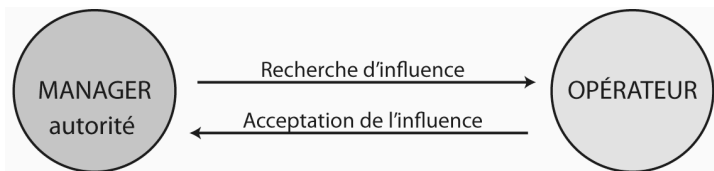


# Chapitre 1

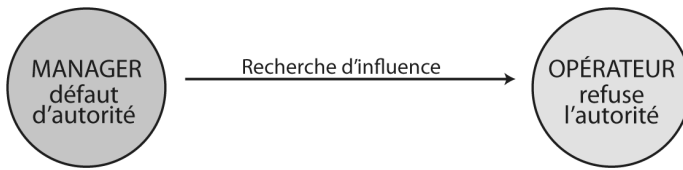
## L'autorité en question

Diriger les gens, c'est avant tout les influencer. Manager, c'est-à-dire accompagner et mener d'autres hommes dans une direction donnée, implique une notion d'autorité qui n'est pas unitaire. Avoir de l'autorité suppose un ensemble de paramètres qui doivent être complémentaires les uns par rapport aux autres afin d'être opérants et efficaces.

L'autorité en tant que telle n'existe pas en soi, elle implique obligatoirement d'agir sur une ou plusieurs personnes. L'autorité consiste donc en un certain type de relation d'influence avec autrui, qui, par contre-coup, accepte d'être influencé.



Comme cela arrive parfois, l'autre peut refuser cette influence, laissant au manager un « défaut d'autorité » que celui-ci va pallier, s'il n'est pas désarçonné, en trouvant une autre manière d'influencer, souvent en mettant en avant le fait que c'est lui le « chef » ou aussi parfois par la contrainte.



L'autorité amène donc à des relations de pouvoir qui ont des spécificités particulières :

Elles sont d'une part « instrumentales », parce qu'elles sont motivées par l'obtention d'un résultat bien défini; elles sont d'autre part « variables », parce que le type et l'intensité de la recherche d'influence que nous aurons sur une personne A seront différents d'avec une personne B; et enfin elles sont « réciproques » puisqu'une relation de pouvoir ne peut exister que si les autres l'acceptent, ainsi que nous l'avons vu ci-dessus.

Il y a trois sources principales d'autorité que tout manager doit avoir en degrés différents selon le niveau hiérarchique où il se trouve : l'autorité structurelle (pouvoir du rôle), l'autorité sapientale (pouvoir du savoir et de l'expérience) et l'autorité personnelle (pouvoir d'ascendant personnel).

## L'autorité structurelle

L'entreprise qui fait évoluer le « bon ouvrier » en manager de proximité donne la première source d'autorité de par le poste qu'elle octroie : c'est ce que nous appelons « l'autorité structurelle ». Ce type d'autorité était autrefois suffisant quand la place que le « chef » occupait était porteuse de la « symbolique du pouvoir ».

Il est fondamental de comprendre que l'autorité est un phénomène humain de consentement et qu'en aucun cas une personne ne possède l'autorité en elle; si quelqu'un s'oppose à celui qui se croit porteur d'autorité et arrive à contrecarrer celui-ci, il démontre que l'autorité est une construction individuelle : accepter ou non l'autorité qu'autrui essaie de mettre en place ou d'imposer.

Cette autorité structurelle n'a d'autre légitimité que par le fait que la hiérarchie a jugé apte untel à tenir un poste d'encadrement, encore faut-il que le manager promu prenne conscience de cela lui-même

sans sous-estimer, ni surestimer le pouvoir qui est afférent à cette autorité structurelle.

Cette autorité est peu utilisable en tant que telle, et souvent, lorsqu'elle est employée, c'est de manière négative quand le manager a été poussé dans ses derniers retranchements et qu'il ne trouve aucun autre moyen pour retomber sur ses pieds que le fameux : « Qui c'est le chef ? C'est moi, alors fais ce que je te dis. »

Le manager qui se trouve contraint à cette extrémité reprend ainsi les vieux démons de la « maîtrise par la contrainte » des chefs du temps passé. Et après, que devient sa légitimité ? C'est aussi le cas lorsque le manager surestime cette autorité et ordonne à tout va comme un petit adjudant. Si l'entreprise est assez rétrograde pour encore admettre voire inciter ce genre d'autoritarisme primaire et que les employés sont astreints à un silence forcé, les contre-pouvoirs qui surviendront tôt ou tard seront mis en place de manière insidieuse et proportionnée à la force du « pouvoir en place ».

