

et si

Nathalie Schipounoff
Stéphane Malochet

Sous la direction de
Stéphanie Brouard & Fabrice Daverio

j'appriivoisais mon chef !

Se protéger du management toxique mode d'emploi

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55518-9

EYROLLES

Sommaire

Introduction	VII
--------------------	-----

Chapitre 1

Pour qu'il reconnaisse enfin ma valeur

Les clés pour changer	4
Se préparer en amont.....	4
Entretenir un juste équilibre	6
Mieux se connaître pour mieux communiquer.....	7
Bien négocier son salaire.....	11
<i>En préparation de l'entretien d'évaluation</i>	11
<i>Pendant l'entretien</i>	14
<i>À la fin de l'entretien</i>	16
Et pourquoi changer ?	23
Essayez quand même	26

Chapitre 2

Pour qu'il arrête de me stresser

Les clés pour changer	34
Une seule constante dans l'univers : le changement.....	35
Laisser venir le « flow »	38
Res-pi-rez !.....	39
Et pourquoi changer ?	44

Essayez quand même	47
Pour aller plus vite... freinez !.....	47

Chapitre 3

Pour que notre relation reparte du bon pied

Les clés pour changer	54
Le dauphin et sa stratégie.....	54
Le triangle dramatique.....	57
L'assertivité : plus qu'une méthode, une posture de vie	65
<i>Quelles sont les conséquences, pour nous</i>	
<i>et pour les autres, d'un comportement non assertif ?.....</i>	66
<i>Comment sortir de ces comportements non assertifs ? ...</i>	67
Et pourquoi changer ?	68
Essayez quand même	70
« Je lui ai dit "non" avec le sourire... et il m'a souri en retour ! »	70

Chapitre 4

Pour qu'il cesse de me harceler

Les clés pour changer	80
Faire le bon diagnostic.....	80
Tenir un journal de bord.....	81
Réagir pour ne pas laisser la situation empirer.....	81
Formaliser ses échanges pour constituer des preuves.....	82
Pour l'écrit, rester factuel	83
Ne pas s'isoler	83
Reprendre des forces.....	84
Et pourquoi changer ?	87
Essayez quand même	89
Table des exercices	95

Introduction

« Tu vois, le monde se divise en deux catégories : ceux qui ont un pistolet chargé et ceux qui creusent. Toi, tu creuses. »

Clint Eastwood dans le film *Le Bon, la Brute et le Truand* de Sergio Leone

D'accord, votre boss n'est pas armé, quoique... Il n'y a pas mort d'homme, quoique... la souffrance au travail ne cesse de progresser, à coup de productivité, d'organisation et de réorganisation ; 60 % des salariés se disent « stressés » et le coût social du stress en France est évalué en hypothèse basse par l'INRES à 3 milliards d'euros.

Les nouvelles technologies (e-mails, messagerie instantanée, SMS...) peuvent cristalliser des relations de plus en plus déshumanisées : géolocalisé et « accessible » 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, vacances comprises, grâce au dernier smartphone qui vous a été remis par l'entreprise. Vous vous surprenez à ne plus vous offusquer des e-mails sans « bonjour ». Les e-mails de réponse affichant un « merci » vous insupportent même, parce qu'ils spamment pour rien votre boîte e-mail, qui n'en finit pas, d'ailleurs, de s'engorger.

À qui s'adresse ce livre ?

Cet ouvrage est au service de tous les salariés et professionnels dont les relations avec leur supérieur se sont détériorées ou ont tout simplement mal démarré, quelles qu'en soient les raisons. Le constat est là. Vous ne pouvez plus continuer comme ça. Vous voulez bien être son collaborateur mais, disons simplement, plus son « jouet ».

« – *Déshabillez-vous.*

– *Pardon ?*

– *Déshabillez-vous. Vous allez faire le tour de la salle de rédaction tout nu, nous allons pouvoir juger de l'effet comique.*

– *M. le Président, je...*

– *Je vous dis de vous déshabiller.*

[... Blennac commence à se déshabiller...]

– *Mais qu'est-ce que vous faites, Blennac ?*

– *Je me déshabille, M. le Président.*

– *Si je ne vous avais pas arrêté, vous vous mettiez tout nu ? Et vous faisiez le tour de la salle de rédaction...*

– *C'est vous qui me... me l'avez demandé, M. le Président !*

– *J'ai une question importante à vous poser, Blennac. Qui de nous deux est le monstre ? Moi qui vous demande d'ôter votre pantalon ou vous qui acceptez de montrer votre derrière ?*

– *Je ne sais pas, M. le Président.*

– *Tout le problème est là, je crois¹. »*

1. Réplique extraite du film *Le Jouet* de Francis Veber avec Pierre Richard et Michel Bouquet.

Nous avons tous un boss, que nous soyons cadre dirigeant, employé, cadre moyen, technicien, enseignant, consultant, assistant... et personne n'est à l'abri d'un manager qui n'en est pas un.

Stress, boule au ventre, injonction, contre-injonction, sentiment de dévalorisation... Comment sortir de cette spirale, de cette relation qui, au quotidien, vous entame, pour ne pas dire vous mine au point que, de victime, vous commencez à vous remettre en question et à vous demander si ce n'est pas vous le problème ?

Et même s'il n'y a pas mort d'homme, que dire de ce manque tout simplement de respect, de politesse et de cette anxiété qui vous gagne chaque jour un peu plus ?

