

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 58 909 98 10
E-mail: lt_publicite@admeira.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

17
Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 26 octobre

-25%

RÉMUNÉRATIONS. En 2017, les directeurs généraux des 20 entreprises de l'indice boursier SMI ont gagné 5,5 millions de francs, soit en moyenne 25% de moins que leurs homologues allemands du DAX (6,8 millions de francs), selon une étude de PwC Suisse.



Anne Marion-Bouchacourt a été nommée nouvelle responsable pays pour la banque Société Générale en Suisse. Sa nomination est effective depuis le 1er octobre 2018. Elle remplace Hugues de La Marnerie.

Comment neutraliser un petit chef

TRAVAIL Le petit chef a fait de l'humiliation et des réprimandes son seul mode de management. Et pour cause, comme il ne peut grandir de lui-même, sa survie dans l'entreprise dépend de sa capacité à rabaisser ses collaborateurs

AMANDA CASTILLO
@Amanda_dePaulin

Nous en avons tous rencontré un jour ou l'autre. A quoi reconnaît-on un petit chef? Si ce dernier est d'une déférence envers ses supérieurs qui laisse pantois, il méprise cependant ses inférieurs auprès desquels il ne s'embarrasse pas des règles de civilité du discours.

Ainsi, il s'exprimera le plus souvent en donnant des ordres et des contre-ordres basiques et grossiers. Ses activités préférées? «Forwarder» des informations inutiles «pour avis», prendre des décisions absurdes qui mettent son entourage de travail en difficulté, mais aussi fliquer en permanence ses collaborateurs. Ce dernier comportement s'explique aisément. Sans aucune autorité de compétence, le chefaillon est limité à une autorité de contrôle.

A noter que ce contrôle revêt une double fonction: faire savoir qu'il est le chef et lui permettre de guetter le moment opportun pour retirer un dossier à un collaborateur et en recevoir toute la gloire. Quant à ses échecs, loin d'en assumer la responsabilité, il n'hésite pas à les déléguer.

Sans surprise, une telle attitude ne remporte pas tous les suffrages, raison pour laquelle le petit chef vit dans une éternelle paranoïa. Prompt à riposter contre tout ce qui est ressenti comme une menace (opinion divergente, collaborateur qui lui fait de l'ombre ou qui ne semble pas reconnaître sa magnificence, etc.), il est persuadé que le monde entier est centré sur la démolition de sa petite personne, aussi monte-t-il en permanence des dossiers contre ses collègues de travail. Pour le dire autrement, ne pouvant grandir et sécuriser sa position dans l'entreprise de lui-même, sa survie est dans le labaissement.

Flagorneur, un métier d'avenir?

Sensible aux flatteries, le petit chef dispose enfin d'une suite de courtisans qui ont une fâcheuse tendance à l'appeler «chef» à lon-



Sensible aux flatteries, le petit chef dispose d'une suite de courtisans qui ont une fâcheuse tendance à l'appeler «chef» à longueur de journée. (JAN STROMME/STONE SUB/GETTY IMAGES)

gueur de journée. «Bonjour, chef!», «Oui, chef», «C'est noté, chef», «Comment ça va, chef?», «Un café, chef?». L'objectif de cette comédie humaine de soumission affichée? S'apporter les bonnes grâces du «chef», évidemment. «Les plus flagorneurs n'hésiteront pas à marquer les grandes dates du chef - anniversaire, fête - et à les accompagner de petits présents. Et le pire, c'est que ça marche!», les favoris étant aux postes clés, note Tonvoisin dans un livre plein de fiel, *Travailler avec des cons* (Ed. J'ai Lu).

Quel sort attend l'employé qui refuse de souscrire à cet avilissement? En tant qu'ilote récalci-

trant, celui qui ne se prête pas à ces jeux politiques sera bien évidemment dans le collimateur du petit chef, obsédé par son image. «Vous ayant pris en grippe, il n'aura de cesse de vous imposer différents exercices de soumission, poursuit Tonvoisin. Il exercera son petit pouvoir à peu près dans tous les domaines sur lesquels il a autorité sur vous. Voire, à renfort de coups tordus, il tentera de vous envoyer dans le mur au mépris de l'intérêt collectif.» Pour mener à bien sa stratégie, il se renseignera sur le collaborateur indocile. A mi-chemin entre le kapo et le serpent, «il vous épiera, sera à l'affût de la moindre

erreur. Préférant largement les coups bas, la rumeur, les «on m'a dit que» à la confrontation directe, il n'hésitera pas à paver votre chemin de peaux de banane.»

Feindre la soumission

Force est de constater que la vie des collègues qui se complaisent dans cette flagornerie navrante est beaucoup plus simple. Ils décrochent en effet les missions les plus prometteuses et ont de meilleures évaluations de performances. «Tel est le prodigieux pouvoir des lourdes flatteries sur certains managers dont l'incompétence amène nécessairement à toutes les injustices», déplore

«Dire, en restant correct, «S'il y a un problème, parlons-en» repositionne le petit chef en adulte»

JACQUES LORENZI, PATRON DE JACQUES LORENZI CONSEIL

Tonvoisin. A cet égard, deux catégories d'individus peuvent être particulièrement complaisants et émus: les collaborateurs juniors, qui n'ont pas de repères sur leur valeur, et les personnes fragilisées face à une éventuelle situation de chômage qu'elles redoutent.