Cette autorité structurelle est donc limitée en portée et en effet. Sur quoi doit donc reposer le pouvoir de notre manager de proximité ?

## **L'autorité sapientale ou autorité de la compétence**

Nous l'avons déjà évoqué, le bon professionnel qui devient manager maîtrise parfaitement sa technicité et le savoir-faire qui l'accompagne ; de ce fait, la seconde source d'autorité qu'il utilisera sera pour lui naturellement l'autorité sapientale (autorité de la compétence, de l'expérience, du savoir professionnel). C'est ce savoir-faire qui lui donnera le pouvoir du « maître » qui sait quand ce qui est fait par les employés l'est dans les règles de l'art ; c'est le pouvoir de montrer, de démontrer, de répondre aux questions, de solutionner les problèmes sur la base de la pensée déductive ; c'est le pouvoir qui permet de ne pas être remis en question par les personnes qu'il manage, cela impliquant qu'il faut toujours se tenir au courant des évolutions de son métier afin de progresser en même temps que la technologie avance.

Cette autorité amène de plus en plus les managers de proximité à devenir, comme les autres niveaux hiérarchiques, des « étudiants à vie ». Hormis certains métiers qui changent lentement, la société actuelle demande de manière croissante à ce que les personnes évoluent rapidement afin de pouvoir elle-même évoluer à un rythme soutenu.

Le manager de proximité possède un poids indéniable avec ce type d'autorité, mais malgré toute la force de celle-ci, il manque une composante essentielle afin de donner de la consistance à son autorité. La consistance ne pourra venir que de sa personnalité intrinsèque qui lui octroiera une autorité « personnelle » (le pouvoir d'ascendant personnel).

### L'autorité personnelle

L'autorité « personnelle » provient de caractéristiques qui peuvent s'additionner afin de donner cette densité décisive à l'autorité. De ces caractéristiques, il est possible de dégager en premier lieu les traits personnels qui impacteront positivement les actes et le discours du manager, traits qui, s'ils sont reconnus comme positifs par autrui, donnent ce que nous appelons de la « personnalité », et dans une mesure encore plus grande peuvent aller jusqu'au « charisme ».

Le manager de proximité n'a pas besoin de charisme pour avoir un impact positif, cette caractéristique étant seulement essentielle lorsqu'il est question de leadership, ce qui n'est pas le cas pour la maîtrise de proximité. Mais si sa personnalité possède ces caractéristiques reconnues par les autres, par exemple le calme, l'esprit d'analyse, la capacité à rester positif même face à l'adversité, etc., alors son « pouvoir » sur autrui sera augmenté et il lui sera beaucoup plus aisé de maintenir le cap même en cas de difficulté conjoncturelle et/ou humaine.

En second lieu, l'autorité personnelle prendra de l'étoffe avec ce que nous appelons l'éthique (ou la morale), qui assoit l'image d'une personne faisant preuve de probité, de justice; une personne dont la parole ne peut être remise en cause car en parfait accord avec elle-même. Cette composante d'autorité permet à celui qui la possède de devenir celui sur lequel nous allons « modéliser » par identification. Elle aura surtout un impact important sur les jeunes apprentis ou employés qui ont besoin à un moment ou à un autre de trouver dans l'entreprise un modèle afin d'accomplir une identification restructurante qui leur permettra de forger des bases solides et indélébiles pour construire leur avenir professionnel.

Ce processus d'identification, inhérent à l'être humain, qui lui permet de trouver sa propre personnalité en s'appropriant en premier lieu les caractéristiques personnelles de ceux qu'il admire, est un phénomène que nous mésestimons parfois dans la construction professionnelle

des jeunes et qui nous semble peu mis en avant même dans les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui mettent en place du tutorat.

Le manager de proximité doit donc utiliser à bon escient ses trois sources d'autorité afin de disposer d'un pouvoir légitimé par les membres de l'équipe qu'il dirige.

