

Écartelé aujourd'hui entre de multiples contraintes, le responsable hiérarchique peut être amené à regretter le confort du chef taylorien du siècle dernier. Comment se situer ? Comment réagir ? Quelle posture adopter ? Autant de questions qui nous percutent chaque jour dans nos relations.

➤ Henri Pérouze • [www.perouze.conseil](http://www.perouze.conseil)

# « Cadres, êtes-vous résistants ? »

*La soumission  
aveugle à  
l'autorité  
participe à  
un immobilisme  
suicidaire*

Rares sont aujourd'hui les cadres qui travaillent seuls sur leurs dossiers. La complexité des sujets à traiter, même pour un spécialiste très pointu et seul dans son domaine de compétence, requiert des interactions avec d'autres institutions ou avec des confrères, des apports d'information d'autres services et des processus de validation avec sa hiérarchie. Responsable hiérarchique, chef de projet ou chargé de mission solitaire, nous sommes tous « condamnés » aux interactions humaines.

## Organiser une confrontation sereine

L'évolution des recherches en sociologie nous a démontré la subtilité des jeux d'acteurs et

leurs logiques d'action puis les stratégies d'accords, de conventions implicites, de modes d'affrontement ou de coopération au sein des réseaux humains. Nous nous confrontons tous les jours aux rapports de pouvoir, au maniement des symboles, aux différences culturelles, bref à l'alchimie de la coopération humaine.

Considérons le cas d'une banale tension dans un groupe de travail : prenons-nous le temps de discerner quel besoin de reconnaissance est nié chez ce collègue qui s'oppose apparemment sur un motif technique ? Sans vigilance envers les phénomènes psychosociaux, nous risquons de conduire le groupe en aveugle. La plupart des conflits sont alimentés par des frustrations qui s'accroissent parce que refoulées faute d'un espace de confrontation sereine. Avez-vous remarqué combien les pulsions agressives s'effacent lorsque vous permettez l'expression des non-dits, la confrontation sereine et respectueuse des différents points de vue ?

Nous pouvons conserver cette vigilance pour décoder les tensions et offrir une qualité d'écoute si nous ne sommes pas nous-mêmes encombrés par notre affectivité. Cela nous renvoie à notre stratégie de décodage de nos propres réactions et nos efforts de développement personnel. Quelle prétention de vouloir comprendre les autres quand on n'est déjà pas clairvoyant sur son propre fonctionnement !

## Quand entrer en résistance ?

La soumission aveugle à l'autorité participe à cet immobilisme suicidaire. De nombreuses expériences ont démontré que,



## PERMETTRE L'EXPRESSION DE LA RÉSISTANCE

Cette vigilance est notamment précieuse pour repérer les écarts entre le sens des paroles et celui de la communication non verbale. À titre d'exemple, si nous acceptons trop rapidement l'expression d'un oui boudeur, cela risque de beaucoup nous ralentir dans la suite du projet car l'objection profonde de l'intéressé ressurgira amplifiée par la non-écoute des autres signaux négatifs émis par l'attitude, la voix, le regard.

Prenons le temps – sauf en situation d'urgence bien sûr – de permettre l'expression de la résistance et de ce qui la motive réellement. Ce principe sera notamment utile dans les négociations où, plutôt que de se crispier sur les positions de principe, il s'agit de décoder les intérêts profonds en jeu afin de co-construire un vrai compromis, pas d'arracher un pseudo-armistice provisoire...

Si nous ne sommes pas sourds et aveugles, nous échappons à l'acception péjorative du mot fonctionnaire (celui qui se contente de fonctionner, de reproduire les habitudes). Pourquoi changer ? On a toujours fait comme ça disaient les dinosaures...

même en dehors des périodes de guerre, elle peut conduire à la barbarie des citoyens ordinaires.

