lui est quasiment impossible de revenir en arrière, même si l'action est négative et perverse. De ce fait, les managers continuent, bon an, mal an, leur mission, tout en dégradant

leur perception d'eux-mêmes et de l'environnement. La dévalorisation se mêle alors à de l'agressivité engendrée par diverses frustrations que la personne vit.

### **Le manager dévalorisé**

Francis est chef d'équipe depuis deux ans. Il travaille dans la même équipe que celle où il était quand il était opérateur et avec quasiment les mêmes personnes. Seuls les intérimaires changent. Il est devenu manager de proximité plus par défaut que par conviction, d'ailleurs il n'a jamais demandé à être chef. Il s'est retrouvé à ce poste par manque de prétendant. Son chef lui a dit qu'il serait bien comme chef, qu'il était un bon ouvrier, qu'il savait se prendre en charge, et donc qu'il aimerait l'avoir comme responsable de l'équipe. Francis a eu beau dire « non, non ça m'intéresse pas », le chef a été tellement convaincant, qu'un beau jour il s'est trouvé à la tête de l'équipe sans y avoir été préparé et sans s'y être lui-même préparé.

Francis s'est donc retrouvé du jour au lendemain à ne plus faire ce qu'il faisait depuis si longtemps. Plus d'impératif de productivité pour lui, mais un impératif de productivité pour les autres, dont Francis était responsable. Et Francis ne comprenait pas pourquoi lui serait responsable de ce que faisaient les autres. Le responsable lui a dit « c'est comme ça, t'es chef d'équipe donc t'es responsable des autres. » Donc Francis a relayé les directives données. Jean-Marc qui avait toujours été une grande gueule, l'envoyait bouler : « Maintenant que t'es devenu chef, tu me donnes des ordres ! » et Francis balbutiait une justification que l'autre n'écoutait pas, et quand Jean-Marc refusait de faire ce que Francis lui demandait, Francis le faisait parfois à sa place, ou partait sans rien dire. Éric, qui n'en faisait qu'à sa tête, rappelait gentiment à Francis quand celui-ci lui faisait une remarque : « Ouais tu m'engueules, mais tu te rappelles plus quand t'étais ouvrier ! Pourtant, à c't'époque-là t'aimais bien rigoler ! Mais maintenant t'es CHEF ! » Et Francis baissait les yeux et la voix et s'en allait. Et chaque fois que son responsable le prend entre quatre z'yeux pour lui passer un savon parce qu'il est trop laxiste avec les gars, Francis courbe le dos, baisse les yeux et s'enfoncé de plus en plus dans la honte de ne pas être à la hauteur...

### Analyse de la situation

Ce cas est récurrent dans toutes les entreprises. C'est le cas du manager de proximité qui a été mis en place parce que personne ne voulait prendre cette responsabilité. Un manager par défaut, qui n'est ni préparé, ni suivi, une sorte de manager « démerde-toi » qui sert d'exutoire aux émotions exacerbées des uns et des autres : l'un va projeter sa colère de le voir changer de camp, l'autre son mépris, un troisième son doute quant à ses capacités, un quatrième va « jouir » du plaisir de le voir ne pas être à la hauteur, etc. Et tous ces comportements négatifs n'ont qu'une issue : faire peser encore plus la chape de plomb qui s'est abattue sur Francis qui n'a pas été capable de dire « je ne veux pas faire ça » une bonne fois pour toutes. Si vous êtes trop faible, il y a toujours quelqu'un qui vous aura à l'usure, ou par une quelconque manipulation.

Nous en arrivons de ce fait à la quatrième attitude possible, « **le négativisme** » qui peut revêtir deux aspects différents, mais qui est toujours une relation « perdant-perdant » : le nihilisme ou bien le sabotage.

Le nihilisme et le sabotage sont des comportements provenant de personnes qui ont tellement été dévalorisées qu'elles en sont venues à douter d'elles-mêmes et aussi des autres (et de l'environnement) à un point tel qu'elles sont négatives en tout et ne mettent plus d'énergie à essayer de s'en sortir ou d'évoluer. Toute leur énergie est mise au service de la négation totale de tout. C'est l'antithèse de la personne positive qui cherche toujours des solutions pour s'en sortir.

Les personnes dans des périodes « nihilistes » ne sont pas agressives envers autrui ou envers l'environnement, mais simplement avec elles-mêmes, parce qu'en restant trop longtemps dans cet état, elles ont tendance à s'autodétruire. La personne tombant dans le nihilisme ne croit plus en rien, elle est totalement démotivée et se laisse conduire par les événements, elle devient complètement réactive en fonction de ce qui se passe ou à d'autres moments elle reste totalement passive en attendant que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes.

Les personnes dans des périodes « sabotage » sont en revanche agressives avec les autres et l'environnement, elles sont enclines à des comportements paranoïdes qui leur permettent de justifier leur agressivité par des pensées projectives : « c'est de la faute de... », « il n'a pas fait son

travail, alors je ne peux pas faire le mien... », « toujours sur moi que ça retombe... », etc., les amenant à toujours rejeter la faute sur autrui ou sur les événements, donc à ne jamais prendre la responsabilité de ce qui se passe. De plus, elles ont tendance à dénigrer tout et tout le temps sans jamais chercher à trouver des solutions pour s'en sortir.

Cette dernière attitude de « négativisme » peut amener les personnes à osciller entre des comportements différents, voire antagonistes parfois de manière brutale : un manager « négativiste » va alterner une période plus ou moins longue de laxisme (nihilisme) avec un épisode de reprise en main musclée souvent très bref (sabotage), mais qui aura tendance à déstabiliser l'équipe car passant d'un extrême à l'autre sans aucune transition et sans signe avant-coureur.