Une des difficultés de cette première position hiérarchique est que l'autorité structurelle dont dispose notre manager comporte peu des deux caractéristiques essentielles à l'impact de cette autorité, c'est-à-dire le « pouvoir de récompenser » associé au « pouvoir de réprimander ». En matière de récompense, il ne peut souvent que faire des compliments quand c'est utile, et s'il sait le faire (la reconnaissance positive étant une caractéristique qui n'est pas très évoluée dans la société française) et tout au plus peut-il faire remonter son désir de récompenser l'autre à sa hiérarchie directe, qui souvent n'a elle-même aucun pouvoir de récompenser, mais qui devra donner un « avis favorable » si elle reste cohérente avec le manager de proximité.

Le « pouvoir de réprimander » est du même acabit. À part « pousser un bon coup de gueule », le manager de proximité doit souvent s'en remettre à sa hiérarchie directe qui, dans le meilleur des cas, appuiera son avis et parfois le discréditera un peu plus en ne le suivant pas, voire en faisant tout le contraire de ce qui est demandé. Malheureusement, la cohérence de la chaîne hiérarchique est souvent mise à mal dans nos entreprises hexagonales, nous aurons l'occasion d'en reparler.

L'impact de cette autorité structurelle est donc quasiment nul pour un manager de proximité. D'autant plus que notre pays, malgré les discours d'intention et les satisfecits de rigueur, a bien du mal à s'extirper d'un monde pyramidal instauré lors de l'ère industrielle et auquel nombre de dirigeants s'accrochent encore comme des singes à un bananier. Le poids de la hiérarchie, même en épurant le nombre de niveaux, est une des pierres d'achoppement à la prise en compte de la valeur individuelle et de la sacro-sainte « responsabilisation » dont nous entendons parler à tour de bras depuis des années dans les entreprises et qui implique de donner les moyens afin que l'autre travaille de manière autonome (c'est-à-dire en étant capable d'autorégulation et d'auto-contrôle). Si nous souhaitons des gens responsables, il ne faut pas leur refuser l'autonomie qui l'accompagne.

Si donc cette autorité structurelle ne peut lui servir réellement comme levier afin d'avoir de l'influence sur autrui, le manager de proximité

doit en conséquence savoir utiliser ses deux autres sources d'autorité (« sapientale » et « personnelle ») afin d'espérer mener les membres de son équipe vers les objectifs définis.

Il n'y a pas de problème particulier en ce qui concerne l'autorité sapientale (expérience et savoir), même si elle peut être remise en question à certains moments par certains équipiers lors de phases critiques ou de tensions avec le manager, c'est un processus normal dans le milieu du travail que de chercher à remettre parfois en question celui qui « sait ». Le processus, qui consiste à résister à l'assaut en utilisant au mieux ses compétences et son savoir, est même un bon moyen d'actualiser chez l'employé le fait que l'autorité du manager soit toujours efficace et qu'il vaut mieux ne pas s'y frotter. L'employé qui essaie de saper cette autorité en testant son manager, et qui se retrouve lui-même sapé dans sa tentative de discrédit, reste rarement sur ce terrain dangereux pour lui, et cherchera une autre façon d'avoir son « chef ».

Si la maîtrise de la technique et du savoir-faire est bien présente, le manager possède alors une base d'autorité non négligeable mais sur laquelle il ne pourra pas uniquement s'appuyer. Afin de donner de l'impact, de l'ampleur à son autorité générale, il faut aussi avoir une personnalité susceptible d'être « porteuse » d'autorité. Le « bon ouvrier », avec une personnalité insipide, ne donnera pas un « bon manager ».

Cette vérité est indéniable à tous les niveaux managériaux, que ce soit dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Un manager acceptable et accepté ne donnera pas comme par miracle un leader s'il ne l'est pas déjà dans sa fonction, comme un « commis de l'État » ne donnera pas un « bon ministre » si sa personnalité est inconsistante et transparente, même s'il possède une force de travail indéniable.

Le pouvoir d'ascendant personnel est autant une affaire de physique que de caractéristiques personnelles rentrant en écho avec les membres de l'équipe, voire suscitant chez autrui quelque chose de l'ordre du respect et/ou de l'intérêt, voire de la fascination.

