

Situation 3

Mon boss ne délègue pas

L'importance d'une rhétorique soignée
Les situations de pur rapport de force
Autonomie et contrôle
La délégation
Explication/justification

La situation

Pierre, notre nouveau directeur régional, a commencé à appeler tous les gros clients de sa région. Certains sont suivis historiquement par son boss qui apparemment n'a pas l'intention d'abandonner ses prérogatives. Il interpelle Pierre au détour d'un couloir.

David, boss de Pierre et directeur commercial (lunettes rouges du chef devant qui les salariés tremblent) : « Pierre, j'ai appris que vous aviez contacté la société Démarcheur Zassis. C'est un client clé pour l'entreprise et je le suis personnellement. Vous pourrez d'ailleurs constater dans la base de données qu'ils ne vous sont pas affectés. Faites plus attention à l'avenir, mon vieux.

– Pierre (lunettes d'enfant rebelle qui ne supporte pas l'autorité) : Désolé pour la bévue David, je croyais qu'ils étaient localisés géographiquement dans ma région. Je vérifierai de nouveau.»

Les acteurs

- Pierre : protagoniste
- David : protagoniste
- Client : instigateur
- Direction générale : arbitre

Appliquer la méthode F.I.N.

Analyser le risque

Nous assistons ici à une situation de pur rapport de force. Pierre doit marquer son territoire et David veut protéger le sien.

Attention! Pierre est surpris, se sent agressé, et donc réagit en jouant au plus malin. S'il avait bien écouté David, il aurait compris qu'il ne s'agissait pas d'un problème géographique. Faire semblant de ne pas comprendre est une arme à double tranchant avec un supérieur hiérarchique. Le «faites plus attention mon vieux» était vexant, mais il voulait bien marquer la différence de niveau.

Nous n'assistons pas ici à une discussion entre adultes responsables, mais à une admonestation entre un «parent normatif» qui se présente comme le garant des règles et des normes, et un «enfant rebelle» qui se révolte contre un sentiment d'injustice...

D'un point de vue professionnel, rien de constructif ne peut sortir de ce type de relation. Pire, ce schéma risque de se reproduire, voire de devenir leur mode d'échanges privilégié et systématique dans le futur, ce qui rendrait la situation particulièrement insupportable pour Pierre.

David : «Je ne vous demande pas de vérifier ce que je vous dis, Pierre. De plus il ne s'agit pas d'une problématique de territoire mais d'un client stratégique que personne ne veut laisser partir à la concurrence.

– Bien sûr David, je suis d'accord, et soyez rassuré, ce n'était pas mon intention de les laisser partir à la concurrence. Bien au contraire, le développement des clients existants est certainement un de mes savoir-faire majeurs.»

Admirons la capacité rhétorique de Pierre : d'abord il ne contredit pas David mais l'accompagne («Bien sûr David, je suis d'accord»). En cela il fait tomber un pan de l'agressivité de David. Il enchaîne par un «et» (et non pas un «mais» qui serait la négation de la phrase précédente) pour aller sur un terme positif «soyez rassuré» au lieu du traditionnel «ne vous inquiétez pas» toujours déclencheur de stress chez votre interlocuteur. Considérons que c'est un bon début, malheureusement marqué par une légère «impertinence», puisqu'il se vante. Nous pourrions qualifier cela d'erreur de débutant ou d'un manque de maturité.

Comprendre

Les filtres

- **David**, boss de Pierre, pense que la relation interpersonnelle qu'il entretient avec ses clients le rend indispensable. Par ailleurs, il estime que ce chiffre d'affaires qu'il supervise lui-même lui donne du poids dans l'entreprise. Enfin, pour lui, la réussite se mesure essentiellement en chiffres.
- Le filtre de **Pierre** est plutôt de mesurer sa réussite à la fidélisation des équipes, à leur niveau de motivation, à l'évolution de leurs compétences, etc. En fait, Pierre est «*people minded*», ce qui a priori n'est pas le cas de David. Par ailleurs, il ne supporte pas l'autoritarisme et met un point d'honneur à ce que sa hiérarchie pense de lui qu'il est responsable et autonome.

Les interactions

L'affrontement direct ne peut pas tourner en faveur de Pierre qui doit trouver les limites pour savoir jusqu'où il peut aller. Par ailleurs, Pierre sent bien que si David ne le laisse pas faire son travail, il n'obtiendra pas grand-chose en termes de reconnaissance ou d'évolution dans l'entreprise.

Les interactions entre David et la direction générale sont aussi présentes, car David passe pour indispensable en ayant en main les gros donneurs d'ordre de l'entreprise.

Les normes

Les normes en jeu ici sont classiques dans beaucoup d'entreprises : traditionnellement, passer à un poste de management est difficile pour une raison simple : avant de passer manager, vous avez réussi à faire reconnaître votre expertise dans votre métier. C'est un processus long, et cette reconnaissance vous rassure pour votre avenir. Quand vous passez chef, on vous demande d'abandonner cette expertise pour la transmettre à d'autres et dans le même temps d'acquérir une autre expertise dans laquelle vous n'êtes pas encore reconnu : le management. Ceci est fragilisant. Ainsi, beaucoup de managers ont du mal à laisser la place à leurs équipes, à déléguer, etc. C'est le cas de David. Il faut le rassurer par des actes, par des faits, et c'est surtout à la direction générale d'expliquer à David, ce qu'elle attend de lui. Elle doit lui réexpliquer selon quelles règles il va être évalué.