Le « négativisme » est parfois le fait d'un tel désespoir que le manager a tendance à ne plus croire en rien et à ne voir aucune lueur dans le tunnel dans lequel il est engagé (démotivation de dernier niveau). Ce « négativisme » n'amène que rarement la personne à se comporter de façon destructrice, mais parfois des passages à l'acte relatés par les médias sont là pour nous rappeler que l'être humain n'est fait que de chair et d'émotions.

### **Le manager négativiste**

« Connerie! Tu verras, ça marchera jamais! » Jackie était remonté contre son chef, contre le directeur, contre l'entreprise. « On a déjà essayé ça y'a quinze ans et ça a jamais marché! Pourquoi tu voudrais qu'ça marche aujourd'hui! » Son responsable commençait à en avoir marre de ces oppositions constantes. Quoi qu'il dise, quoi qu'il fasse, Jackie râlait, tempêtait, remettait en cause. « Si tu n'essaies pas, comment veux-tu dire que ça ne marchera pas? » Et Jackie de reprendre : « Mais écoute-moi! J'te dis qu'on a déjà essayé... » Et le responsable le coupant : « Mais c'est il y a quinze ans, on s'en fout de ce qui a été fait il y a quinze ans, ce qui importe c'est ce qu'on veut mettre en place aujourd'hui, et quand tu me dis que c'est la même chose qu'il y a quinze ans je ne peux pas te croire, les choses ne peuvent pas être les mêmes! » « Avec vous c'est toujours la même chose » rétorqua Jackie « Vous vous croyez plus forts que les autres, mais quand j'me coltinai ça, t'étais encore à la communale, alors viens pas me dire qu'c'est pas la même chose! Qu'est-ce que t'en sais? C'est encore une de ces idées fumeuses venant de la Direction, si y v'naient un peu plus sur l'terrain

ces cons-là ! » Le responsable le coupa sèchement : « Non ce n'est pas une idée du Directeur, c'est moi qui ai proposé ce nouveau process et je sais qu'il est réalisable. Tu ne vas pas me remettre en question là-dessus quand même ! » « C'est à voir, c'est à voir ? » reprit Jackie avec une moue suspicieuse. « Et même si ton idée était bonne, il faudrait qu'les gars soient capables de le faire. Regarde les brêles qu'on a et dis-moi si tu crois qu'y sont capables de le faire !? » « Et alors, ce sont tes gars ! » explosa le responsable, « S'ils sont si mauvais, à qui la faute !? »

C'est quand même toi le chef d'équipe ! Puisqu'ils sont aussi mauvais, comment tu pourrais faire pour qu'ils deviennent capables ? » « Comme t'as dit, je suis le chef d'équipe » reprit Jackie « C'est pas moi qui les ai choisis et c'est pas à moi de les faire évoluer. Moi j'fais mon boulot et c'est tout ! »

### **Analyse de la situation**

La manager négativiste est le plus facile à reconnaître et proportionnellement le plus difficile à faire évoluer.

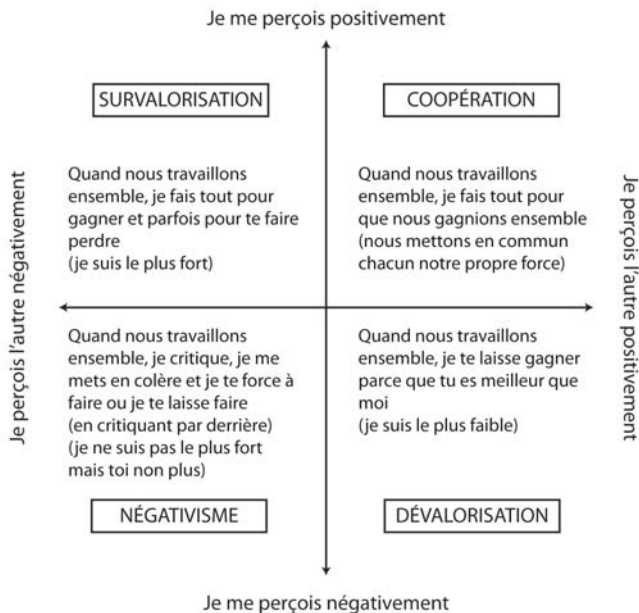
La critique permanente de tout et de tous est chez lui une façon de fonctionner qui devient chronique pour certains, alors que pour d'autres elle est ancrée depuis si longtemps que c'est devenu un comportement naturel.

Dans le cas évoqué, Jackie fait un parallèle entre un process mis en place il y a des années et celui que son responsable de prod' veut mettre en place aujourd'hui. Ce cas est fréquent, et tout consultant y est confronté de façon périodique dans le cadre des missions qu'il réalise.

La recherche de similitudes entre les deux process permet à Jackie de s'opposer à ce qui est demandé par la hiérarchie. Cette opposition trouve son fondement dans cette recherche de similitudes qui deviennent des certitudes pour celui qui les trouve quitte la plupart du temps à ne voir que des similitudes générales, voire à bidouiller le factuel d'alors pour le faire coller au présent, car à bien y regarder, il est rare de trouver des similitudes réelles (factuelles) entre deux actions menées à quinze ans d'intervalle, ne serait-ce que par le changement d'environnement que le temps impose.

Une fois qu'il s'est opposé à l'organisation, Jackie peut s'opposer à la direction, ceux de là-haut qui ne comprennent rien, et puis il s'opposera à ses propres troupes en les jugeant tous comme des incapables, pour finalement s'en prendre à son responsable. Tout le monde y passe et cela permet à Jackie de ne se remettre en question à aucun moment. Ce type de manager met en place ce que nous appelons un comportement passif-agressif, remettant tout en cause, dénigrant tout, n'étant jamais satisfait de rien, mais sans rien faire pour que ça change. Il cherche avant tout à n'avoir aucune responsabilité. Paradoxe ! Comment un manager peut-il être nihiliste ? Un responsable irresponsable est-ce possible ? Questions pertinentes. Demandez à ceux qui les ont mis en place et qui les laissent en place.