Les caractéristiques personnelles peuvent avoir un résultat différent en fonction de la typologie du manager et de l'impact nécessaire pour obtenir l'adhésion des personnes composant l'équipe, mais aussi en fonction du métier.

Un métier reposant sur une base méthodologique requerra un manager possédant des caractéristiques personnelles et une structure de réflexion le rendant à l'aise dans le pas à pas, le systématisme, la prudence

dans la prise de décision, etc. En revanche un métier plus conceptuel demandera au manager d'être imaginatif, à l'aise dans un travail cognitif d'élaboration de théorie, de spéculation, capable de « tordre le cou » aux traditions, etc.

Une équipe qu'il faudra entraîner, tant vers le changement que dans la continuité d'une action soutenue, demandera au manager une prise de décision rapide, de l'énergie, une capacité à gérer les différends, une aptitude à susciter les projets et une propension à déléguer, etc. Une équipe de haut niveau technique aura plutôt besoin d'un manager capable de gérer le relationnel et la qualité de l'environnement de travail.

Ces typologies sont inhérentes à chacun et l'une sera la plupart du temps privilégiée chez la personne. Par exemple, un « manager méthode » peut aussi avoir des caractéristiques de « manager conceptuel », de « manager entraîneur » et de « manager relationnel » en proportions moindres, mais sur lesquelles il pourra, le cas échéant, s'appuyer afin d'accompagner le processus managérial en fonction des personnes, des situations, des phases de maturation professionnelle, etc.

L'idéal pour un manager serait d'avoir toutes les caractéristiques en proportions égales et assez puissantes pour être autant opérationnelles les unes et les autres. Les caméléons sont rares dans le milieu managérial, même si les travaux de l'Université d'Ohio ont montré qu'un manager, pour être au top de sa fonction, devrait être capable de posséder une personnalité assez riche et flexible afin de s'adapter à toutes les caractéristiques possibles, susceptibles de se retrouver chez les membres de l'équipe, ainsi qu'à tous les aléas événementiels qui arrivent jour après jour. C'est ce que nous pourrions définir sous le terme de « management adaptatif ».

Ces trois sources d'autorité sont amplifiées (ou atténuées) par une multitude d'éléments disparates qui vont du sexe à l'âge, en passant par le niveau culturel, l'ethnie, des caractéristiques physiques particulières, etc.

Combien de jeunes managers, qui se retrouvent à la tête d'une équipe constituée de vieux brisquards à qui il ne faut pas en conter, sont remis en question quoi qu'ils fassent ou quoi qu'ils disent ? L'impact d'une femme à la tête d'une équipe masculine sera toujours différent de celui d'un homme pour cette même équipe, et vice versa, avec parfois des résultats calamiteux, parfois des réussites que nous n'escampons pas (voir ci-après le « cas Sophie »).

L'autre paramètre important, voire parfois primordial dans le cas qui nous occupe, est la légitimité managériale que les membres de l'équipe vont donner à celui qui était dans leurs rangs et qui tout à coup se retrouve propulsé dans un « monde » qui n'est plus le leur, le monde de l'encadrement. C'est ce type d'épisode qui requiert de la part du nouveau manager d'avoir une personnalité assez structurée et solide pour résister aux assauts de ses anciens pairs.

La structuration psychologique de bon nombre de personnes est à ce point « rigide » et « parasitée » par des croyances archaïques ayant à leurs yeux valeur de vérité qu'il est parfois difficile de changer d'état sans être en butte à leurs tourments. C'est une sorte de « mini-lutte des classes » qui se joue et se rejoue perpétuellement, parfois accompagnée par certains esprits rétrogrades qui utilisent ces événements comme autant de points d'ancrages afin de faire vivre et agir leurs frustrations et leurs préjugés envers celui qui est devenu différent.

Tout changement est basé d'insécurité, plus ou moins importante suivant les gens. Celui qui passe à « l'ennemi », en plus de frustrer certains, peut aussi insécuriser ceux-là. Ce sont ces éléments qui sont susceptibles de cristalliser autour du nouveau manager des comportements de défiance et de remise en cause. Malheur à celui qui se laisse entraîner dans ces rets et qui n'ose pas agir en manager, soumis au dictat de la pensée de masse, ou à celui qui culpabilise d'être devenu « chef » et veut racheter sa « faute » en laissant faire et surtout en n'imposant rien, ou encore celui qui se sent tout à coup dépassé, apeuré par le poids que nous faisons porter sur lui et qui se réfugie dans une inhibition destructrice pour son statut, pouvant alors amener un discrédit permanent sur ses capacités à être manager.