Dans notre métier de coach et de formateur, nous constatons quotidiennement que certaines situations managériales génèrent des souffrances inutiles, que certaines pratiques sont non seulement « datées et ringardes », mais inadaptées et contre-productives pour ceux-là mêmes qui en usent. C'est aussi le message que nous souhaitons adresser à ceux d'entre vous qui sont managés et managers, ou qui le deviendront un jour.

Des pistes efficaces pour réajuster, voire transformer, les relations au travail

Dans un contexte économique complexe, obtenir l'obéissance de ses collaborateurs n'est plus suffisant. C'est l'engagement de chacun dans la réalisation de ses rôles et de ses responsabilités qui est devenu indispensable. Et pour atteindre cet engagement, chaque collaborateur doit comprendre les enjeux, la vision et se sentir partie prenante de l'effort collectif. Ce sont les conditions de la performance.

La bienveillance, l'esprit de développement humain, le respect sont de formidables leviers de cette performance. Ces stratégies, souvent cousines de l'écoute, du partage d'information, de la proximité, sont les traits communs du management actuel et de la société de l'information dans laquelle nous sommes aujourd'hui complètement engagés.

Nous ne parlons pas de la fin de la directivité, car, comme tous les parents le savent, elle contribue, dans certains contextes, à donner les règles du jeu, les normes et les directives. Mais elle doit être proportionnée, opportune et servir un but d'apprentissage et de développement.

Nous vous proposons, en quatre chapitres, de reprendre les rênes de votre relation avec votre supérieur, de prendre conscience des enjeux, de relativiser aussi, dans certains cas, et surtout de mettre les bonnes cartes de votre côté.

Il est grand temps !

Il est temps de mater votre chef pour qu'il arrête de vous **dévaloriser**, de vous **stresser**, voire de vous **harceler**, pour que votre relation puisse repartir, si possible, du bon pied ou que vous puissiez tout simplement mieux vivre votre travail au quotidien.

Ces longues heures passées au bureau ne devraient pas seulement vous permettre de gagner un revenu, elles devraient vous permettre de vous sentir bien, de vous réaliser. Du latin populaire *trepalium*, « machine à trois pieux » destinée à immobiliser les chevaux pour les ferrer, le travail n'a plus vocation à être un instrument de torture dans nos sociétés. Et c'est à vous, en partie, d'en décider.

Chapitre 1

Pour qu'il reconnaisse enfin ma valeur

Après avoir lu ce chapitre, vous communiquerez plus facilement sur vos qualités et vos talents. Vous pourrez mieux convaincre votre chef de votre valeur et vous serez plus armé pour négocier votre rémunération.

« Dès les premières minutes de mon entretien d'embauche, j'aurais dû réagir. Mais quand on cherche du travail, ce n'est pas toujours évident de négocier. Je venais de suivre mon conjoint en province et l'annonce de cette société – "cherche adjoint(e) commercial(e) expérimenté(e)" – a tout de suite retenu mon attention. J'aimais beaucoup cette marque pour être déjà consommatrice de leurs produits et j'avais surtout besoin de travailler. Je connaissais mes chances : je présente bien, je parle deux langues, et j'avais déjà travaillé comme responsable d'une boutique de luxe, quand j'étais encore sur Paris. Lorsque j'ai pu rencontrer le responsable, après avoir envoyé mon CV, tout s'est d'ailleurs passé très vite. Il n'a pas manqué de souligner la qualité de mes références et de ma présentation. "Vous êtes embauchée ! Ah, bien entendu, vous serez au SMIC, avec une prime sur le résultat à la fin de l'année. Nous sommes en province, vous savez bien." Je n'ai pas sourcillé, malgré mon expérience et mon âge. J'étais trop contente de trouver enfin du travail après quatre mois passés dans cette nouvelle ville. Les débuts se sont bien passés, mais, malgré mon assiduité, mes heures supplémentaires, le nombre de clients en progression, mon responsable semblait ne rien remarquer. Je savais que la société cherchait une responsable de boutique pour le début de l'année. J'avais déjà tenu ce type de responsabilités et j'essayais de montrer chaque fois que je le pouvais ma motivation, mais pour mon patron, c'était normal, et j'avais l'impression de faire juste partie du décor. Comment faire pour qu'il reconnaisse enfin ma valeur ? »

Vu et entendu



Les clés pour changer

SE PRÉPARER EN AMONT

La préparation et le diagnostic en amont sont déterminants et il est, bien souvent, recommandé d'agir et d'évaluer les enjeux dès les premiers contacts avec votre employeur (ou futur employeur), c'est-à-dire dès l'entretien d'embauche. C'est un moment clé. Il est plus difficile, après cette étape, de renégocier ses conditions de travail ou de faire évoluer son poste, mais pas impossible.

Les employeurs (entrepreneurs ou cadres) ont, eux, l'habitude de réaliser des diagnostics et leur avis se forge du coup assez rapidement sur leur collaborateur. Ils peuvent aussi se tromper, bien sûr. C'est pourquoi le temps a son importance et la confiance se gagne, à condition que vous sachiez vous valoriser.

Bref, l'essentiel est de parvenir à communiquer tout simplement sur votre valeur et le travail que vous réalisez. Mais en avez-vous pleinement conscience vous-même ? Et de manière vraiment objective ? Votre supérieur connaît-il vos attentes, le détail de votre journée, les livrables ou les tâches supplémentaires que vous effectuez ? En quoi cette reconnaissance ou cette promotion tant attendue s'inscrit-elle vraiment dans votre projet professionnel ? Autant de questions auxquelles il est nécessaire de répondre au préalable.