L'autre dénominateur commun aux managers négativistes est que si nous leur imposons une manière de faire, ils mettront généralement des comportements adéquats pour que le projet capote ou vivote sans jamais devenir gagnant, quitte à les faire perdre eux-mêmes en tant que managers (ce qui légitimera leur suspicion, voire leur mépris envers les gens qui ont un pouvoir plus fort que le leur).



Depuis la parution de ce livre, j'ai été confronté à plusieurs reprises au cas épineux de « quoi faire avec un manager inadéquat ». Un de mes collègues et ami, Pierre Bédry, dirigeant de son cabinet de conseil en performance industrielle ayant pris de façon temporaire la fonction de Directeur de production dans une entreprise pour laquelle nous intervenions, me posa à plusieurs reprises cette question épineuse : « dis-moi ce qu'on pourrait faire d'untel ? ». La première fois qu'il me posa cette question, alors qu'il était consultant pour cette entreprise, c'était au sujet du Directeur de production qui faisait des choix industriels hasardeux et ne prenait pas les bonnes décisions, alors que l'entreprise était dans une phase ascendante où les choix devaient être judicieux et novateurs afin que celle-ci poursuive sa progression en termes de renommée et de production, tant en France qu'à l'international. De plus, ce responsable voulait mettre en place une culture qualité dans l'entreprise, mais d'une façon inadéquate. Il voulait faire passer en force ses idées, devenant intransigeant et agressif quand cela n'allait pas dans son sens, avec pour résultat une capacité de non-adhésion du personnel en général. Ayant écouté Pierre et connaissant sa faculté d'analyse factuelle des situations industrielles, ma réponse fut directe : « il ne faut pas le laisser à ce poste ». « C'est la conclusion à laquelle j'arrive aussi » me confirma-t-il. La Direction se rendit compte que l'entreprise courait un danger réel avec ce directeur et il fut « débarqué ».

Lorsque Pierre fut en poste à son tour et commença à œuvrer afin d'établir une véritable culture qualité de façon plus intelligente et moins dictatoriale que son prédécesseur, il me posa au bout de quelques mois la même question pour un responsable d'atelier qui jouait sa partition mais pas toujours celle de l'entreprise, un homme hyper compétent techniquement mais en trop forte opposition avec la Direction et avec les pratiques modernes de management qu'il lui était demandé de mettre en place. Là, le cas était plus difficile, du fait que ce responsable était en fin de carrière et qu'il est bien évidemment plus délicat humainement de se séparer de quelqu'un de 58 ans que de quelqu'un de 30 ans. Mais la conclusion fut la même : lui trouver un poste utile mais sans autorité directe. Ce qui fut fait, avec des aménagements afin que cette personne reste dans l'entreprise, vive le mieux possible un changement qu'elle savait dû à une inadéquation de sa façon de manager avec celle attendue. Il fut mis à un poste où il n'avait plus de responsabilités managériales et plus aucune influence sur la production, un poste plus en harmonie avec ses capacités et sa vision des choses.

Cette confrontation à la réalité est importante et ne doit pas être occultée, même si parfois émotionnellement il est difficile de se résoudre à « déclasser » ou faire changer de fonction une personne qui est inadéquate à son poste. D'ailleurs, il est parfois surprenant pour certains de se rendre compte qu'une personne inadéquate à un poste peut être adéquate à un autre. D'où l'importance de la réflexion factuelle avant de mettre quelqu'un en poste afin d'éviter les « erreurs de casting » et la nécessité face à ces erreurs de ne pas porter de jugements de valeur trop hâtifs sur les personnes, mais aussi d'avoir le courage de se rendre compte que les personnes ne sont pas à leur place et de trouver des moyens de se sortir de cette situation sans casse pour quiconque. Le courage aussi pour le manager qui a commis une erreur de casting est de la reconnaître.

### *Efficacité de l'autorité en fonction de l'attitude*

Nous avons vu précédemment que l'autorité n'était pas quelque chose d'acquis, mais qu'elle provenait de différentes sources : l'entreprise (autorité structurelle), l'expérience (autorité sapientale) et la personnalité (autorité naturelle).

En fonction du comportement du manager, l'efficacité de son autorité naturelle peut être renforcée ou au contraire amoindrie, voire anéantie suivant l'attitude que ce dernier va avoir dans les situations qu'il va rencontrer lors de l'exercice de son activité.

Un manager qui se sent bien dans ce qu'il fait et qui se sent confiant en sa capacité à penser, à décider et à faire des choses, travaillera naturellement de façon « coopérative » et aura un impact positif sur les autres. Se trouver en présence d'une personne positive rejailit inmanquablement sur autrui.

Si le manager « coopératif » se trouve en présence d'un collaborateur « coopératif » lui aussi, le travail se fera de concert vers l'atteinte de l'objectif. C'est la meilleure des conditions pour faire du travail d'équipe.

Si le manager « coopératif » se trouve face à un interlocuteur qui est lui dans une attitude « survalorisée » il ne tombera pas dans le piège de lui montrer qu'il est plus fort que lui, il le « laissera jouer son jeu de la survalorisation » en cherchant à le faire adhérer ou du moins participer au travail



requis. Cette attitude permet un déplacement pour nombre de « survalorisés » qui vont se mettre à coopérer sans s'en rendre compte.

Si le manager « coopératif » est en présence d'un collaborateur qui se « dévalorise », son attitude affirmée mais bienveillante sera rassurante pour ce dernier, de plus, se sentant rassuré, le collaborateur aura plus de facilité à donner le meilleur de lui-même, voire à aller au-delà de ce qu'il fait en général. Il est aussi important de garder à l'esprit qu'un collaborateur « dévalorisé » de manière constante (quelqu'un qui doute constamment de lui) a souvent tendance à vouloir faire plaisir à autrui et de ce fait il travaillera dans l'optique d'être agréable à son manager, qui saura par contre-coup reconnaître sa contribution et renforcera le lien affectif que le collaborateur projette sur son manager.