Faut-il, pour se simplifier la vie, se résoudre à faire des ronds de jambe? «Le nœud des opérations militaires dépend de votre faculté de faire semblant de vous conformer aux désirs de votre ennemi, indique le célèbre général chinois Sun Tzu. Il y aura des occasions où vous vous abaissez, et d'autres où vous affecterez d'avoir peur. Vous feindrez quelquefois d'être faible afin que vos ennemis, ouvrant la porte à la présomption et à l'orgueil, viennent ou vous attaquent mal à propos, ou se laissent surprendre eux-mêmes et tailler en pièce honteusement.»

Confronter l'adversaire

Pour les plus téméraires, la méthode à adopter le plus en amont possible est la confrontation directe. «Aussi bizarre que cela puisse paraître, le petit chef se mettra alors et très curieusement à vous respecter ou, du moins, à vous éviter avec soin!» assure Tonvoisin.

Jacques Lorenzi, patron de Jacques Lorenzi Conseil, ajoute: «Si, à plusieurs occasions, on ne réagit pas, on entre dans le jeu pour toujours. Dire, en restant correct, «S'il y a un problème, parlons-en», repositionne le petit chef en adulte. A condition de ne pas lui faire perdre la face en public, ce qui pourrait le conduire à aller jusqu'au bout de sa démarche.»

Enfin, un appel au secours, preuves à l'appui, en direction de la hiérarchie reste un moyen efficace pour neutraliser un chefaillon. Attention cependant, un petit chef en cache parfois un autre. «Si l'entreprise ne fonctionne pas sur ce mode de la menace, le patron va réagir. En revanche, si c'est un mode habituel de management, ce sera difficile», conclut Jacques Lorenzi. =

L'EXPERT

Recrutement: la révolution est en marche



ALAIN SALAMIN
CHARGÉ DE COURS À HEC LAUSANNE ET À L'IMD, FONDATEUR DE AS-HR

Le recrutement est un domaine qui a peu évolué depuis des décennies. Les bonnes vieilles méthodes font toujours recette: CV, interviews, test de personnalité, références. On saupoudre un peu de modernité avec des tests en ligne ou LinkedIn, et le tour est joué. Cette page de l'histoire est pourtant en train d'être tournée. La numérisation

va en effet révolutionner fondamentalement les pratiques de sélection.

Trois grandes tendances se dessinent: 1) Les jeux vidéo construits pour le recrutement et rendant ainsi obsolètes les statiques tests d'évaluation. Ils permettent d'explorer sous un angle plus complet l'adéquation entre le poste et les candidats car l'immersion dans ces univers ludico-professionnels est particulièrement réaliste et puissante. Grâce à eux, on va notamment pouvoir amasser beaucoup d'informations dynamiques sur des traits difficiles à évaluer avec les tests habituels: l'intégrité, la curiosité, les stratégies de résolution de problèmes, etc.

De plus, ils sont très plaisants à jouer et augmentent donc positivement l'expérience du candidat.

2) Les interviews digitaux consistent à faire passer le premier entretien de sélection, non plus en vis-à-vis d'une personne, mais face à la caméra de votre ordinateur. En plus du contenu habituel, on peut ainsi capturer tout le répertoire non-verbal (langage corporel, expressions faciales, tonalité de la voix, etc.). Grâce à l'intelligence artificielle, le décryptage de cette masse de données numériques nous met à disposition quantité d'informations inédites pour évaluer l'adéquation entre le candidat et le poste. Ce procédé offre

un nombre important d'avantages: augmente la capacité prédictive des entretiens, standardise le processus de sélection, élimine les biais liés aux interviewers, permet d'interroger des centaines de candidats à distance, réduit drastiquement les coûts.

3) Les algorithmes de «machine learning» procurent un profil psychologique basé sur toutes les empreintes numériques que nous laissons sur la toile. Cette innovation prometteuse, et controversée, agrège et interprète toutes nos données numériques présentes sur les réseaux sociaux, analyse le matériel publié, mais également toute la dynamique des relations de la

personne (caractéristiques des «followers», type de «likes», genre de publications, détails du vocabulaire utilisé, etc.). On peut ainsi dresser un profil personnel unique du candidat, notamment sur ses valeurs, sa personnalité et son influence dans la communauté. Même si un certain nombre d'inconnues existent concernant la confidentialité des données, ainsi que la fiabilité de toutes ces méthodes, cette révolution digitale est partie pour bouleverser durablement les pratiques de recrutement. On aurait bon goût de s'y préparer, autant comme responsable de ressources humaines que comme candidat. =