



La réponse de Robert Zuili, coach et co-fondateur du cabinet Excelia.

Je suis le n°2 d'un service de 15 personnes dans une grande banque française. Mon responsable ne supporte pas que je me mette en avant. J'ai l'impression qu'il a peur que je lui prenne sa place. Comment sortir de l'ombre sans provoquer son courroux ?

D'abord, gare à l'interprétation ! Vous partez bille en tête avec l'idée que votre manager se sent en danger parce qu'il vous considère comme une menace potentielle pour lui. Vérifiez d'abord que vous avez bien affaire à ce cas de figure. Très souvent, on interprète mal les signaux envoyés par un collègue. Il peut y avoir d'autres raisons à l'origine de ce comportement de votre directeur. Il est possible, par exemple, qu'il n'ait pas confiance en vous : il s'est rendu compte de certains de vos défauts en matière de communication et il a peur que vous ne commettiez des gaffes qui pourraient être préjudiciables à tous les deux. Autre motif plausible : votre supérieur a besoin de briller, d'être le seul dont on va parler, à l'instar du président Nicolas Sarkozy.

Mener sa petite enquête

Il faut donc chercher à vérifier quelle hypothèse est la bonne pour savoir sur quel pied danser, sortir les bons atouts et les messages à faire passer à votre manager. C'est une affaire de tactique. Pour identifier le cas de figure dans lequel se trouve votre n+1, je vous recommande de "faire l'âne pour avoir du son". Autrement dit, de poser naïvement la question aux autres, en menant votre petite enquête. En effet il est rare qu'un manager se comporte comme cela qu'avec une seule personne. Interrogez vos collègues avec des questions du type : "Comment comprenez-vous le fait qu'il ait répondu à ma place en réunion sur un de mes dossiers ? Est-ce qu'il est habituel qu'il parle des réalisations du service, en utilisant systématiquement "Je" ? ... " Selon les résultats de votre enquête, vous comprendrez si votre manager a peur de vous, s'il n'a pas confiance en vous ou si tout simplement, il ne veut pas partager les feux de la rampe.

Concurrence ou alliance ?

S'il craint que vous lui preniez sa place, il faut distinguer deux cas de figure. Le premier : il a raison de se méfier car c'est dans vos intentions. Si ce scénario est exact, il faut bien jauger le rapport de forces. Et s'il est favorable, allez jusqu'au bout de vos intentions en laissant votre manager se discréditer, voire en accélérant le processus. Deuxième cas : viser son poste n'est pas dans vos plans. Une alliance avec lui s'impose alors. Il faut donc le rassurer en lui démontrant que vous vous sentez bien dans votre fonction.

Un manque de confiance à dissiper

Si votre manager n'a pas confiance en vos qualités de communicant, par exemple, il faut lui demander pourquoi il ne vous délègue pas certains événements de représentation. Vous devez mettre en avant des éléments tangibles de réassurance : *"tu sais, j'ai suivi une formation pour répondre aux journalistes. A la prochaine interview, je prépare un projet de réponse et tu le valides. Puis, on se fait un débriefing après coup pour voir si j'étais à la hauteur"*. Il ne faut pas hésiter à exprimer ses émotions : parler de ses doutes, de ses craintes...

Un fauteuil pour deux

Enfin, si votre manager rechigne à partager la scène avec vous, on entre dans une problématique d'image. Il faut édicter des règles claires entre vous et lui pour qu'il n'y ait pas de règlement enfreint et de carton rouge. Ces principes doivent être précis : *"Qui parle en premier ?" " Jusqu'où je peux développer telle idée quand j'ai de l'autonomie pour prendre la parole ?"* A partir de là, vous pouvez vous rendre compte qu'il y a des espaces où vous pourrez briller sans entrer en concurrence avec votre manager. S'il adore se faire interviewer à la télé ou à la radio, pourquoi ne pas vous faire interroger par des journalistes de sites web. Cela fonctionnera sans doute jusqu'au jour où votre manager se rendra compte que ce média prend de l'ampleur ou que vous en faites trop. Si vous vous retrouvez dans l'une des deux dernières hypothèses, vous êtes probablement dans le même cas de figure que le Premier ministre François Fillon avec le président Nicolas Sarkozy.

A lire

Découvrez votre émotion dominante, de Robert Zuili chez Dunod, Interéditions, 18,50 euros.