Si le manager « coopératif » se trouve en présence d'un collaborateur « négativiste », son attitude tolérante mais assurée permettra au compagnon d'être négatif tout en cherchant au maximum à le faire, sinon adhérer, du moins produire de manière bénéfique pour l'équipe, donc à ce que son « négativisme » ne soit pas activement hostile.

L'attitude de « coopération » permet donc au manager trois degrés d'efficacité de son autorité.

- Le premier degré est quand il obtient ce qu'il veut avec l'accord de l'autre. Même si cette situation est rare, elle survient parfois et montre alors une excellente efficacité de l'autorité.

- Le deuxième degré est plus souvent celui auquel nous assistons dans les entreprises, le manager n'obtient pas tout à fait ce qu'il veut, mais il est néanmoins satisfait de ce qu'il a obtenu et l'autre aussi est satisfait. Cette configuration donne une bonne efficacité de l'autorité. Elle permet en outre à celui qui a négocié de voir que son manager n'a pas la toute-puissance, et que lui, en tant que collaborateur, peut être pris en compte, donc que son manager est capable d'écouter et de composer avec des éléments qui ne sont pas siens.

- Le troisième degré est quant à lui beaucoup plus rare dans la pratique managériale. C'est toutes les fois où le manager qui négocie n'obtient rien, mais garde la relation avec autrui positive, ce qui lui permettra de revenir, à un moment ou à un autre, renégocier avec cette personne dans le but d'obtenir quelque chose. Nous appelons ce degré « efficacité moyenne de l'autorité ». La plupart du temps les managers ne considèrent pas ce degré

comme efficace, même moyennement, parce qu'un manager a tendance à toujours vouloir un résultat en temps réel. Pour certaines actions c'est une erreur et trop de managers ne s'adaptent pas assez à des situations ou à des personnes différentes.

Ce degré d'efficacité peut être requis pour des situations où le changement ne peut s'opérer rapidement, mais plutôt par gradations, c'est souvent le cas lorsqu'il y a des changements de comportements à opérer chez les collaborateurs. Croire que l'autre va changer du jour au lendemain parce que je lui dis de changer est une utopie dont trop de managers ne sont pas conscients, alors qu'il suffit de faire un peu d'introspection pour nous rendre compte des conditions qui pourraient nous-mêmes nous faire changer. Forcer les gens à changer est le meilleur moyen pour s'en faire sinon des ennemis, tout au moins des réfractaires parfois actifs. Toute situation de négociation managériale doit intégrer ce troisième degré d'efficacité comme opérant et potentiellement susceptible de donner des résultats dans le temps, même s'il est souvent frustrant.

Cette attitude « coopérative » est la seule qu'un manager puisse avoir s'il entend faire de son activité un travail d'équipe dans toute la force du terme. Parce que c'est la seule attitude qui permet à la fois d'être assuré dans sa manière de faire, d'être actif sans être agité, d'être énergique sans être agressif, mais aussi d'être capable de s'adapter aux différentes personnalités qui composent son équipe, et aux différents événements qui vont survenir dans la journée.

En revanche, un manager qui se comporte de façon « survalorisée » aura tendance à faire surgir chez autrui des sentiments et des comportements risquant de créer des situations négatives.

Cela ne veut pas dire qu'un manager ne puisse pas utiliser une attitude « survalorisée ». Mais s'il le fait, il doit le faire à bon escient, avec le bon dosage et avec la durée adéquate, sinon il verra apparaître immanquablement des contre-pouvoirs chez ses collaborateurs.

Le gros problème du management réside souvent du fait de managers qui sont trop dans la « survalorisation » et qui, en conséquence, ne peuvent pas faire confiance en l'autre. La défiance suscitée alors est préjudiciable, tant en termes de relations, qu'en termes de productivité.

La « survalorisation » provient de managers de différents tempéraments : celui qui se croit supérieur à l'autre et qui adopte un comportement « paternaliste » ou pour d'autres un comportement « tyrannique », mais aussi celui qui est tellement perfectionniste qu'il ne peut ni faire confiance, ni déléguer à autrui, ou encore celui qui veut tellement que tout se passe bien qu'il a tendance à étouffer l'autre en faisant pour lui ou en faisant à sa place. Dans tous les cas, le manager qui se « survalorise » ne rend pas l'autre responsable, ni autonome. À une époque où la responsabilité et l'autonomie sont des valeurs de plus en plus sollicitées dans les entreprises, il est toujours étonnant de constater que parfois nous ne mettons pas tout en place pour que ces deux conditions soient réunies. Le choix de la personne qui accède au rang de manager s'avère bien crucial.

Les problèmes relationnels dans l'équipe sont souvent dus à des carences managériales qui deviennent problématiques quand l'entreprise les laisse perdurer. Ces carences managériales peuvent provenir autant de managers « survalorisés » qui veulent appliquer un contrôle systématique sur tout et sur tous, des tyrans à la petite semaine ou des « chiens de garde du patron », que de managers « dévalorisés », laxistes, défaitistes, apeurés qui ne sont pas à leur place et se font phagocyter par un système qui les dépasse plus ou moins complètement.