Les clés pour changer passent donc par une évaluation de vos compétences et autres qualités en phase avec le poste actuel ou la mission convoitée. Le diagnostic de la situation s'effectue de votre point de vue, mais également du point de vue de votre responsable et de votre entreprise. Les thèmes à investiguer sont donc aussi bien de l'ordre de l'évaluation de vos talents, de votre posture, de votre capacité à communiquer, à trouver le bon canal au bon moment, à négocier ou à travailler sur l'affirmation de soi, que de la connaissance des besoins et de la culture de l'entreprise, sans oublier les marges de manœuvre estimées ou effectives de celle-ci. Sur l'« affirmation de soi », nous vous invitons à lire dans cet ouvrage les pages consacrées spécifiquement à cette thématique et à l'assertivité, initiée par le psychologue new-yorkais Andrew Salter (voir chapitre 3 « Pour que notre relation reparte du bon pied », p. 65).

Attention

Le développement personnel, en particulier lié à l'estime de soi ou à l'affirmation de soi, reste avant tout une démarche personnelle dont les voies sont multiples, voire infinies. Elles peuvent parfois conduire à une démarche plus thérapeutique. Les séminaires, les stages, l'accompagnement d'un coach ou d'ouvrages spécialisés sont des accélérateurs. Ils permettent de trouver plus rapidement les méthodes, voire les tiers les plus en résonance avec votre « être intérieur » pour développer vos talents, votre potentiel et ainsi « grandir ». L'objectif est de passer de l'idée à l'action. Mais le pas essentiel doit démarrer et se poursuivre en toute autonomie : il faut aller à son rythme, partir à sa propre rencontre, améliorer la connaissance de soi et ses qualités relationnelles, et être, surtout, **bien accompagné.**

ENTREtenir UN JUSTE ÉQUILIBRE

Pour vous revaloriser auprès de votre supérieur, le plus important est de maintenir le bon équilibre entre :

1. Votre personnalité, votre capacité à travailler en équipe ou en interactivité ;
2. Ce que vous souhaitez communiquer et la façon de procéder ;
3. Les « jeux de rôles » en entreprise qu'impliquent les relations avec un responsable hiérarchique.

L'enjeu est donc de procéder par étapes et, tout d'abord, par celle de mieux se connaître. Comme le disait Lao Tseu : « *Celui qui connaît bien les autres est instruit, celui qui se connaît est sage.* » L'objectif, ici, est de pouvoir relativiser, et surtout de mieux appréhender le fait que tout le monde ne fonctionne pas

de la même manière, à commencer par vous et votre supérieur. De plus, il y a souvent un (voire des) écart entre ce que l'on est, ce que l'on pense être, ce que l'on imagine que les autres perçoivent de nous et ce qu'ils perçoivent effectivement... Réduire les écarts entre ces différentes images de nous-mêmes est une piste non seulement tangible, mais aussi passionnante pour mieux communiquer avec les autres. C'est une belle aventure que de partir à la rencontre de soi et de son expression dans la relation avec l'autre. Plus vous êtes vous-même, moins vous vous dénaturez, plus les messages que vous envoyez sont cohérents et limpides.

MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX COMMUNIQUER

Pour vous y aider, il existe **des tests** qui permettent d'appréhender de manière plus « objective » sa personnalité, et notamment le **test du MBTI®**, inspiré des travaux de Jung et complété par ceux d'Isabel Briggs Myers et de sa mère, Katherine Cook Briggs. Ce test, dont les recruteurs et les grandes écoles (pour conseiller une orientation) sont très friands, a pour objectif de révéler ses **qualités en termes de leadership et de communication**, et de mieux définir ses préférences en termes d'orientation, d'énergie (**Extraversion** ou **Introversion** ?), de recueil de l'information (**Sensation** ou **Intuition** ?), de prise de décision (**Pensée** ou **Sentiment** ?) ou de mode d'action (**Jugement** ou **Perception** ?).

À noter

Concernant le test du MBTI®, il ne s'agit pas pour autant de se laisser « enfermer » dans les résultats du test, aussi reconnu soit-il. En l'occurrence, ils s'affichent sous la forme de quatre lettres selon les seize combinaisons possibles correspondant aux seize types de personnalités détaillées dans un rapport personnalisé de plusieurs pages. Exemple de type de personnalité : « ESPJ » pour Extraversion/Sentiment/Perception/Jugement. J'aime à penser que la nature humaine est beaucoup plus complexe que cela. Mais l'idée est de travailler à partir de ces résultats pour mieux se connaître, améliorer l'image que les autres peuvent se faire de soi et appréhender le profil possible de son supérieur.

Ce test, d'une centaine de questions, est payant, d'une part parce que la société OPP (<http://www.opp.eu.com/fr/Pages/home.aspx>) en détient les droits et, d'autre part, parce que sa vertu réside surtout dans le débriefing et l'accompagnement d'un consultant certifié. Vous trouverez néanmoins des versions gratuites ou explicatives *on line*, certes moins approfondies, sur le site de [similarminds.com](http://www.similarminds.com) (en anglais) ou sur <http://www.16-types.fr/test.html> (en français). Les modes de communication à privilégier entre les différents profils y sont aussi explicités. Sur le site [intelligence-creative.com](http://www.intelligence-creative.com), vous pourrez déterminer si vous ou votre boss s'apparente plus ou moins à l'une des seize personnalités précitées grâce à Paul Tieger et Barbara Barron-Tieger, qui ont autorisé la reproduction gratuite de leur test.

