

Situation n° 5

L'intégration forcée d'un protégé de la direction

VOTRE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE VOUS IMPOSE D'INTÉGRER DANS VOTRE ÉQUIPE UN MEMBRE DE SA FAMILLE OU DE SES RELATIONS PRIVÉES

La situation : contexte et événements

Qu'il soit patron de PME ou directeur du site ou du département, votre responsable hiérarchique vient de vous informer que vous allez bientôt devoir intégrer un nouveau collaborateur dans votre équipe. « *C'est la bonne personne pour le poste !* » Il vous assure évidemment du bon profil et des compétences requises mais, soit il vous le dit simplement soit vous le découvrez très vite, il se trouve que c'est quelqu'un de sa famille ou un ami de longue date.

Plusieurs situations sont évidemment possibles : recrutement externe, mobilité interne, poste qui était à pourvoir, création de poste... Ce qui est commun à tous les cas de figure, c'est que vous avez très bien compris que le poste ne sera pas officiellement ouvert (pas d'alternative), qu'on ne vous demande pas votre avis, bref « *vous n'avez pas le choix !* ».

Les acteurs : enjeux et état d'esprit

Pour votre patron, il est fort possible que cette situation ne soit pas du tout un problème puisqu'il s'agit d'une... solution. Lui seul sait à quel point il est sincèrement convaincu que sa nièce ou son vieil ami est « la bonne personne » pour ce poste. Quoi qu'il en soit, vous pouvez vous attendre à ce que ses arguments sur les compétences et le « bon profil » soient bien rodés. Il est classique dans ce genre de situation que le patron évoque plutôt une histoire de « cooptation » (ça c'est bien !) que de « piston » (quelle horreur !). Une certaine dose de mauvaise foi n'est donc pas à exclure...

Quant à ce futur membre de votre équipe, et surtout s'il vient de l'extérieur, il est probable qu'il ignore tout de la culture de l'entreprise, des pratiques en matière de recrutement ou de promotion, de la façon dont on parle de lui et de son arrivée... L'éventail des états d'esprit et des attitudes est très large : il peut vouloir « la jouer

profil bas » (conscient d'avoir bénéficié d'une forme de favoritisme, il vit cela comme une dette et va vouloir en faire plus pour montrer qu'il est tout à fait à la hauteur), comme il peut se sentir protégé, voire intouchable, et donc vous faire vite comprendre qu'il ne vous reconnaît aucune vraie légitimité de manager...

Pour l'équipe : aux problèmes classiques qu'il faut gérer à l'occasion de toute nouvelle intégration, va donc s'ajouter le phénomène du « piston ». On peut considérer que le lien de parenté entre votre patron et le nouveau membre de l'équipe va très vite se savoir même s'il n'y a pas de communication officielle à ce sujet. Le « secret de polichinelle » n'a aucun avantage : chercher à taire ou dissimuler ce lien ne ferait que rendre cette arrivée encore plus suspecte.

Une enquête récente réalisée par le cabinet Sky Prods auprès de 4 156 personnes montre que près de 4 français sur 5 sont convaincus que le piston prime sur le talent. Elle montre aussi que 63,2 % des personnes avouent en avoir déjà bénéficié au cours de leur carrière et se disent prêtes à aider un ami ou un membre de leur famille...

Même si la France semble être le pays où le « coup de pouce » choque le moins, vous pouvez prévoir vis-à-vis de cette personne des phénomènes de jalousie, de ragots, d'exclusion mais aussi de séduction...

Pour vous, cette situation est à la fois déstabilisante et choquante. Vous vivez comme un affaiblissement terrible de votre rôle de manager le fait de ne pas avoir votre mot à dire sur une prérogative aussi importante que le recrutement de vos collaborateurs. De plus, certaines de vos valeurs comme l'équité et le respect sont bafouées. À ce stade (n'ayant pas encore pu juger de l'adéquation « pistonné »/poste), c'est surtout la forme qui vous donne ce sentiment de perdre la face. Dans cet état émotionnel très perturbé, vous vous demandez quelle est la bonne conduite à tenir : solidarité et soumission de façade avec l'encadrement supérieur (la raison du plus fort...), manifestation de votre désaccord sur le principe, chantage à la démission (c'est lui ou moi !) ... Que vous l'extériorisez ou pas, c'est un sentiment de colère qui domine.

Les risques (de l'incident au scénario catastrophe)

Les risques dans cette situation sont de nature assez différente : conflit ouvert avec la direction si vous vous opposez inconditionnellement à cette décision, camouflet et perte de légitimité si vous vous soumettez totalement, ambiance dégradée dans l'équipe, performance en baisse si la personne n'est pas compétente, etc.

Attention : si l'on peut évidemment évoquer un « délit de favoritisme », il faut aussi savoir, à l'inverse, que l'on bascule dans de la « discrimination » si un emploi est refusé à quelqu'un au motif qu'il a un lien de parenté avec un membre du personnel !