La question qui se pose alors est celle des critères d'entrée en résistance. Pas besoin de période héroïque pour être confronté à cette question. Certaines demandes d'élus peuvent vous interpeller lorsqu'il s'agit d'enfreindre une réglementation sous un motif qui n'apparaît légitime... que du point de vue du commanditaire. La meilleure réponse observée est celle du cadre qui exige alors – au nom de son professionnalisme – une demande écrite de transgression... qui n'arrive bien sûr jamais et stoppe l'éventuel harcèlement. Il a fallu par exemple de la détermination à ce directeur d'une grande commune pour adopter cette attitude face à un maire qui souhaitait enfreindre une règle importante des marchés publics et l'accusait de contrarier son choix alors qu'il le protégeait en fait du délit de favoritisme...

Il s'agit donc de mettre en œuvre deux qualités importantes. Tout d'abord la capacité de discernement ou lucidité dans l'analyse objective de la situation : s'agit-il de faire preuve de souplesse, de tolérance, d'efficacité pour une broutille sans grande conséquence ou de résister à une dérive contraire

aux principes de l'action publique ? Ensuite la force du courage de s'opposer calmement à l'autorité pour rappeler les règles qui encadrent l'exercice du métier et les risques de la transgression.

### Observer, analyser, décider

C'est bien le courage qui caractérise en effet l'engagement d'un cadre aujourd'hui car son statut le porte au cœur des contradictions relatives à son secteur d'activité. La vie professionnelle n'est plus un long fleuve tranquille avec les réclamations des usagers-contribuables, les ambitions politiques, les normes techniques ou juridiques, les contraintes de gestion, l'affrontement d'égos surdimensionnés etc. Chaque nouveau problème exige de lui une observation des différentes perceptions, une analyse de leur légitimité et des enjeux de la situation puis une décision à afficher et susceptible d'être clairement explicitée dans ses motivations.

À défaut, nous avons déploré le cas de ce groupe de cadres des services techniques qui laissaient les élus poursuivre une opération d'urbanisme vouée à l'échec selon leurs analyses exprimées sous le manteau : « on savait qu'ils allaient dans le mur mais on a laissé faire... ». Quel gâchis d'énergie, de temps et d'impôts locaux une attitude courageuse – surtout collective – aurait épargné ! Résignation d'autant moins courageuse que leur statut les protège encore à ce jour du licenciement immédiat pratiqué par quelques employeurs dans le privé : « vous exécutez ou j'appelle un taxi pour vous raccompagner définitivement chez vous ? » Notons au passage la régression intervenue depuis l'antiquité grecque puisque le maître avait obligation de nourrir ses esclaves...

### Refuser les situations inhumaines

L'attitude d'inhibition découle d'une mise en veilleuse de notre capacité de réaction, d'imagination de solutions et de notre pouvoir d'agir. Si de plus en plus de médecins du travail considèrent aujourd'hui le sentiment d'impuissance comme la source principale des maladies, nous avons donc beaucoup de responsabilités dans le management de nos équipes comme dans nos relations avec les porteurs d'autorité...

Toujours au chapitre du courage, mentionnons les cas où il faut monter au créneau pour dénoncer – non pas des actes délictueux – mais des situations de violence faites aux personnes ou à des groupes en parfaite ...

**” Citation**

**L'exercice du pouvoir rend les chefs sourds et les subordonnés muets.**

Yannick Bonnet

”

*Nous choisissons dans toute une gamme d'attitudes allant de l'excès de zèle à la contestation active*

**” Citation**

**L'intermédiaire hiérarchique est un martyr de la société. Il a reçu tellement de coups de pied au cul de la part de ses supérieurs qu'il ne peut plus s'asseoir, et il en a tellement donné à ses inférieurs qu'il ne peut plus marcher.**  
Frédéric Dard

... conformité avec la législation en vigueur. Depuis Weber, nous savons que l'État détient le monopole de la violence légitime mais l'histoire montre heureusement que c'est le refus de certaines situations inhumaines qui fait avancer la législation.