Il existe aussi des tests, comme celui de Belbin® ou TMS (Team Management System), qui permettent de distinguer votre rôle fonctionnel en entreprise : à titre individuel, celui pour lequel votre expérience, vos talents sont requis et, en situation collaborative, votre aptitude à travailler avec des qualités de réflexion, d'action ou de relation qui vous sont naturelles (spontanées), possibles (« Si personne n'occupe ce rôle, je peux le prendre ») ou à éviter (« Même si j'en ai l'expertise, je

ne m'épanouis pas à le faire ». En guise d'illustration, prenons l'exemple, dans la vie privée, d'une fête ou d'un week-end à organiser entre amis. Spontanément, certains vont s'occuper de coordonner les différents membres ou de promouvoir l'événement, d'autres vont proposer de faire les courses, d'autres encore seront systématiquement invisibles au moment des tâches logistiques, mais ils auront pensé à apporter une guitare ou à s'occuper des jeux pour les enfants... pour que le week-end ou la fête soit réussi. Voici donc quelques-uns des rôles que chacun peut prendre spontanément au sein d'une équipe.

En entreprise, et selon les tests et leurs résultats, on parlera de huit ou neuf profils différents : l'innovateur, le coordinateur, le promoteur, le développeur, le finisseur de tâches, l'analyste, le soutien, le supporteur... À l'inverse des tests psychométriques, c'est-à-dire des tests de personnalité comme celui du MBTI®, leurs résultats ne sont pas figés dans le temps car ils sont l'agrégation à un instant « T » de nos motivations, de nos capacités intellectuelles, de nos expériences, de notre tempérament, de notre apprentissage des rôles... Ils nous confortent dans l'idée qu'il n'y a pas de profil meilleur qu'un autre, que la connaissance de soi, la diversité et l'interaction sont les vraies clés d'amélioration. Ces tests sont, hélas, aussi payants et nécessitent un coach certifié, mais l'autoévaluation, le questionnement d'amis ou de collègues proches peuvent permettre de mieux se situer, plutôt que d'avancer complètement à l'aveugle sur le sujet et de se priver d'une approche plus ouverte que votre seul point de vue.

Pas de certitude en la matière, mais au moins une conviction : tout le monde ne fonctionne pas de la même manière et n'apporte

pas la même valeur ajoutée dans la dynamique d'une équipe, à commencer par vous et votre boss, ne serait-ce qu'en termes de personnalité, de mode de communication, de fonctionnement en interaction ou d'aspirations et ce, indépendamment, ou du moins partiellement, de vos fonctions réciproques. Ainsi l'adage se vérifie : « Ce n'est pas la fonction qui fait l'homme, mais l'homme qui fait la fonction. »

Bon à savoir

Ces tests peuvent être demandés auprès des ressources humaines de votre entreprise ou à l'occasion de vos entretiens annuels. Si vous avez passé des tests au moment du recrutement, vous pouvez en demander les résultats. Vous trouverez tout le détail sur le **bilan de compétences** à l'adresse : <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F2282.xhtml>.

Le bilan de compétences peut être accompli sur proposition de l'employeur avec le consentement du travailleur, ou à l'initiative du travailleur. Il est réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises. Les salariés peuvent demander à bénéficier à cette occasion d'un congé, sous réserve d'une certaine ancienneté, expliqué sur ce site officiel.

Il existe aussi des méthodes pour mieux identifier les chemins décisionnels en interne, le bon canal de communication au bon moment et, bien sûr, tout l'apport des techniques de négociation, à commencer par celle pour négocier votre salaire, qui reste *a priori* la plus simple expression de votre valeur. Car vous valez, malheureusement trop souvent dans la tête de votre employeur, ce que vous êtes payés...

BIEN NÉGOCIER SON SALAIRE

L'idée est, avant tout, de vous apporter un autre angle de vision sur la négociation salariale. Tout manager sait à l'avance que la grande majorité de ses collaborateurs vont lui demander, à un moment ou à un autre, une augmentation. Au mieux, il a une enveloppe qu'il va pouvoir distribuer. Mais vos chances d'obtenir une évolution de salaire significative, *a fortiori* si vous êtes déjà en poste, sont souvent maigres et la probabilité d'obtenir l'augmentation de votre fixe se résume à une chance sur deux : « oui » ou « non ». Le montant, même dans le cas d'un « oui », n'est que très rarement celui de vos rêves. Le plus souvent, c'est d'ailleurs tout simplement un « non » net, suivi du sacrosaint : « C'est la crise », ou carrément l'annonce, avant même les entretiens, du « gel des salaires ». Le but est d'augmenter vos chances dans le cadre d'une négociation individuelle, ce qui ne prévaut pas, bien entendu, une négociation collective.

■ En préparation de l'entretien d'évaluation

1. **Listez tout ce qui est potentiellement négociable** « individuellement » au sein de votre entreprise : fixe, variable, primes (d'arrivée, de départ, de dépassement d'objectifs, de déménagement...), formation, chèques cadeaux, montant du remboursement des notes de frais, remboursement kilométrique, avantages en nature (voiture, appartement, téléphone mobile, ordinateur portable, tablette, forfait téléphonique et/ou Internet), vestiaire et frais de représentation, télétravail, aménagement du temps de travail, responsabilités, collaborateur (assistant(e), stagiaire, intérimaire, junior en CDI...), logiciels et bureautique, espace de travail (bureau fermé *versus open space*), stock-options, changement de titre, changement de

poste, progression de salaire dans un an, ou révision du variable dans six mois...