L'ouvrier d'excellence ne donnera pas nécessairement un manager, ne serait-ce qu'acceptable. Cette erreur de croire qu'un ouvrier d'excellence donnera un bon manager, bien que connue depuis longtemps, est encore source d'erreurs de jugement dans des entreprises qui ne prennent pas les mesures adéquates afin de rechercher les caractéristiques susceptibles chez les meilleurs techniciens de donner des managers capables et efficaces. Je mesure encore mieux aujourd'hui après avoir alerté, débattu lors de conférence avec des responsables d'entreprises, qu'ils soient dirigeants, salariés ou entrepreneurs, combien le chemin va être long pour que cette prise de conscience s'opère vraiment à leur niveau.

Il est pourtant relativement facile de savoir si telle personne est susceptible de pouvoir encadrer d'autres personnes, encore faut-il se poser



la question, plutôt que de postuler: ouvrier d'excellence = manager, comme si c'était une évidence! (dont nous n'avons pas à nous occuper.)

En conséquence, le manager de proximité, en plus de devoir s'appuyer sur son savoir et sa maîtrise du métier, doit posséder une personnalité forte et structurée proportionnellement aux contre-pouvoirs que vont mettre en place les membres de l'équipe. C'est à cette condition qu'il pourra utiliser pleinement ses trois sources d'autorité afin d'avoir une influence réelle sur les membres de l'équipe et pourquoi pas sur sa hiérarchie de niveau supérieur. Un manager doit aussi savoir manager son propre manager.

## Mise en situation

---

### Le cas Sophie

Chez un de mes clients, dans un atelier composé en grande majorité de vieux brisquards dont la moyenne d'âge frisait les cinquante ans, il y avait un turn-over impressionnant de responsables. Le problème venait du fait que la politique de cette entreprise était de ne mettre à ce poste de manager que des jeunes sortant tout droit d'écoles d'ingénieurs. Comme souvent, ces jeunes débarquaient bardés de certitudes quant à leur capacité de venir à bout de leur mission et de ce fait intégraient leur poste sans la moindre idée de ce qu'était la réalité du travail, et encore moins de ce qu'était la réalité quotidienne de ceux qui faisaient ce travail: les compagnons. Les uns arrivent gonflés à bloc, leur diplôme en poche, sûrs d'eux, voire « avec des ballons sous les bras » comme disait un opérateur goguenard en parlant de son manager tout frais émoulu de son école d'ingénieur; d'autres, moins arrogants, prennent leur poste en ne se basant que sur leurs acquis, sur ce qu'ils ont appris et que parfois ils érigent en Vérité absolue, et tombent alors un « beau jour » sur l'os qu'est la réalité et qui les renvoie vite à leur incapacité à manager. Donc, les uns derrière les autres, ces jeunes managers se faisaient « gentiment » éconduire par ces « gros bourrus » de l'atelier à qui il ne fallait pas en conter. La direction ne savait pas quoi faire afin de changer les choses. Le responsable de prod' se grattait les cheveux.

Les irréductibles de l'atelier semblaient indécrottables. Tout aurait pu continuer ainsi pendant longtemps, mais la R.H. eut une idée lumineuse qui consista à suivre la politique de l'entreprise, à savoir recruter un jeune ingénieur, mais en ajoutant une composante qui n'avait pas été prise en compte lors des précédents recrutements: la personnalité du futur manager. Les personnes qui recrutaient, issues du service

R.H. le faisaient, comme souvent, sur la base exclusive du CV. Le candidat sortait de telle École d'Ingénieur, cela suffisait à les contenter, l'entretien qu'ils faisaient passer aux candidats se cantonnait aux résultats scolaires.

Partant de ce nouveau principe qu'il fallait s'attacher aussi à la personnalité du futur manager, ils recrutèrent une jeune femme, qui fut accueillie avec beaucoup de circonspection par les membres de l'atelier. Il y avait un mélange de crainte et de désarroi chez ces ouvriers qui se demandaient pour la plupart si la direction n'était pas tombée sur la tête.