Nous arrivons avec ces derniers à un paradoxe évident : un manager ne peut pas fonctionner en tant que tel s'il est en phase de « dévalorisation ». La « dévalorisation » est, rappelons-le, tous les sentiments et émotions faisant perdre la maîtrise autonome de ses comportements. Cela va du plus simple, « j'ai une décision à prendre et je me ronge les sangs pour savoir quelle voie prendre », ou bien « je me retrouve devant quelqu'un qui m'impressionne tellement que je perds mes moyens à son contact », au plus complexe, « j'ai fait une erreur tellement catastrophique que ma hiérarchie me retire mon statut de manager et me remet à mon poste antérieur, avec toutes les charges affectives négatives que cela entraîne ».

La « dévalorisation » peut donc être très temporaire ou bien se prolonger dans le temps, en fonction de l'événement, mais aussi en fonction de la propre personnalité du manager (et de la rémanence plus ou moins longue que fait peser de manière négative la direction sur le manager en question).

Donc, un manager qui éprouve ce sentiment de ne pas se sentir à la hauteur, ou de douter, se met lui-même en danger s'il montre ce sentiment aux

membres de son équipe. La raison est simple. Chaque équipier quel qu'il soit attend de son manager que celui-ci sache où il va, comment il y va, avec quels moyens, et dans quel but. Ces paramètres échappent parfois au manager, surtout aux managers de proximité qui ont trop souvent tendance à attendre que toutes les informations leur arrivent naturellement. Il y a donc parfois des moments où le manager « navigue à vue ». Il est important dans ces phases que le manager dans le doute, voire dans la peur, ne montre pas ses sentiments à ses équipiers, sous peine de les plonger à leur tour dans une insécurité qui immanquablement fera tache d'huile et se propagera aux autres membres de l'équipe. Dans ces moments d'incertitude, il est primordial de savoir galvaniser son unité, c'est aussi un bon moyen pour le manager de se réassurer au contact des membres de son équipe si ceux-ci sont inconscients du trouble qui l'habite et continuent de travailler avec une motivation constante. Cela montre l'importance de savoir créer un climat dans l'équipe, climat de confiance, mais aussi climat de sécurité, qui permet au manager temporairement insécurisé de se réassurer au contact des collaborateurs. Chacun peut être utile à l'autre, nous l'oublions trop souvent.

Le paradoxe vient donc du fait que la « dévalorisation » est une composante naturelle de l'existence. Une personne possédant une forte confiance en elle n'est pas exempte de phases de doutes, ou de peur, donc de phases de « dévalorisation ». La confiance qu'elle a en elle lui permet tout de même de prendre des décisions dans ces moments-là, plus facilement que la personne qui est constamment dans le doute de ses capacités et qui, se retrouvant dans un contexte difficile peut, au lieu de rester active, plonger dans une inhibition l'entraînant vers une passivité préjudiciable. Tout manager vit des phases de « dévalorisation » ; le tout est de savoir comment il les fait vivre à son équipe.

Les managers de proximité ont souvent plus de difficultés à ne pas communiquer leur stress de la « dévalorisation » que des managers sortant d'écoles ou ayant fait des formations approfondies de management où ils peuvent travailler leurs comportements et l'influence de ceux-ci sur les membres de l'équipe. Nous touchons aussi là une des invraisemblances les plus criantes de l'entreprise qui met en poste des personnes sans leur donner vraiment les moyens intrapersonnels d'exercer leur mission, tout juste pour certaines une formation au management d'une journée, ou deux pour les plus avancées, et encore, notre expérience en entreprise nous amène parfois son lot d'étrangeté comme des managers qui exercent de-

puis plusieurs années sans avoir suivi aucune formation et que nous retrouvons au fil de sessions de management.

Comment peut-on imaginer que l'entreprise soit performante dans ces conditions-là ? Si, par chance, les managers de proximité sont capables de s'en sortir tout de même, cahin-caha, et souvent avec le système D, alors l'entreprise continue en fermant les yeux, ou consciente du problème, argue qu'elle ne peut rien faire pour y remédier, ou, pour les plus « progressistes », en faisant faire une formation à ses managers ; mais si les personnalités ne sont pas adéquates à la fonction managériale, toutes les formations du monde ne seront d'aucune utilité. Il est illusoire de vouloir faire devenir aigle un mouton.

Tout comme dans le règne animal, il y a des dominants et des dominés, dans l'humanité il y a intrinsèquement des dominants et des exécutants, c'est-à-dire des personnes faites pour prendre la maîtrise, avoir de l'ascendant et prendre des risques, et d'un autre côté des personnes faites pour accomplir ce que nous leur demandons, pour réfléchir à comment l'accomplir et minimiser au maximum la prise de risques. L'existence est faite d'opposés qui se complètent.

Les managers inadéquats qui continuent tout de même à exercer leur fonction, avec un doute constant et sans succès probants, voire avec des successions d'échecs, peuvent alors se trouver dans une spirale « négativiste » catastrophique à tous les niveaux : pour le manager lui-même qui devient négatif en tout, pour tout et tout le temps, pour les membres de l'équipe qui sont dirigés par une personne qui ne les aide pas à aller de l'avant, pour la hiérarchie qui se retrouve alors avec un manager rebelle, revanchard, agressif.

Il y a donc impossibilité pour un manager de se trouver en phase de « négativisme » et de mener à bien sa mission. C'est pourtant, hélas, une configuration que nous retrouvons régulièrement, dans les entreprises, chez des managers de proximité.

Plusieurs paramètres constants font que des managers de ce niveau soient enclins à évoluer dans le « négativisme » au cours de leur mission. Le paramètre le plus fréquent étant bien sûr le manager qui n'a pas la fibre et qui remplit sa mission parce que nous l'avons mis là. Ce manager est encore dans sa tête un ouvrier et n'arrive pas à concevoir qu'il a changé d'état, il n'est plus l'exécutant d'avant, mais se trouve dans ce que nous

appelons la maîtrise ; factuellement, c'est vrai, mais psychologiquement il n'a pas changé de perception, mais qu'avons-nous fait pour qu'il évolue réellement ?