2. **Faites vos comptes** à court et moyen terme. Exemple : quel est le plus avantageux pour vous entre une augmentation maintenant de 1,5 %, certes acquise mais arrachée presque après supplication et qui vous laisse la sensation désagréable d'avoir été non seulement en position de demande, mais d'être fortement redevable de ce « privilège », OU une journée de télétravail avec la prise en charge de votre facture téléphonique et de votre équipement informatique à la maison, moins les frais de transport et surtout la fatigue si vous habitez loin, OU encore un changement de titre avec une formation qui vous permettra d'être plus légitime pour une nouvelle augmentation dans six mois de 3 ou 4 %, et de toute façon de présenter un meilleur CV pour évaluer sur le marché ce que vous valez vraiment ?

3. **Ne vous enfermez jamais dans une seule option** et ouvrez les portes de la négociation « gagnante/gagnante » : quel est l'avantage pour vous, en fonction de votre projet de vie privée et de votre projet professionnel, mais aussi quel est l'avantage pour l'entreprise ? Par principe, n'oubliez pas que ce qui est pris n'est plus à prendre...

Pour négocier votre salaire, la période la plus indiquée est, certes, l'embauche. Dans tous les cas, pour demander une augmentation ou la négociation de conditions plus favorables, le préalable est qu'elle puisse être justifiée de la manière la plus factuelle possible : progression de l'inflation, dépassement notoire d'objectifs, surcharge de travail liée à un remplacement, étude des salaires dans la profession pour le même poste, ancienneté, évolution de la grille des salaires prévue dans votre convention

collective, nouvelles responsabilités, etc., et surtout la qualité du travail réalisé ! Pour ce faire, tenez un journal de bord, et compilez-y régulièrement vos résultats, vos succès, les e-mails de félicitations, les retours positifs de clients et les chiffres clés démontrant la progression de votre activité (nombre ou durée de dossiers traités, nombre de nouveaux clients acquis, progression des ventes ou de rétention de clients, etc.) ou la façon dont vous avez résolu tel ou tel problème. Rédigez et formalisez aussi votre journée type, avec les horaires. Face aux objectifs fixés, argumentez et illustrez vos résultats. N'attendez pas le dernier moment pour faire ce genre de bilan. Il est préférable de le réaliser au fil de l'eau pour être mieux préparé à votre entretien annuel ou semestriel. L'objectif est de démontrer la valeur que vous apportez ou que vous pouvez apporter à l'entreprise et qui justifie les conditions que vous souhaitez obtenir en échange.

Truc et astuce

Prévoyez une chemise dans laquelle vous glisserez, tout au long de l'année, les différents éléments factuels illustrant votre activité et votre performance. C'est le meilleur moyen de ne rien oublier, mais aussi de gagner du temps au moment de la préparation de votre entretien annuel.

Et si j'apprivoisais mon chef !

Quand arrivent les entretiens annuels, j'ai toujours du mal à me remémorer ce que j'ai fait de bien au cours de l'année.



Moi, j'ai une chemise dans laquelle je compile tous les éléments au fur et à mesure.



Très bonne idée ! Mais bordélique comme je suis, je risque de perdre la chemise !



À ce propos, avant de démarrer, êtes-vous bien sûr de ce que vous souhaitez vraiment obtenir à l'issue de l'entretien ? Concrètement, de manière **Spécifique**, **Mesurable**, **Atteignable**, **Réaliste**, et dans quel laps de **Temps** ? Et si vous ne l'obtenez pas, quel est votre plan B ?

■ Pendant l'entretien

1. **Rappelez les faits marquants les plus significatifs** évoqués ci-dessus en allant chercher des « oui » auprès de votre responsable. Si besoin, démarrez l'entretien sur les critères de satisfaction ou de validation des objectifs pour pouvoir les reprendre habilement dans le déroulement de vos réalisations. Par exemple : « Tu es d'accord avec moi : j'ai réussi à traiter

avec succès les dix nouveaux comptes prospects que tu m'as confiés avec un score de 85 % en recommandation, soit de 10 % supérieur à l'objectif fixé. »

2. **Veillez à employer des termes positifs et constructifs** (d'où l'indispensable préparation) et, si possible, la terminologie utilisée par votre supérieur (prenez ses mots à lui : ce sont ceux qu'il comprend le mieux !).

3. **Valorisez-vous** quand vous parlez de votre travail et de votre personne (émetteur), mais n'oubliez pas de **valoriser votre supérieur** ou votre entreprise (récepteur du message). Ainsi, évitez, en parlant de vous, d'user de qualificatifs comme « petit », « un peu », « pas grand-chose », « facile », ou de phrases avec des négations. Formulez-les de manière simple, concise et, une fois de plus, positive !

Vous aurez choisi, en amont, les axes de négociation possibles et la stratégie à privilégier. Par exemple : démarrer par une augmentation du fixe et du variable, mais proposer, le cas échéant, la possibilité d'une journée de télétravail qui vous permettrait d'être plus efficace sur l'administration des ventes, tout en restant complètement joignable par téléphone et/ou visiophone et/ou chat. Si l'on ne peut pas revoir votre fixe cette année, peut-on envisager une prime sur le nombre de dossiers traités supplémentaires ? Ainsi avez-vous réfléchi à plein de propositions et de questions... Mais n'oubliez pas, lors de l'entretien, que votre supérieur a des intérêts *a priori* opposés aux vôtres, c'est-à-dire que son but est, le plus souvent, de « lâcher le moins possible », de donner ce qu'il peut au mieux, mais aussi, en principe, de continuer à travailler avec un collaborateur motivé et impliqué.

