

## Le piège où tombent les patrons qui croient bien faire

**Travail : DEUX CHERCHEURS DE L'INSEAD DECORTIQUENT LE « SYNDROME DE L'ÉCHEC PROGRAMME », QUI DÉTÉRIORENT LES RELATIONS ENTRE UN SUPÉRIEUR ET UN COLLABORATEUR**

De Jean François Manzoni et Jean Louis Barsoux

LE SUCCÈS DU LIVRE Le harcèlement moral de Marie-France Hirigoyen montre que cette notion a touché une corde sensible en France. Il est clair qu'il y a chaque jour des victimes de harcèlement moral délibéré par des patrons malintentionnés qui s'acharnent sur une victime innocente. Mais il est également clair que beaucoup de collaborateurs qui souffrent travaillent pour des patrons raisonnables, compétents, bien intentionnés et très appréciés par une bonne partie de leurs collaborateurs.

Nous pensons que beaucoup de ces patrons ne veulent pas maltraiter leurs collaborateurs et tentent même, de leur mieux, de les aider. Mais ils n'y parviennent pas, prisonniers qu'ils sont d'une dynamique que nous avons appelée « syndrome de l'échec programmé »

Ce syndrome prend sa source dans la relation entre le leader et son collaborateur, particulièrement quand ce dernier a été étiqueté comme n'étant pas assez performant.

Au travers de discussions avec des centaines de managers, nous avons établi que la plupart des patrons semblaient interagir de façon similaire avec leurs collaborateurs moins performants » ou CMP\*. Au moment de leur confier des tâches, par exemple, ils leur expliquent non seulement ce qui doit être fait et pourquoi, mais ils leur fournissent aussi des indications précises quant à la manière dont le travail doit être effectué. Ils ont ensuite tendance à contrôler leurs actes et leurs réalisations de manière plus systématique, dans le but d'identifier plus tôt les difficultés rencontrées et d'être de la sorte impliqués dans la résolution de ces difficultés. Beaucoup de patrons expliquent également qu'en cas de désaccord, ils ont plus tendance à mettre leurs idées en avant avec les CMP qu'ils ne le feraient avec leurs « meilleurs éléments ». Malheureusement, notre étude fait ressortir que cette implication accrue de la part du patron a souvent **l'effet rigoureusement inverse** à celui escompté (...).

Premièrement, le fort degré d'implication de leur patron démotive beaucoup de CMP. Ils se sentent micro-managés et comprennent que leur manager doute de leurs capacités, ce qui les amène à perdre confiance en eux et en leur supérieur. Ils commencent à fuir les contacts, ils proposent de moins en moins d'idées nouvelles et adoptent une attitude de plus en plus passive et résignée face à leur travail.

Deuxièmement, le comportement des patrons envers les CMP contraint le comportement et les performances de ceux-ci de façon presque mécanique : à toute fin pratique, les CMP sont pris dans un étau ; ils n'ont à peu près aucune chance d'atteindre le niveau de performances de leurs collègues plus appréciés. Par exemple, on reproche souvent aux CMP de « *ne pas prendre les choses en main* » et « d'avoir besoin d'être sans cesse poussés ». Mais dans le même temps, on a tendance à ne leur confier que des tâches très basiques (limitant ainsi leurs possibilités de prendre en charge), et le plus souvent pas très stimulantes (ces dernières étant confiées aux meilleurs). Les CMP sont aussi souvent accusés de ne pas faire preuve d'esprit d'équipe vis-à-vis de leurs propres collaborateurs et de mal déléguer. Mais comment pourraient-ils déléguer à leurs propres collaborateurs une autonomie dont ils ne disposent pas eux-mêmes ?

### **Une semaine suffit**

La majorité des collaborateurs étiquetés moins performants ne rendent pas les armes sans combattre. La plupart tentent de s'accrocher, de rester impliqués dans leur travail et de se battre

pour démontrer leurs compétences à leur supérieur hiérarchique. Malheureusement, ces efforts se heurtent à des obstacles considérables : de nombreuses études montrent en effet qu'à partir du moment où le patron a commencé à douter de la motivation et/ou des capacités d'un collaborateur, ses processus cognitifs l'amèneront à remarquer et se souvenir plus facilement des événements qui « confirment » son jugement initial sur le collaborateur que de ceux qui pourraient infirmer ce jugement. De même, le manager aura tendance à interpréter les événements ambigus de façon défavorable pour les CMP. Ce problème (...) implique aussi des collaborateurs qui auraient pu être très performants dans un autre environnement. De nombreuses études démontrent que la qualité de la relation manager-collaborateur devient prévisible très tôt dans la relation après seulement une semaine de travail ensemble. ( ... )

Mais si tant de patrons à travers le monde ont une approche si « dysfonctionnement » des CMP, comment se fait-il qu'au moins certains d'entre eux n'aient pas changé leur manière de faire ? Probablement parce qu'ils n'ont aucune bonne raison de se remettre en question !

Ils s'attendent à ce que ces collaborateurs leur donnent des explications interminables, fassent preuve de manque de motivation et de capacités professionnelles, et c'est précisément ce qu'ils observent chez ces CM P démotivés. (...)

Bien sûr, les CMP pourraient eux-mêmes soulever le problème auprès de leur supérieur. En pratique, cette démarche n'est pas très attrayante pour le collaborateur qui craint de passer pour un « pleurnichard. Qui plus est, les CMP eux-mêmes contribuent souvent à leur propre misère (...). De même que leur patron les a « étiquetés » CMP, ils considèrent à leur tour leur patron « *injuste et malveillant*. Ils observent et interprètent ensuite le comportement dudit patron au travers de cette lentille négative, et vont souvent même jusqu'à provoquer chez le patron les comportements qu'ils lui reprochent. ( ... )

Nous avons identifié trois conditions nécessaires pour rompre avec ce type de cercle vicieux. Tout d'abord, les patrons doivent prendre conscience du coût total d'une relation dysfonctionnement de manière à comprendre la nécessité d'y remédier. Ensuite, le supérieur doit reconnaître sa part de responsabilité dans l'évolution de la situation. (...) . Troisième étape, le patron et le collaborateur doivent avoir une conversation sincère et ouverte lors de laquelle ils reconnaissent conjointement :

- a) les symptômes qu'ils essaient de corriger ;
- b) les causes sous-jacentes, qui incluent les possibles faiblesses du collaborateur mais aussi les conséquences sur ce dernier de l'attitude de son supérieur ;
- c) les mesures correctives nécessaires ainsi que leur échéancier.

**Les auteurs** : **Jean-François MANZONI** est professeur associé de management à l'Insead, l'école internationale des affaires à Fontainebleau.

**Jean-Louis BARSOUX** est attaché de recherche à l'Insead.

Le présent document est traduit et adapté d'un article paru dans l'Insead quarterly, la revue de l'école, lui-même issu du livre « The set-up to fail syndrome (HBS press 2002), des mêmes auteurs.

\*CMP = Collaborateur Moins Performant