Le deuxième paramètre est celui du manager qui n'entretient pas de rapports satisfaisants avec sa hiérarchie de niveau plus un : manager absent, ou manager qui ne le légitime pas, ou manager tyrannique, etc., et qui, à la longue, se retrouve dans des rapports d'opposition ou de compétition avec lui. Le troisième paramètre est le manager qui ne se sent pas reconnu à sa juste valeur, par sa hiérarchie, mais aussi par sa direction. Le quatrième paramètre est le manager qui vit mal ou refuse un changement quelconque, changement imposé à la hussarde, ou changement mal accompagné, ou même personnalité du manager qui le rend difficilement adaptable à toute transformation de l'existant.

Un manager « négativiste » est dangereux pour la cohésion managériale, si tant est qu'il y en a une, parce qu'il a tendance soit à être démagogue avec les membres de son équipe, soit à se mettre en retrait, et de la hiérarchie et de l'équipe.

### **Manager non légitime (voire illégitime)**

Jean a un énorme problème en tant que manager. Il se demande parfois quel est son rôle ? Et quelle est son utilité ? Pour donner les directives aux gars, il n'y a pas de problème, il sait le faire, il est reconnu techniquement, il sait de quoi il parle et rare est le compagnon qui le remet en question d'un point de vue professionnel. Pourtant, dès que le moindre problème autre survient, il se trouve confronté au fait que les équipiers qui viennent lui demander quelque chose, qu'il refuse avec raison, ne cherchent plus à négocier avec lui mais vont directement voir le Chef d'atelier qui répond toujours présent. Le pire est que parfois ce dernier déboule dans l'atelier et passe un savon à Jean, par exemple quand un compagnon lui a demandé de prendre une journée de congés et que Jean a refusé à cause du retard dans la commande X, mais le compagnon, connaissant la marche à suivre, sait qu'en allant voir « l'autorité supérieure » il aura gain de cause, et pire que tout, parfois le Chef d'atelier enguirlande Jean en présence des ouvriers qui sourient sous cape.

Il lui est déjà assez difficile de s'imposer parmi ses anciens collègues, mais comment peut-il le faire si le chef se comporte comme ça ? Il a

déjà essayé de lui faire prendre conscience de cette façon de faire qui le dessert, mais le chef le rabroue d'un revers de manche en arguant que s'il agit de cette façon c'est que Jean n'assume pas son rôle de manager : « sinon les gars ne viendraient pas me voir... et toujours pour des brouilles... ». Cela laisse Jean sans voix. Comment lui faire prendre conscience ? À chaque tentative, le chef lui fait le reproche de ne pas savoir tenir ses gars. « Mais comment je pourrais les tenir si à chaque fois qu'ils viennent te voir tu leur cèdes sans savoir ce que j'ai décidé ». Et le chef lui répond immanquablement : « s'ils viennent c'est que t'as-sures pas ! Point final ». Jean peut avoir tous les arguments possibles : « Quand le chef a dit cette phrase fatidique, ça sert à rien d'user sa salive... » et Jean repart dans l'atelier en maugréant intérieurement contre son chef.

### **Analyse de la situation**

Ce cas de figure est hélas fréquent : le manager de proximité illégitime est un classique. Dans le cas ci-dessus, le chef d'atelier agit de cette façon pour des raisons qui peuvent être diverses. Parcourons-les.

Le chef d'atelier peut avoir peur que son chef d'équipe prenne de l'envergure et, craignant de perdre son pouvoir, il se comporte de façon à garder la main mise sur les membres de l'équipe en ne s'occupant que des problèmes autres que techniques, ce faisant il agit sur le versant affectif des équipiers en jouant le rôle du gentil, alors que le chef d'équipe devient le « méchant ». Il est celui qui solutionne facilement, il est sympa, compréhensif, alors que son subalterne est celui qui agit de manière trop rigide, comme quelqu'un de buté. Futile me direz-vous, oui mais regardez autour de vous et vous verrez sûrement un manager « jouer » ce rôle. Nous appelons cela la « démagogie ».

Le chef d'atelier peut aussi avoir une personnalité butée au point de ne pas vouloir entendre la véracité des arguments de Jean. Ce faisant, lorsque Jean essaie de le faire réfléchir sur son comportement, celui-ci ne pouvant se remettre en question, retourne l'argument afin d'en rendre Jean responsable. C'est ce que nous appelons la « projection ». Le chef d'atelier se sert de ce subterfuge pour se protéger de toute critique venant de l'extérieur. Ce genre de comportement est courant chez l'être humain. Mais dans le cas qui nous occupe il bloque la situation, car un manager quel qu'il soit qui n'est pas capable d'entendre ce que son subordonné lui dit, *a fortiori* lorsque l'argument est justifié, fait une erreur

managériale en trois points : 1) en perturbant la relation qu'il a avec son collaborateur ; 2) en donnant une image négative de son manager au reste de l'équipe ; 3) en permettant à des employés d'avoir un pouvoir sur leur manager de proximité qu'ils ne devraient pas avoir.

Le chef d'atelier peut aussi avoir ce comportement pour la simple raison qu'il n'apprécie pas Jean. Le comportement est alors justifié de mille manières toutes plus irrationnelles les unes que les autres : « Je ne l'aime pas, je ne vois pas pourquoi je lui ferai de cadeau ! » « C'est moi le chef et je vais lui montrer ! » « Il est incapable de faire son travail correctement ! »... Nul besoin de s'étendre sur ce genre de cas.

Le chef d'atelier peut avoir une frustration de ne plus être au contact des équipiers et se sert de ce subterfuge pour garder le contact. La plupart du temps ce genre de manager aura tendance à mettre son grain de sel partout, même où il n'a pas lieu d'être. Nous retrouvons cette conformation chez certains managers de proximité qui ont évolué à un stade supérieur et qui regrettent le temps du « paradis perdu ».