« En plus de nous mettre quelqu'un qui n'y connaît rien à not' métier, y nous mettent une femme...! » Dans cet atelier de mécanique où aucune femme n'avait jamais travaillé, la venue de cette jeune ingénieure fit l'effet d'une « bombe » mais au sens de : « Ils se foutent de nous ! »

La jeune manager les prévint d'emblée qu'elle ne connaissait rien au métier qu'ils faisaient, mais qu'elle était impatiente d'apprendre à leur contact.

Quand elle disait ça à un compagnon, un silence poli s'ensuivait, mais dans les discours qu'ils avaient entre eux, l'ambiguïté n'existait pas : « Si elle croit qu'on va lui apprendre quelque chose, elle rêve ! » Les premières semaines se passèrent en rounds d'observations, de deux côtés. Ensuite les choses évoluèrent comme il fallait s'y attendre, les opérateurs s'engaillardièrent, ils s'acclimataient à la « petite » qui restait tout sourire même quand ils la renvoyaient dans ses pénates, ils devinrent donc un peu plus rudes avec elle, et pour certains, un peu graveleux. La jeune manager, Sophie, émettait des réserves : « Oh ce n'est pas digne de vous de dire ça ! » toujours avec courtoisie et souriante malgré son front plissé et ses yeux accusateurs ; et les jours passèrent, sans qu'ils lui fassent aucune concession.

Ce qu'ils n'avaient pas remarqué, c'est que Sophie, même si elle n'obtenait pas toujours les réponses qu'elle désirait, avait deux qualités qu'aucun autre manager n'avait eues avant elle : elle savait écouter et avait toujours une oreille qui traînait pour s'informer, elle savait aussi observer et associait ces deux aptitudes à un esprit d'analyse et de synthèse remarquable. Personne ne discerna ce petit jeu.

Au bout de quelques mois, elle mit en place des groupes de travail afin que certains problèmes de production soient résolus de manière collégiale, dans le but « inavoué à ses collaborateurs » de créer une nouvelle manière de traiter les problèmes. Certains autres managers

avaient tenté ce genre d'approche, mais s'étaient cassé les dents car ils avaient tendance à prendre tout en charge et à donner leurs solutions sans prendre en compte ce que les opérateurs préconisaient. Sophie ne cherchait pas à s'imposer de cette façon, elle avait un caractère bien trempé mais savait montrer la souplesse nécessaire à ce type de population.

Les premières fois, elle anima les séances de travail de façon à familiariser les ouvriers aux outils employés, puis peu à peu elle demanda à ceux qu'elle sentait les moins opposants de prendre en charge certaines phases, et forte de l'expérience qu'elle se forgeait au contact des collaborateurs, elle posait parfois des petites questions « insidieuses » : « Et si vous vous y preniez comme ça, qu'arriverait-il ? », « Et si vous faisiez ça qu'est-ce qui se passerait ? » Des réponses négatives, elle tirait un enseignement précieux qu'elle n'aurait pas eu avec un questionnement direct.

Et parfois ses questions étaient si justes, parce qu'apportant un début de solution, voire la solution, qu'elles touchèrent leur but, à savoir montrer aux collaborateurs qu'elle acquérait une connaissance malgré son manque de pratique. Ce long travail amena les « vieux bourrus » à regarder Sophie d'une autre façon, qui s'apparentait à du respect, parce qu'ils se rendaient compte de tout ce qu'elle avait intégré en si peu de temps, dans un contexte qui n'était pas tous les jours favorable, toujours avec le sourire, mais sans aucune concession et sans jamais baisser les bras.

Ce qui arriva, et que personne n'aurait pu prévoir à ce point, arriva, les membres de l'équipe changèrent, parfois radicalement pour certains, leurs façons de faire, donc leurs façons de penser, et je reste persuadé que parmi ceux qui sont partis en retraite alors que Sophie était encore en poste, il y en a qui ont eu un peu de regret de devoir quitter l'entreprise, à cause de cette jeune manager qui avait su manier intelligemment leurs esprits un peu ankylosés par les habitudes.

