

EN COMPLÉMENT,
UN DOSSIER
SPÉCIAL QUI
RASSEMBLE TOUS
NOS ARTICLES
CONSACRÉS
À LA PLACE
DU MANAGER DANS
L'ENTREPRISE :



[courriercadres.com/
place-du-manager](http://courriercadres.com/place-du-manager)

autre couple d'amis." Quatre ans plus tard, comment Véronique fait-elle pour juger objectivement sa n-1 ? "Je redoutais la première évaluation annuelle, même si je n'avais pas de points négatifs, juste des axes de progrès à évoquer, raconte Sophie. Ça s'est très bien passé. Notre amitié est possible car nous sommes capables de passer d'un registre 100 % pro à une relation 100 % perso." Un cas exceptionnel.

"Il faut ne jamais obliger un n+1 ou un n-1 à parler de sa vie privée. Sinon, vous courez le risque de créer des difficultés des deux côtés", estime Laurence Saunder, directrice de l'IFAS, l'Institut français d'action sur le stress. C'est arrivé dans l'entreprise d'Anne, la responsable marketing : "Un de mes homologues devait se séparer de l'un de ses commerciaux : il a décidé de ne pas licencier le moins compétent, mais un autre, sous

prétexte que son conjoint a un bon job et qu'il va être bientôt propriétaire de son appartement." On peut bien sûr avoir envie de partager ses joies en parlant enfants, vacances, projets extra-professionnels. Mais il faut avoir une grande confiance en son interlocuteur pour ne pas risquer de tomber, un jour, sous son emprise en raison de confidences trop personnelles. On risque aussi de se laisser mener par le bout du nez, "en cédant, par exemple, au chantage d'un n-1 qui met systématiquement en avant ses soucis personnels pour justifier ses lacunes professionnelles", explique la psychologue Ariane Bilheran. "Moi en tout cas, j'en dis le moins possible sur ma vie privée !", affirme la responsable marketing. Elle a pourtant failli se laisser piéger sur Facebook, quand son manager lui a demandé d'être son amie sur le réseau...

AVIS
D'EXPERT

Ariane Bilheran, fondatrice de Semiode (cabinet conseil en relations humaines)

"Le mélange pro/perso ? Un cocktail nuisible"



"Quand l'affect s'immisce dans la relation hiérarchique, celui qui court le plus grand risque, c'est le n+1 : s'il sort de son rôle d'autorité et d'exemplarité, il est souvent à la source du dérapage du professionnel vers l'affectif. Or, les collaborateurs guettent les faiblesses de leur manager, même s'ils n'en sont pas toujours conscients. Ils le testent en permanence pour voir s'il tient la route et, ainsi, se rassurer. Et l'expression d'un affect peut brouiller le cadre de la relation, jusqu'à instiller un sentiment d'inquiétude et de méfiance dans une équipe. Au risque de faire perdre sa crédibilité au n+1. Ainsi, même dans un contexte très convivial, le "chef" doit garder une certaine distance. Si, par exemple, lors d'un pot professionnel, un responsable de service boit un peu trop, cela laissera un souvenir plus négatif dans les esprits que si un collaborateur de base est un peu éméché : lui, il fera juste rire l'assemblée. Gare, aussi, à l'humour : les collaborateurs peuvent plaisanter entre eux, mais si le manager s'y met, cela ne passera pas nécessairement bien. Il n'est pas sur un pied d'égalité, mais sur un pied de respectabilité avec son équipe, n-1 compris.

Il faut aussi faire attention à la gestion des émotions. Éviter, si on est n+1, de les partager avec son n-1, mais préférer plutôt, pour cela, des collègues de même niveau, ou les réserver à ses proches, dans le privé. On tiendra toujours rigueur à un membre de la hiérarchie de dévoiler trop ses émotions car ce sera perçu comme l'expression d'une faiblesse, peu porteuse de respect. En prime, ses collaborateurs pourront y voir un risque de défaillance, donc d'insécurité.

Pour le n-1, les enjeux sont plus simples. Il peut, sans s'étaler, confier ses soucis à son n+1 car un manager doit être à l'écoute des émotions et des problèmes personnels de son collaborateur : il doit comprendre que tout cela peut nuire à ses performances et aménager son job pour le soulager. Mais attention, il ne faut pas que la situation s'éternise et que le n+1 se retrouve embarqué dans une relation de chantage affectif ou dans un rôle de psy !"