■ À la fin de l'entretien

1. Si vous n'avez pas obtenu ce que vous souhaitiez ou pas de réponse précise sur la tendance de la conclusion, surtout **ne fermez pas les opportunités de pouvoir en rediscuter**. « Je comprends très bien que tu ne puisses pas me répondre tout de suite. Je peux, d'ici là, te transmettre ma journée type avec le nombre de dossiers à traiter et ceux traités effectivement. Est-ce que l'on peut se revoir un quart d'heure la semaine prochaine, lundi ou mardi, matin ou après-midi ? » Bref, l'idée est d'obtenir un autre entretien pour poursuivre la négociation.

2. De la même manière, si la proposition qui vous est faite ne vous satisfait pas complètement, voire pas du tout, **saluez malgré tout les efforts entrepris par votre boss** et demandez-lui la possibilité de vous revoir un quart d'heure (même méthode que ci-dessus) pour évoquer ensemble les gains de productivité possibles sur le nombre de dossiers traités (pour placer et argumenter à nouveau la nécessité pour vous d'une journée de télétravail, par exemple, plus la possibilité de pouvoir envisager d'ici cette prochaine entrevue une autre solution alternative qui aille dans votre sens). Parlez son langage et restez convaincu que la négociation démarre vraiment, et seulement, quand on vous a dit « non », à condition sans doute d'en faire un moment constructif et positif pour les deux acteurs en présence. L'improvisation ne s'improvise pas et le temps est un des facteurs clés de succès.

Les règles d'influence d'une bonne communication en interne nécessitent trois prérequis :

1. Cela va mieux en le disant.
2. Pour convaincre, il vaut mieux être convaincant soi-même.
3. Il faut connaître la personne ciblée, ses habitudes, son mode opératoire, ses disponibilités si l'on souhaite obtenir une communication efficace.

Bref, partez du principe que votre supérieur vous a engagé justement pour ne pas s'occuper de ce que vous faites et que son avis sur vous se fait à travers les quelques échanges que vous pouvez avoir avec lui, ce que l'on dit de vous au sein de l'entreprise, ou à travers des chiffres dans des tableaux de bord. Pour le reste, il n'est pas devin : n' imaginez pas un seul instant qu'il sait ou qu'il a un regard bienveillant et continu sur toutes les bonnes actions que vous réalisez au quotidien, *a fortiori* en silence : c'est regrettable mais, le plus souvent, il n'en a pas le temps. Votre principal atout : lui en faire gagner.

Plus vous communiquez sur ce que vous réalisez, plus vous avez de chances que cela se sache, à condition de trouver la bonne façon, le bon canal et le bon moment en fonction de l'interlocuteur visé. Plus vous êtes explicite sur ce que vous ressentez, ce que vous réalisez et sur les feed-back que vous attendez ou émettez, plus l'efficacité sera au rendez-vous. Pour ce faire, introduisez des éléments mesurables, réalistes et concrets, tout en employant le vocabulaire des personnes que vous souhaitez convaincre. Apprenez le langage de votre boss !

Pour vous y aider, voici **les huit règles d'une communication d'influence** qui vous permettront de gagner en efficacité. Privilégiez une communication :

1. **Claire**, dont la compréhension est immédiate et sans ambiguïté ;
2. **Réaliste**, c'est-à-dire justifiée et factuelle ;
3. **Différenciée** pour qu'elle puisse s'extraire de l'« infobésité »² environnante ;
4. **Mémorisable**, grâce à des phrases courtes et un vocabulaire concret ;
5. **Mobilisatrice**, elle doit concerner et impliquer le public visé ;
6. **Déclinable**, éventuellement sur d'autres supports (écrit, *on line*...) ;
7. **Durable**, afin de permettre à vos interlocuteurs de s'y retrouver d'une intervention à l'autre ;
8. Et enfin **féderatrice**, dans le sens où elle facilite le rappel de l'ensemble des actions dans le contexte pressenti.

2. Infobésité : surcharge informationnelle ou surinformation.

Pourquoi
hurles-tu ?



Parce que je vais
voir mon boss...



Et...



Et cette fois, je veux qu'il
entende ma demande...



Et tu es sûr que
c'est comme ça que
tu vas y arriver ?



Conseil de l'expert



La clé majeure est de construire votre vision, votre projet professionnel en dehors de la simple logique du : « J'ai droit à... » Pour être mieux reconnu, privilégiez plutôt la logique suivante : « Pour me réaliser professionnellement, j'ai besoin de... afin d'atteindre à court ou moyen terme tel objectif. Et voilà ce que je peux apporter à cette entreprise. » Alors oui, il y a un peu de méthode « Coué », de psychologie ou pensée positive dans tout cela. Vous connaissez sans doute la citation de John Fitzgerald Kennedy (1961) : « *Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous. Demandez-vous ce que vous pouvez faire pour votre pays.* » Elle fut particulièrement efficace au moment de l'élection de John Fitzgerald Kennedy, elle le sera pour vous lors de votre entretien avec votre boss. Car votre valeur dépend de celle que vous apportez. N'hésitez pas à être ambitieux pour vous-même, tout en restant réaliste bien sûr. **Plus l'objectif que vous souhaitez atteindre est clair pour vous, plus il le sera pour les autres, et donc pour votre supérieur.** Plus il se traduit par des comportements observables et mesurables qui vont aussi dans le sens de l'entreprise, plus vous avez de chances de l'atteindre.