### **Analyse de la situation**

Le défaut récurrent que nous trouvons dans notre beau pays est trop souvent encore le manque cruel de pragmatisme, tel que peuvent l'avoir les Anglo-Saxons. Ne se baser que sur le CV et l'école, fut-elle « prestigieuse », d'où provient le futur manager, fut pendant

longtemps l'erreur la plus funeste faite par cette entreprise. Et cette erreur perdure encore dans de nombreuses sociétés. C'est « l'élitisme à la française ».

En prenant ce parti pris de chercher dans la personnalité du manager des traits de caractère propices à surnager dans un monde particulier, ce service R.H. faisait preuve de pragmatisme, qui est en fait du simple bon sens pour qui n'a pas d'œillères.

J'avoue que lorsque je sus le choix qui avait été fait, et ne connaissant pas les éléments qui avaient permis de recruter Sophie, j'ai moi-même eu un tressaillement de surprise. Connaissant l'atelier et les hommes qui y travaillaient, je doutais qu'une « bleue » puisse arriver à amadouer ces « vieux gaulois ». Pour avoir travaillé avec eux, je connaissais leur propension à remettre en cause ce que vous dites, voire à vous rentrer dedans, parfois par simple esprit de contradiction, ou parfois à cause de certitudes bornées depuis si longtemps enracinées. Pas de méchanceté dans leur façon de faire, plus probablement des réflexes défensifs, qu'il faut accepter, avant qu'ils vous accordent leur confiance. Et Sophie fut royale dans cet exercice. Probablement parce qu'elle respectait chacun de ces hommes et qu'elle savait dire des choses négatives sans jamais émettre aucun jugement de valeur. La petite phrase « Oh ce n'est pas digne de vous de dire ça! » que je mettais en avant dans l'exemple est représentative de sa façon de faire.

Le simple fait de tourner sa phrase de cette façon indiquait qu'elle donnait une valeur à cette personne et que le discours de celle-ci ne reflétait pas la valeur qu'elle lui consentait. Elle aurait pu avoir un air outré et en vouloir à la personne d'avoir dit ça; elle aurait pu juger, elle aurait pu se mettre en colère, elle aurait pu prendre une sanction, elle aurait pu avoir tous les comportements défensifs d'un manager qui se sent attaqué. Non, elle faisait savoir à l'autre qu'il valait mieux que les propos qu'il tenait sur l'instant. Et cela fit évoluer les propos même des opérateurs, du graveleux ils sont passés aux petites allusions, parfois un tantinet grivoises, mais plus séductrices et gentillettes, que libidineuses (restons Français).

Les traits de caractère qu'avait retenus la R.H. étaient en premier lieu la capacité de cette jeune femme à toujours chercher à résoudre les problèmes qui lui barraient le chemin tout en gardant un esprit positif. Le second critère était une résistance au stress: les événements de vie qu'elle avait vécus l'avaient probablement bien rodée. Pour juger de ses capacités, les recruteurs se sont basés sur

son cheminement depuis le lycée. Comment elle avait fait après le bac pour intégrer une école d'ingénieur sans que ses parents ne puissent lui payer même une partie de ses études et comment elle avait pu vivre toutes ces années en cumulant les études, les petits boulots et les jobs d'été. Associer le CV à ce qu'a vécu la personne, mais aussi à sa vision du monde qui est la projection de son mental, sont des moyens plus crédibles pour recruter une personne que de ne se focaliser que sur l'école de laquelle il sort. Des crétiens diplômés nous en rencontrons tous les jours, dans toutes les entreprises.

## Résumé de l'autorité en question

Il y a trois sources d'autorité :

- Une que donne l'entreprise: l'**Autorité structurelle** (pouvoir du rôle fondé sur la position occupée dans l'organisation).
- Une qu'apporte l'expérience, le savoir: l'**Autorité sapientale** ou **Autorité de la compétence** (pouvoir du savoir basé sur la connaissance, l'expérience et la compétence).
- Une issue de la personnalité: l'**Autorité personnelle** (autorité d'ascendant personnel et/ou autorité morale).

Ces trois sources d'autorité peuvent être renforcées ou amoindries par de nombreux éléments: le sexe, l'âge, le statut psychosocial, l'ethnie, mais aussi l'aspect physique, la notoriété, etc.