Et en dernier lieu, le chef d'atelier peut agir comme ça tout bêtement car nous ne l'avons jamais fait réfléchir à ce qu'est une chaîne managériale et comment elle doit fonctionner pour assurer une cohérence et pour que chacun, au poste qu'il occupe, soit légitimé par sa hiérarchie. Est-il totalement responsable de son comportement ?

## *La consistance managériale et ses dérives*

En fonction de son comportement, le manager se trouvera dans un type de relation particulier, tant avec ses équipiers, qu'avec sa hiérarchie.

Un manager « coopératif » aura tendance à savoir faire la part des choses entre ses relations avec l'équipe et sa relation avec son responsable direct. Même si ce manager est plus au contact de son équipe de part sa fonction de manager de terrain, il sait quand il doit aller au contact de son responsable direct : pour donner des informations, pour recevoir ou chercher des informations, etc. Cette façon de faire du manager s'appelle la « consistance managériale ». Le manager joue alors bien son rôle d'interface entre deux « mondes » : le « monde de la production » et le « monde



de la maîtrise », sans qu'il privilégie l'un des deux « mondes », parce qu'il sait pertinemment que l'un ne peut fonctionner efficacement sans l'autre.

La « consistance managériale » est un atout pour l'entreprise, car les flux d'informations ascendants et descendants s'écoulent de manière naturelle, donc il n'y a pas, ou peu, de pertes d'informations, et d'autre part les relations entre les différents acteurs de l'entreprise sont transparentes et authentiques : pas de rétention d'information et capacité à être soi-même sans chercher à jouer un rôle.

La « consistance managériale » ne s'applique pas seulement au manager de premier niveau, chaque manager quel que soit son niveau dans la hiérarchie devrait être en « consistance » avec son manager subalterne et avec son manager supérieur. Je dis bien devrait, car dans la réalité ce n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Les problèmes d'ego, de compétition ou de revanche sont légions et coûtent aux entreprises des mannes d'argent insoupçonnées.

Donc s'il n'est pas possible pour certains managers d'être « consistants », cela nous amène à parler des trois dérives possibles.

La première dérive provient du manager qui se met dans la « survalorisation » et qui se trouve plus souvent au contact de sa hiérarchie que de son équipe. Cette configuration est rare chez les managers de proximité ; elle est plus fréquente pour les strates supérieures.

À cela plusieurs raisons : la première, nous l'avons déjà évoquée ci-avant, est que le manager de proximité a souvent du mal à sortir de son « conditionnement ouvrier » pour adopter une vision plus large du travail.

La deuxième est qu'un manager de premier niveau qui se coupe de son équipe ne pourra plus prétendre être un manager puisqu'à la longue il créera chez ses collaborateurs de la défiance (il est du côté des chefs ! Et il ne faut pas sous-estimer cet héritage bien de chez nous qui divise le monde du travail en deux mondes étrangers et antagonistes). Il ne pourra plus agir qu'en poussant ou en forçant les collaborateurs à produire, donc il ne sera plus dans un travail d'équipe à proprement parler.

La troisième raison est que le manager peut se sentir rejeté par l'équipe : c'est parfois le cas pour des managers qui ne sortent pas du « sérail » ou

qui viennent d'une autre unité ou aussi qui sont des managers de « nouvelle génération », c'est-à-dire des managers qui ne connaissent pas le métier et donc qui l'abordent avec une approche beaucoup plus participative, ce qui peut être déroutant et insécurisant pour nombre de collaborateurs qui, par réaction, vont s'opposer au manager.

Dans ce cas, les flux d'informations sont perturbés : il peut y avoir de la rétention d'information de la part du manager si par exemple celui-ci se sent rejeté, il y aura à coup sûr de la rétention d'informations de la part de l'équipe, nous ne dirons pas tout au manager, qui n'étant pas assez au contact des compagnons n'aura qu'une vue parcellaire de ce qui s'y passe réellement ; d'autre part le manager aura tendance à fonctionner sur un mode « autoritariste » qui ne fera qu'aggraver les choses, il fera du « zèle ». Certains managers, pas assez assurés (assertifs) et voyant que la manière forte ne fonctionne pas vraiment, auront des « bouffées de défaitisme » les incitant à changer de comportement et à devenir « laxistes ».

Cela nous amène à évoquer la deuxième dérive, qui est celle du manager qui fonctionne sur un mode « dévalorisé ». C'est le cas de figure le plus courant pour les managers de proximité et malheureusement cet état de fait est trop souvent mésestimé, voire ignoré par la hiérarchie.

Les raisons pour lesquelles les managers de proximité sont fréquemment dans cette dérive s'expliquent par le nombre d'entre eux qui ne sont pas faits pour cette activité.

Rappelons-le : un bon technicien ne fait pas nécessairement un bon manager, les fonctions n'ont rien à voir l'une avec l'autre. Si la personne n'a pas une personnalité un tant soit peu « dominante », elle ne peut pas comme par miracle rentrer dans la peau de quelqu'un prêt à assumer des responsabilités tout en dirigeant des personnes.

Passer de l'exécution à la maîtrise demande une capacité d'adaptation et de croissance que tout le monde ne peut pas avoir. De plus, pour devenir un manager de proximité performant, au contact quasi constant des membres de l'équipe, il vaut mieux aussi posséder une aptitude à percevoir l'autre, donc une intelligence interpersonnelle élevée, ou bien connaître les personnes de son équipe et posséder la capacité à s'adapter plus aisément à chacun. Aucun autre poste managérial ne requiert une perception psychologique constante de l'autre aussi élevée.