Pour vous, sur la forme (le fait d'être court-circuité et mis publiquement dans l'impuissance), les risques sont surtout de créer un précédent et de donner l'image de quelqu'un de particulièrement docile devant la direction. Votre capacité à gérer cela sera essentiellement une question d'amour propre...

Quant aux risques sur le fond, il faut attendre que la personne arrive... mais les questions sont nombreuses: quel genre de collaborateur allez-vous devoir intégrer? Comment va-t-il s'intégrer et se comporter avec vous? Quel est son vrai niveau de compétences et d'autonomie? Comment l'équipe va-t-elle réagir? Va-t-elle le mettre en quarantaine? Sachant qu'il est « l'homme du patron », va-t-il être perçu comme « l'œil de Moscou »? Quand le principe d'Archimède s'applique au piston, il peut y avoir des dégâts: « *Tout protégé de la direction plongé dans une entreprise subit une poussée de bas en haut égale à son volume d'incompétence déplacé* »⁽¹⁾.

Cette situation très inconfortable pour vous au début peut déboucher au final sur un quasi non-événement... ou un scénario catastrophe. On peut, pour simplifier, imaginer 4 options si l'on tient compte des 2 critères suivants: la compétence métier et les qualités relationnelles:

- (+ +) La personne est effectivement experte dans son domaine (bonne contribution aux résultats) et possède un bon relationnel (intelligence émotionnelle et sens du collectif): c'était le bon choix, « *Merci patron!* ».
- (+ -) Bonne expertise métier mais relationnel difficile: de la gestion de conflit en perspective...
- (- +) Peu ou pas de compétences mais un relationnel facile (équipier sympa): pas d'incidence négative sur l'ambiance mais la pression sur la performance sera sur vous et certains vont devoir travailler plus et/ou compenser...
- (- -) Incompétence et personnalité difficile et rigide: l'erreur de casting par excellence qui risque très vite d'engendrer d'énormes problèmes à tous les niveaux (mauvais résultats, ambiance dégradée dans l'équipe, remous dans la ligne hiérarchique).

Les outils d'analyse

Dans ce genre de situation, la grille « analytique » classique n'apporte pas beaucoup d'éclairage. Chercher à décomposer les éléments et à comprendre le pourquoi ramène toujours aux mêmes impasses: ce n'est pas normal, pas éthique, les gens qui ont mis en place des règles sont les premiers à les enfreindre, où est l'exemplarité?, etc.

Une approche « systémique », plus macro (et qui prend en compte toute la complexité des interactions entre les différents acteurs du système) donne un éclairage différent et probablement plus utile pour le manager que vous êtes. Voici comment on peut voir autrement cette situation:

- Dans un système il existe toujours simultanément un « programme officiel » et un « programme non officiel ». Il y a toujours un écart entre ce qui est prévu et ce qui se passe vraiment: les problèmes sont toujours liés à cet écart entre les 2 programmes. Et sans problèmes à quoi serviraient les managers?
- Dans le même ordre d'idées, un problème cache souvent des « bénéfices secondaires »: ce n'est pas l'intention de départ mais cela compensera les effets négatifs.

1) Il semble que l'on doive cette citation à Bruno Masure.

Exemple : si la personne que l'on vous impose ne s'intègre pas et est inefficace, vous le vivrez moins mal que si c'était votre choix, seul contre tous... De même, il vaut mieux faire partie de l'équipe dont un des membres est le « favori » du patron plutôt que celle où évolue son pire ennemi, etc.

- La finalité de tout système est simplement de se maintenir pour atteindre les objectifs fixés et les interactions entre les acteurs vont aller dans ce sens. Si cette personne pistonnée ne tient pas son rôle comme attendu, le risque est réel que chacun fasse davantage d'efforts pour y remédier (vous allez passer plus de temps avec elle pour la former et la manager mieux, les membres de l'équipe vont faire en sorte que le travail soit fait quand même, etc.) : ce faisant le problème est contenu, le système se maintient et la situation va durer...

Conclusion : en intégrant toute la complexité du « système », on voit bien que le processus (comment ça se passe) donne des informations aussi précieuses que le « contenu » (ce qui se passe). Il est clair également qu'il n'y a jamais qu'une seule cause ni qu'une seule bonne solution.

CONSEILS POUR AGIR

Dans cette situation, évitez...