Une des difficultés peut résider dans le fait d'être confronté à une surcharge, à un manque de moyens. Le fait de l'exprimer, voire de s'en plaindre, est souvent peu audible par votre supérieur, car il vous a justement engagé pour surmonter ce manque de moyens et qu'il est fort possible qu'il soit lui-même confronté au même problème, si ce n'est plus. Par contre, lui parler en termes

d'analyse des risques peut l'amener à prêter une oreille beaucoup plus attentive. Le risque se mesure en termes de probabilité qu'il a d'advenir et en termes de gravité sur l'activité de l'entreprise. Si, par exemple, votre supérieur vous demande des objectifs que vous jugez inatteignables, vous pouvez ne rien dire et espérer qu'il se rendra compte, en fin d'année, des efforts incroyables que vous aurez fournis pour les atteindre (ou finalement ne pas les atteindre...). Et l'heure des comptes arrivera à un moment ou à un autre. Le fait de ne rien dire signifiera pour lui votre « consentement », pour ne pas dire votre « acceptation », du transfert des responsabilités de son côté au vôtre.

En revanche, si vous lui indiquez tout d'abord que, bien entendu, il peut compter sur vous pour faire le maximum dans ce sens, mais que vous aimeriez le revoir dans la semaine, le jour et l'heure qui lui conviennent, pour lui présenter un benchmark, les bonnes pratiques de la concurrence, afin d'évaluer les risques potentiels de ne pas atteindre vos objectifs, vous devriez obtenir ce rendez-vous. S'il vous répond que c'est la crise, que c'est comme ça ou que c'est la direction qui l'a décidé, vous pouvez lui envoyer par e-mail votre petite étude (une page synthétique maximum) avec une matrice « probabilité/gravité »³ et un plan de secours ou de prévention au cas où... Vous serez dans une autre posture au moment des bilans de vos actions. Si, en plus, les objectifs n'ont pas été atteints, lors de la prochaine fixation d'objectifs il vous écouterà de manière plus attentive encore. Le temps et la communication sont vos alliés pour l'atteinte de vos objectifs et pour vous valoriser.

3. Matrice de criticité des risques.

À noter, enfin, que le choix des mots est aussi déterminant. Pour aller plus loin, vous pouvez consulter l'ouvrage de Marshall B. Rosenberg *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*. *Introduction à la communication non violente*⁴.

D'accord/pas d'accord

IN FINE, ON EST OBLIGÉ D'ACCEPTER LES OBJECTIFS QUE L'ON NOUS FIXE



Effectivement, il vaut mieux concentrer son énergie à s'organiser pour les atteindre.



En même temps, on peut nourrir la réflexion avec des chiffres, des faits, des études afin de proposer d'autres alternatives en mesurant les risques et en ajustant les ressources, les moyens ou les spécifications.

4. Marshall B. Rosenberg, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*. *Introduction à la communication non violente*, La Découverte, 2004.

Et pourquoi changer ?

Après tout, chacun son rôle : c'est lui, le manager ! Vous, vous n'êtes qu'un simple collaborateur. C'est le manager qui a la charge de ses équipes, non ? C'est à lui d'assurer la protection, l'harmonie, la motivation, la performance de ses équipes. C'est aussi à lui de faire monter en compétences son équipe et de rendre des comptes sur les résultats de ses collaborateurs. Ce n'est quand même pas au collaborateur d'aller démontrer ce qu'il vaut ou de rappeler à son chef ce pour quoi il est payé. S'il ne se rend pas compte de la valeur de ses coéquipiers, s'il ne fait pas de retours constructifs et réguliers, de deux choses l'une : soit il est mauvais, soit c'est le collaborateur qui n'est pas vraiment à la hauteur. De toute façon, dans une entreprise, tout se sait, non ? ! On ne va pas en plus prendre du temps pour se vendre et promouvoir en interne son propre job. Flagorner son chef chaque fois que l'on quitte le bureau ou débattre haut et fort à la pause-café ou à la cantine de ses propres mérites, c'est un peu indécent, non ? ! Et tout le monde n'est pas « commercial » dans l'âme. En termes de carrière, d'évolution, de grille salariale, qui a l'information et les perspectives ? C'est encore lui. Il est tout de même le mieux placé pour savoir ce que valent les membres de son équipe. C'est même son job, non ?

Vous avez raison, mais au regard de la pression croissante sur le « *middle management* », souvent coincé entre le marteau et l'enclume, les reportings de plus en plus serrés et nombreux, ou la mise en place d'une organisation matricielle à deux têtes, les managers ont de moins en moins de marge de manœuvre,

de visibilité sur les changements en cours dans l'entreprise. Pire, avec l'effet de la crise, la pression qu'ils mettent sur leurs collaborateurs ou le manque de moyens sont souvent décuplés à leur propre niveau. Le vent souffle souvent plus fort en haut de la pyramide, et les facteurs de productivité et de rentabilité à court terme se sont développés au détriment du facteur humain. Lui-même ne sait pas toujours à quelle sauce il va être mangé. Vous gagnerez à mieux vous faire connaître, à communiquer sur votre activité, vos besoins, vos intérêts de manière claire pour éviter tout malentendu, contresens, projection, voire imagination... Rappelez-vous : la communication a horreur du vide. Si vous ne l'insufflez pas, d'autres s'en chargeront de toute façon à votre place. Vous êtes le mieux placé pour faire connaître votre valeur et ce que vous apportez à votre entreprise.

Je n'aimerais pas être à la place de notre boss.



Moi si, carrément...



Ah oui, tu te vois coincé entre moi et le big boss ?



Ah non. Carrément pas...
Ce serait comme être pris entre le marteau et l'enclume...



