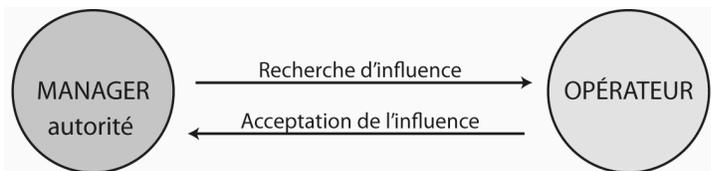


Chapitre 1

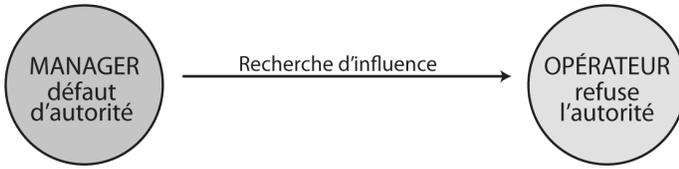
L'autorité en question

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