- de nier ou démentir, auprès de votre équipe, l'existence du lien de parenté entre votre patron et ce futur collaborateur. Ce fait finira par être connu, que ce soit par une communication officielle ou par « radio moquette ». Concernant cette communication, évitez les extrêmes : ni silence radio (« *no comment* »), ni omniprésence sur le sujet. Le choix de ce nouveau collaborateur n'est pas le vôtre : observez plutôt comment les principaux intéressés (le patron, la DRH...) vont communiquer, voire assumer cette décision.
- d'adopter une attitude opportuniste de « double jeu » qui consisterait, face à votre patron, à faire preuve d'une soumission docile et, devant votre équipe, à manifester une forte réserve, voire de la contestation. Cette position vous rendra populaire et apprécié très peu de temps puis sera vite complètement intenable.
- de confondre le problème et la personne, autrement dit de laisser votre légitime colère se porter tout entière sur le nouveau collaborateur. Même s'il est difficile de n'avoir aucun *a priori* sur cette personne, dites-vous que la relation avec elle ne fait que commencer, qu'elle est un acteur dans un système complexe, que « pistonné » est plus un rôle dans une pièce qu'un défaut congénital... N'excluez pas, par avance, l'option + + évoquée plus haut.

Dans cette situation, préférez...

- avoir, au plus tôt, une conversation la plus ouverte possible avec votre patron. Vous allez être pris dans une triangulation N/N+1/N+2. La relation entre votre patron et le nouveau collaborateur est forte par définition, celle entre ce dernier et vous est incertaine et à construire, reste celle entre vous et votre patron : tout est en place pour des jeux du type victime/sauveur/persécuteur. Être conscient de ces pièges et en parler dès le début est le meilleur moyen de les éviter. Évoquez avec lui la communication autour de cette décision : qui l'annonce à qui, quand

et comment? Insistez pour qu'il prenne la part la plus importante dans cette communication.

- à l'occasion de cet entretien, **exprimer ce que vous ressentez**. Dites comment vous vivez cette décision qui vous court-circuite (parlez de vous, de votre embarras, voire de votre colère) tout en vous retenant de tomber dans le jugement et l'opinion. Il est également très important de parler de vos besoins et de faire une demande : que ce « favoritisme » se limite à l'étape recrutement sans se prolonger dans d'autres passe-droits ou dans une mise sous contrôle de votre management de cette personne.
- enfin, toujours avec votre patron, **trouver ensemble les 2 ou 3 indicateurs** d'une intégration réussie ainsi que les 2 ou 3 signes observables d'un échec objectif. Cela permettrait d'évoquer sans passion et par anticipation différents scénarios et d'avoir un accord de principe sur les actions et les mesures à mettre en place... au cas où.
- **avoir avec ce nouveau collaborateur un entretien d'accueil** classique comme vous le feriez pour n'importe quel nouvel embauché. Profitez de l'évocation de ce lien amical ou de parenté avec votre patron pour le faire s'exprimer sur la façon dont il vit cette situation un peu particulière, sur la manière dont cela peut influencer son intégration dans l'équipe et sa relation avec vous. Faites-le parler d'abord. Peut-être évoquera-t-il lui-même la probabilité qu'il rencontre au début une forme de jalousie ou de méfiance. Il y a de fortes chances également pour qu'il exprime le souhait d'être traité comme un collaborateur ordinaire. Ça tombe bien : parlez-lui du travail, du fonctionnement de l'équipe, des règles du jeu... valables pour tous.
- **continuer de fonctionner normalement avec le reste de l'équipe**. Elle doit sentir que vous ne focalisez pas sur le nouvel arrivant, mais que vous ne l'ignorez pas non plus. Vous êtes sous la loupe et vous allez peut-être être testé, par lui comme par l'équipe. Sans dramatiser ni exagérer, vous devrez absolument recadrer tout comportement « hors-jeu » qui menacerait le collectif ou l'atteinte des objectifs ; que ce comportement provienne de votre nouveau collaborateur ou d'un membre de votre équipe à son égard. Ce recrutement forcé est évidemment un événement qui ébranle votre légitimité de manager : il devra, avec le recul, être perçu comme une exception unique.

LES IDÉES CLÉS

- Nous ne sommes qu'au début de l'histoire et, à ce stade, il s'agit plus d'un problème de forme qu'un problème de fond. Ne confondez pas les 2 : autant vous êtes légitime quand vous faites valoir que « le processus n'est pas normal », autant vous auriez tort « par principe » de reporter votre colère sur le nouveau collaborateur. Donnez lui sa chance.
- Il est en revanche essentiel que vous preniez l'initiative d'une régulation avec le patron : sans vous opposer radicalement, confrontez le à ce qu'il est en train de faire et aux conséquences que cela peut avoir (sur votre légitimité de

manager, l'intégration de la personne, les relations dans l'équipe). Envisagez avec lui les principaux scénarios afin de vérifier jusqu'où peut aller cette « protection » et quelle est votre marge de manœuvre.

- Soyez prêt à consacrer du temps à l'équipe et à l'intégration de ce collaborateur. Recentrez vous sur le fond : atteindre les résultats prévus en « faisant avec » les collaborateurs dont vous disposez. Chez les managers, la capacité à « avaler des couleuvres » (sans s'étrangler !) est très utile...