Une deuxième raison souvent rencontrée est celle du manager qui a tout à fait les capacités à manager mais qui n'est pas soutenu par sa hiérarchie, voire pire encore, qui n'est pas légitimé par elle. Comment peut-il mener à bien sa mission si la chaîne hiérarchique n'existe pas ? Quel crédit peut-il avoir s'il dit quelque chose aux compagnons et que son responsable direct vient dire le contraire à l'équipe ? S'il demande à quelqu'un de faire une chose précise et que son responsable demande autre chose ou dénigre ce qui a été demandé ? Ce sont des exemples courants de dysfonctionnement managérial. Ceux qui se sortent de cette configuration sont souvent des personnes ayant un potentiel pour grimper les échelons hiérarchiques, mais elles sont relativement rares.

Le manager qui se trouve dans cette situation aura naturellement tendance à se confronter le moins possible à sa hiérarchie, donc à rester constamment au contact de son équipe. Si le préjudice qu'il ressent est fort, ce manager glissera petit à petit vers la démagogie et, pour les plus faibles, vers le copinage. Il n'est alors plus question de management. La pauvreté des contacts avec la hiérarchie ne peut qu'être préjudiciable aux flux d'information et la défiance créée par cette relation entraîne souvent le manager de premier niveau à « se mettre du côté de son équipe » contre son manager. Il n'est donc plus dans son rôle de maîtrise puisque sa façon de penser est encore celle d'un exécutant qui, pour une raison ou une autre, plausible ou pas, n'entrevoit pas la nécessité d'être cette interface indispensable à la bonne exécution des missions qui devraient être les siennes.

Il ne faut pas sous-estimer aussi la force d'attraction opérée par l'équipe, qui fait ressentir au manager, par différents moyens, que celui-ci vient de leur monde et qu'il ne doit pas en changer. Dès que l'équipe sent que le manager commence à lui échapper, elle force la pression sur lui par des stratagèmes souvent grossiers, mais qui opèrent sur la base d'un chantage affectif qui fonctionne la plupart du temps à merveille : « tu ne te rappelles plus que tu faisais ça quand t'étais avec nous ! », « dis donc depuis que t'es chef t'es plus le même ! », « Maintenant que t'es chef tu nous dis de faire ça alors qu'avant t'étais le premier à dire que c'était des conneries ! », etc.

Le manager se sent tirillé entre deux états, mais surtout il peut avoir peur d'être rejeté par des personnes avec lesquelles il a travaillé parfois depuis des années, qui font partie de son quotidien et qui concourent à sa sécurité professionnelle par l'appartenance à laquelle il se sent lié à eux.

Les managers de proximité, qui ont travaillé préalablement avec les personnes qui sont maintenant sous leur responsabilité, ont quasiment tous vécu plus ou moins difficilement cette « aspiration » vers leur état d'origine, et malheureusement, certains se laissent avoir par cette fausse sécurité qui les entraîne à entretenir des rapports démagogiques avec les membres de l'équipe. Fausse sécurité parce que « brosser l'autre dans le sens du poil » ne peut être qu'une stratégie temporaire pour un acte précis, qui demande beaucoup de finesse pour avoir des chances de fonctionner sans que l'autre s'en rende compte. « Brosse tout le monde dans le sens du poil » ne peut qu'engendrer des carences dans la façon de manager et un laxisme préjudiciable autant au manager qu'aux membres de l'équipe.

Pour le manager, fonctionner ainsi ne peut pas le faire progresser dans son expérience managériale et donne la perception d'une personne qui n'est pas à même de diriger une équipe, et pour les compagnons, c'est aussi un frein dans leur croissance personnelle, car ils ne peuvent réellement se jauger par de telles pratiques.

Un manager de proximité qui tombe dans ce piège de se laisser « dominer » par sa relation avec ses anciens collègues ne se rend pas compte qu'en faisant cela il donne du pouvoir à certains dans l'équipe, souvent aux personnes les plus pernicieuses, et que celles-ci ne se priveront pas d'user de leur « pouvoir » pour à la fois garder le manager dans leur « monde ouvrier » tout en œuvrant à le discréditer vis-à-vis des autres collègues, voire de la hiérarchie.

Mais cet état de fait coutumier est paradoxalement tout de même viable tant nous le voyons à l'œuvre dans les entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs, qui s'en accommodent plus ou moins ou qui, ne s'en accommodant pas, ne mettent pas toujours tout en œuvre pour que cela change, parce qu'hélas trop souvent la vision politique de l'entreprise est que le management de premier niveau doit être efficace et peu coûteux.

Et s'il est peu coûteux, personne ne regarde vraiment s'il est efficace.

La troisième dérive, plus grave que la démagogie, est celle du manager « négativiste » en tout qui a tendance à se dégager de la hiérarchie et de son équipe. Il travaille dans son coin, parfois porte close et minimise au possible les rapports avec l'équipe, tout juste quelques compagnons ont-ils grâce à ses yeux, dans le meilleur des cas. Idem avec sa hiérarchie,

tant qu'elle n'est pas dans les parages, tout va bien. Cette configuration de retrait n'est bien sûr pas viable, car la défiance risque de s'installer des deux côtés.

Cette configuration est rare chez un manager de proximité. Elle peut arriver mais parfois plus par réaction que de manière systématique. Par exemple, un manager qui se fait « remonter les bretelles » par son hiérarchique à cause de résultats non conformes à ce qui était envisagé et qui, revenant dans l'atelier, exprime son mécontentement quant au travail réalisé en général et se fait « jeter » à l'unanimité par les compagnons, peut avoir cette réaction épidermique d'aller s'enfermer dans son bureau ou d'aller quelque temps en dehors de l'atelier pour souffler un peu, ou broyer du noir suivant la personne. Ce retrait-là peut arriver et semble humain ; mais le retrait constant est quant à lui plus pathologique qu'autre chose. Un manager qui ne va pas au contact des autres, n'a rien à faire dans cette fonction.

### La consistance et ses trois dérivés