Essayez quand même



Vous avez sans doute remarqué, vous aussi, dans les parcs, les aires de jeux, avec quelle facilité les enfants en bas âge, qui maîtrisent à peine le langage, arrivent à entrer en contact avec un futur camarade de jeu, pourtant jusqu'alors inconnu. Le simple fait de pencher la tête du même côté, de sourire de la même façon, d'imiter les gestes de l'autre est l'indicateur d'une volonté d'établir un lien avec ce dernier. Cette imitation s'opère souvent de manière inconsciente sous la forme d'une coïncidence simultanée et significative dans le non-verbal, et de manière beaucoup plus consciente quand il s'agit, par exemple, de respecter les codes vestimentaires dans une entreprise. Sans vous dénaturer ni vous forcer, ce qui nuirait au naturel de la démarche, observez les expressions, les terminologies, les façons de poser des questions et d'y répondre de votre supérieur. Utilise-t-il des verbes d'action, est-il sensible à la précision des mots, aime-t-il avant tout les faits et les chiffres ?

Le moment pour échanger avec son boss est, aussi, déterminant car lui-même est soumis le plus souvent à une forte pression et à un agenda surbooké. Renseignez-vous sur son agenda auprès de son assistant(e) bien sûr, mais aussi sur ses habitudes. Vous pouvez en outre commencer à vous entraîner avec vos proches – votre conjoint, vos enfants, vos amis – pour vous préparer à cette rencontre et, quand vous vous sentirez prêt, procédez avec votre boss comme suit.

Exercice

POUR PARLER À SON BOSS ET SE VALORISER

Si votre supérieur est davantage disponible en fin de journée, plutôt que d'aller simplement le saluer avant de partir, profitez-en de temps en temps pour lui glisser « que le dossier X est réglé », le nombre de ventes que vous avez réalisées... « Bonne soirée ! Ah, au fait, j'ai pu éviter à nouveau une nouvelle réclamation sur le produit x27, c'est réglé. Le SAV a eu aussi l'info. À demain. »

Si vous souhaitez parler d'un point en particulier, d'une aspiration, d'un ressenti, n'hésitez pas à demander un rendez-vous, même court, plutôt qu'un échange entre deux portes. Faites-le avec parcimonie et prenez soin de préparer ces échanges pour qu'ils soient efficaces, mémorables et permettent de valoriser votre professionnalisme. Privilégiez des échanges courts qui vont à l'essentiel. Quand l'entretien est terminé, dites-vous que c'est terminé. Ne continuez pas par e-mail, à la machine à café ou chaque fois que vous croisez votre supérieur. Ne vous imaginez pas qu'en vous plaignant à vos collègues de votre manque de reconnaissance, les choses vont se régler d'elles-mêmes.

Conseil de l'expert *Pensez « efficacité » : de la mesure*



Un seul leitmotiv : valorisez-vous directement auprès de votre chef, tout en lui faisant gagner du temps sur la connaissance des dossiers, les tendances, la température chez les clients, l'avancement de l'activité... mais sans trop en faire, c'est-à-dire à bon escient, et en restant factuel et concis.

Pro/perso

Vous avez remarqué, il y a toujours des amis pour vous raconter leur dernier succès, leur dernier achat, les choses extraordinaires ou remarquables qu'ils ont réalisées, telle personne plus ou moins connue avec qui ils ont échangé, ou l'ami de l'ami qui connaît telle célébrité. C'est d'ailleurs un peu fatigant, à force. Même à la maison, pour des tâches pourtant anodines, votre conjoint a le chic, dès qu'il a débarrassé la table ou rangé l'établi, de le faire connaître à tout le monde. Ou encore cet ami qui explique pendant une demi-heure avec quel soin il a choisi le dessert, comment il a trouvé « la » boulangerie et quelle boulangerie !, celle qui est réputée comme ceci ou comme cela.

Vous, vous avez juste cavale toute la journée, fait les courses, vérifié les devoirs des enfants, préparé en un temps record un super-dîner pour huit convives et à peine pris celui de vous changer. Pendant le repas, vous avez juste eu le temps de vous asseoir entre le fromage et le fameux dessert apporté par votre invité et dont tout le monde parle en ce moment à table avec des : « Hum, c'est vraiment délicieux ! » Votre conjoint, lui, n'a pas quitté la table, mais il a eu le temps, par contre, de placer pendant le dîner que : « Votre plat était très bon, mais, dommage, pas assez salé. » Ce n'est pas votre style de vous « la raconter », vous aimez recevoir, faire plaisir. Vos amis le savent. Ils vous connaissent bien et vous apprécient. Mais alors, pourquoi étiez-vous prêt(e) à lâcher le tablier ou à ravalé votre salive pour ne pas égorger votre conjoint quand il a glissé sa petite remarque ? Pour lui, c'était sans arrière-pensée, juste sincère et « il s'est permis de le dire, justement parce que c'était bon », mais cela vous a malgré tout piqué.

Attendre que les autres reconnaissent ce que vous faites pour eux, ou simplement les efforts que vous fournissez au quotidien, peut vous entamer sans que vous vous en rendiez compte. Par principe, on ne réalise jamais vraiment et on ne peut mesurer à son exacte valeur l'effort ou le prix de l'action de quelqu'un d'autre. En revanche, on mesure bien les siennes.

Demandez de l'aide si vous en avez besoin. Indiquez vos limites. Partagez vos moments choisis. Bref, communiquez, communiquez, là maintenant, tout de suite et pas demain quand il n'y aura plus personne pour s'en rappeler. Bien sûr avec votre style, votre nature, de manière simple, avec humour si besoin, mais communiquez : il en restera toujours quelque chose de positif, à commencer pour vous.