



# Outils pratiques pour mon entreprise

**JEAN-MARC GANDY** - formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques

## Outil 5 : manager mon équipe : le mot "autorité" serait-il tabou ?

Tout d'abord, un constat. Nous n'avons jamais reçu autant de demandes et même d'appels au secours émanant de personnes nommées à des fonctions d'encadrement opérationnel. La demande est toujours un peu la même : *«Je dois gérer des situations dans lesquelles mon équipe attend que j'exerce mon autorité. J'ai souvent le cas de collaborateurs qui veulent prendre leurs congés en même temps alors que cela n'est pas possible. Je dois aussi refuser des demandes d'augmentation non justifiées. Autres situations qui me tombent dessus : il me faut recadrer une personne qui se comporte mal avec ses collègues et une autre qui arrive systématiquement en retard alors que nous ouvrons à 8 h 00 à la clientèle... Je sens bien que ça dérive mais le problème est que je n'arrive pas, dans ma tête, à assumer le fait d'exercer cette autorité».*

En sens inverse, nous ne cessons d'entendre des collaborateurs qui regrettent les conséquences du manque d'autorité de leur chef...

Pourquoi est-il si important d'exercer une "juste autorité" ?

L'évolution de notre société fait que l'on peut vite oublier quelques "fondamentaux" tout aussi valables aujourd'hui qu'hier. Et qui seront toujours valables demain...

- Une autorité bien assumée est assimilée à une image de compétence et de responsabilité, de personne que l'on écoute et que l'on respecte.
- L'exercice d'une autorité calme et sereine rassure d'une certaine manière l'équipe : les limites à ne pas franchir sont claires, les règles du jeu sont connues. L'autorité revient à garantir le maintien d'une équité entre tous.
- Enfin, exercer son autorité permet aussi de maintenir sa propre estime de soi. Manquer d'autorité amène souvent à se sentir frus-

tré, à se dévaluer à ses propres yeux : *«Je n'ai pas été capable de lui dire que...», «Je n'ai pas été capable de réagir suffisamment fermement...».*

Cependant, nous sommes bien d'accord : exercer son autorité ne veut surtout pas dire "faire de l'autoritarisme".

## UNE DIFFICULTÉ GRANDISSANTE

De plus en plus de responsables ont du mal à admettre qu'ils doivent être capables d'exercer leur autorité dans le cadre de leur mission. L'exercice de l'autorité apparaît trop souvent comme quelque chose de politiquement pas correct. Des courants de pensée à la mode, comme le concept "d'entreprise libérée" popularisé par Isaac Getz, renforcent parfois le sentiment de culpabilisation de certains responsables. Notons que ce concept d'entreprise libérée, certes intéressant mais parfois discutable, fait l'objet d'interprétations souvent exagérées.

Les observations, enquêtes ou études menées en entreprise montrent clairement que chacun préfère finalement un relationnel incluant l'exercice ponctuel de l'autorité (si celle-ci est justifiée) à un fonctionnement "mou" où tout le monde peut empiéter sur le territoire de l'autre, où les choses ne se disent pas franchement. Ceci pouvant générer stress et burn-out.

S'entraîner à mieux assumer son autorité

Bien entendu, dans les cas les plus marqués, il conviendra de se faire accompagner par un coach spécialisé. Dans les cas plus légers, un petit travail individuel sur soi se révélera très profitable. On peut opérer à partir d'un tableau à trois colonnes comme celui qui suit.

Je surmonte mon manque d'affirmation et d'autorité.  
(exemple personnalisé)

Les situations professionnelles dans lesquelles je sens que je manque d'affirmation et d'autorité	L'origine probable de mon manque d'affirmation et d'autorité	Ce que je peux faire pour surmonter ce manque d'affirmation et d'autorité
Je n'ose pas refuser clairement une demande d'augmentation d'un collaborateur qui ne la mérite pas. Je me réfugie toujours derrière l'excuse des budgets. Le problème est que j'augmente d'autres personnes et cela se sait...	Je suis d'une nature très consensuelle. Ne pas être apprécié par tout le monde me met profondément mal à l'aise.	Je dois comprendre que mon manque de clarté va se retourner contre moi et que je vais me décrédibiliser aux yeux de mon collaborateur et certainement aussi aux yeux d'une partie de mon équipe.
Les tensions se développent dans mon équipe en raison d'une collaboratrice agressive avec l'ensemble de ses collègues. De plus, celle-ci ne cesse de se décharger de ses propres tâches sur les autres. Je n'ose pas trop intervenir par crainte de jeter de l'huile sur le feu.	Je n'ai jamais aimé les affrontements. Cela me rappelle trop les conflits que j'ai connus alors que je débutais dans ma carrière professionnelle comme simple employé.	Je dois comprendre que je commets une faute à l'égard de mes collaborateurs, mais aussi à l'égard de ma direction en ne faisant pas cesser ces comportements qui nuisent au bon fonctionnement du service.