À titre d'exemple, les services sociaux sont souvent confrontés au dilemme de l'inadéquation des dispositifs prévus avec les situations réelles. Les exigences de la dignité humaine, de liberté, de justice s'opposent parfois à la mise en conformité prévue. Nous sommes curieux d'observer par exemple comment le service des tutelles peut être intégré par les départements alors que les associations peinent à l'assurer dans les contraintes de productivité actuelles. Serez-vous parmi les cadres qui proposeront et revendiqueront des indicateurs qualitatifs dans la mise en place des tableaux de bord ou subirez-vous passivement l'imposition d'une dérive du mode de gestion LOLF cantonné à un simple aménagement de la présentation comptable traditionnelle ?

**Imaginer la sortie par le haut**

Les impératifs de réserve des agents de la puissance publique, a fortiori les cadres, imposent d'observer une posture de neutralité civique mais cela ne doit pas nous empêcher de discerner les problématiques d'affrontement des logiques en présence et de prendre position calmement.

Nous choisissons de fait parmi toute une gamme d'attitudes allant de l'excès de zèle à la contestation active en passant par la résignation. Dans certaines situations, nous prônons l'enjeu d'application de la contrainte externe (norme, loi, budget, délai imposé), dans d'autres nous revendiquons sa non-application justifiée en conscience dans un cas précis (inadéquation flagrante entre moyens et objectifs assignés ou assistance en personne en danger) et enfin il nous arrive d'imaginer une sortie du dilemme par le haut, c'est-à-dire par une solution créative à laquelle personne n'avait pensé jusque-là, chacun restant enfermé dans sa représentation du monde.

Analyser, choisir, prévenir, signaler, alerter, soutenir... il y a beaucoup à faire pour déployer son potentiel lorsqu'on veut mériter d'être responsable – étymologiquement se porter garant de – (son équipe, son métier, son éthique personnelle...). C'est bien l'exer-

cice de cette responsabilité qui caractérise le fait d'être cadre et non pas de s'immobiliser dans un des termes de l'alternative classique : amplificateur de la voix de son maître ou suppléant du délégué syndical...

**Le syndrome du nez dans le guidon**

Cette vigilance envers un juste positionnement se heurte aux pressions du tourbillon des questions quotidiennes. Il paraît qu'un cadre est interrompu dans sa réflexion toutes les sept minutes en moyenne entre les appels téléphoniques, les irruptions dans son bureau (« ne vous dérangez pas, je ne fais que poser des parapheurs... ») l'arrivée de mails comminatoires et les diverses requêtes de son entourage. Comment, dans ce maelström de sollicitations, ne pas succomber à la dictature de l'urgence, au syndrome du nez dans le guidon qui se traduit de fait par une déqualification progressive du cadre réduit au rôle de pompier permanent (rôle honorable et gratifiant mais peu propice à la résolution des causes profondes des dysfonctionnements).

**Assumer le quotidien ne signifie pas s'y engluier**

Si le slogan « ma porte est toujours ouverte » apparaît sympathique, il dissimule souvent une absence de recul préjudiciable à l'analyse sereine des situations et surtout il interdit la réflexion prospective. Anticiper les évolutions, imaginer les scénarios possibles pour le secteur d'activité dont on porte la responsabilité constitue un vrai challenge pour devenir ou conserver sa force de proposition et justifier ainsi pleinement la différence de traitement et le statut de cadre.

Assumer le quotidien ne signifie pas s'y engluier, voire se valoriser comme sauveur... mais discerner ce qui relève bien de son intervention, de son arbitrage pour conserver du temps à cette prise de distance caractéristique de notre valeur ajoutée.

Si vous disposez encore d'un chevalet sur votre bureau annonçant votre nom au visiteur, pourquoi ne pas y inscrire au recto cette question d'apparence anodine : ce que ce que je fais en ce moment, suis-je vraiment le seul à pouvoir le faire ? Elle nous renvoie de fait à notre capacité de discernement, d'organisation et de délégation. Il en est de même pour une petite analogie pertinente : le travail est comme un gaz, il occupe toute la place qu'on lui laisse. ■

**” Citation**

**Le poisson pourrit toujours par la tête...**  
Anonyme