Aujourd'hui, la norme protège David, mais en cas de changement de direction générale, David pourrait être en danger car il pourrait être considéré comme inapte au management, même s'il fait un gros chiffre d'affaires.

Décider

Tout en parlant, Pierre a détaillé la base de données clients et il vient de se rendre compte que la plupart des gros clients régionaux sont restés aux mains du directeur commercial. Or, dans

son contrat de travail et dans la présentation du job que les ressources humaines lui ont vendu, c'est à lui qu'il revient de s'occuper de ces grands comptes.

Il décide de pousser la conversation pour tester les limites des freins de David. Son avenir dépend de cette « mesure ».

Pierre : « Par ailleurs, vous devez certainement avoir énormément de choses à faire et donc peu de temps à consacrer à une tâche qui en demande beaucoup : l'élevage des comptes existants. Ne pensez-vous pas que la proximité géographique aidant, il serait intéressant que je les suive moi-même, comme cela est d'ailleurs expressément convenu dans le *job description* et dans mon contrat de travail ?

– Que voulez-vous prouver ? »

David a manœuvré finement. Devant la menace sous-entendue de Pierre et pour éviter une confrontation, il change de registre et entraîne Pierre sur des terrains minés. Ce changement de paradigme est une des bases d'une bonne rhétorique. Il évite à David de justifier sa position et oblige Pierre à justifier son attitude alors qu'il ne s'y attend pas. Je ne me bats pas sur le terrain de l'adversaire, je préfère l'entraîner sur le mien...

Pierre : « Je ne veux rien prouver, juste bien faire mon job, celui pour lequel on m'a recruté (tentative d'évitement de justification).

– C'est-à-dire ?

David pousse Pierre à la justification. D'une manière générale les questions ouvertes, celles qui commencent par « comment », « qu'est-ce que », « quand », « pourquoi », etc. amènent votre interlocuteur à se justifier.

Coup de téléphone salvateur (hé oui, tout le monde a le droit d'avoir de la chance). Sachant qu'un cadre est dérangé en moyenne toutes les 7 minutes, savoir profiter d'un de ces dérangements pour s'échapper d'une situation difficile devient un art bien utile à maîtriser.

– David, veuillez m’excuser, peut-être pourrons-nous en reparler plus tard, j’attends ce coup de téléphone client depuis longtemps.»

Ouf! Pierre vient d’échapper à une situation de conflit à laquelle il n’était pas préparé.

PLUS LOIN

POUR ALLER

Les situations de conflit non préparées : les plus dangereuses des conversations, celles qui se chargent en stress rapidement et font des ravages dans les relations humaines et les carrières sont les conversations non préparées, sur un sujet apparemment anodin mais qui peut se révéler émotionnellement sensible. On perd vite de vue l’objet de la conversation au profit d’objectifs moins avouables : se protéger en attaquant l’autre, en lui démontrant qu’il a tort, en étant agressif.

Agir

Après s’être repris, Pierre a demandé à David ce qu’il attendait de lui en tant que manager. La réponse ne vous surprendra pas : des résultats chiffrés. Rien concernant directement le management, la dynamique d’équipe, la montée en autonomie des commerciaux, etc.

Pierre décide donc de s’appliquer maintenant à donner à David ce qu’il attend en termes d’information, de feed-back pour créer des *interactions positives* et rassurer David.

POINTS CLÉS

Déterminer pourquoi votre boss ne délègue pas est toujours délicat car les jeux sont faussés : sur quoi allez-vous être évalué? Sur quoi lui-même pense-t-il être évalué?

Dans cette situation, il va falloir déterminer rapidement s'il s'agit d'un manque de confiance ou d'une résistance due à un manque de savoir-faire managérial.

S'il s'agit simplement d'un manque de savoir-faire en termes de délégation, dû à un filtre classique du genre « j'ai plus vite fait de le faire moi-même que de l'expliquer puis de corriger les erreurs », à vous de mettre en œuvre les éléments pour faire changer ce filtre : un feed-back rassurant, une volonté d'être « autonome sous contrôle ». La grande erreur d'un jeune confirmé est de vouloir montrer son autonomie en ne demandant rien à personne et de revendiquer cette autonomie en évitant les comptes rendus : deux attitudes effrayantes pour un manager.

Le grand phénomène de la justification : nous avons vu comment David pousse Pierre à la justification avec ses questions ouvertes. Or toute justification d'une action ou d'une pensée génère systématiquement un processus perdant dans une négociation : celui qui se justifie est en position de « discussion de salon », c'est-à-dire sans maîtrise du but à atteindre » alors que l'autre peut prendre du recul entraînant justifications sur justifications. Pris dans ce jeu de la justification, il n'écoute pas réellement le raisonnement de l'autre car la maîtrise de la conversation devient le seul objectif de l'échange : la forme surpasse le fond.

Dans toutes les situations, vous justifier vous fait perdre la main. Si une explication peut être nécessaire pour comprendre un événement, la justification n'aide jamais à comprendre l'événement. En revanche, elle vous met systématiquement dans une situation d'infériorité.