

## >> Ressources humaines

### >> L'AUTEUR

**Frédery PEREZ**

Formateur dans le cadre du  
Diplôme d'étude en management  
vétérinaire (ENVT)



## Le management, une question d'autorité

**C'est dans la mesure de la réalisation des tâches par son équipe et dans l'obtention d'une attitude positive de son personnel que le manager peut mesurer son leadership. Il doit pouvoir obtenir ce qu'il demande sans être trop directif.**

L'autorité est un état de fait. On en a ou on n'en a pas. Que constatons-nous en la matière ? Lorsque certains managers donnent des « ordres » aux autres, on peut observer que ceux-ci « exécutent » la demande ; ils font donc ce qui leur a été demandé. Pour d'autres managers, dans cette même situation, il ne se passe rien ou pas grand-chose ! Dans certains cas plus poussés, ces managers obtiennent des ricanements ou des moqueries et rien ne se passe à l'égard de la demande. Dans ce cas, l'autorité du manager est en question.

### Pour définir l'autorité

Pour définir l'autorité on peut échauffer un ratio entre « *Qu'est-ce que je demande ?* » et « *Qu'est-ce que j'obtiens ?* ».

On peut affirmer qu'un manager a de l'autorité à partir du moment où face à sa demande il y a un résultat. Concrètement : le manager demande quelque chose et il l'obtient systématiquement.

### «Certains managers sont contraints d'adopter un style de management directif, pesant, pour obtenir les comportements ou résultats attendus.»

On peut aussi dire qu'il n'a pas d'autorité à partir du moment où il n'obtient jamais ce qu'il demande. A partir de cette équation d'une grande simplicité, on peut décliner plusieurs niveaux d'autorité.

### Autorité « nulle » et autorité « pleine »

On peut dire d'un manager qu'il a une autorité « pleine » lorsqu'il obtient tout ce qu'il demande. Ce niveau s'illustre par une autorité qui, non seulement obtient un oui, mais est suivie des actes. Cette autorité sera d'autant plus pleine qu'elle s'exercera sur la totalité de l'équipe du manager.

A l'autre bout de l'échelle, on peut imaginer un manager qui n'a aucune autorité. Cette autorité « nulle » le met dans une situation d'inefficacité car il a beau demander (voire exiger), les collaborateurs ne réalisent pas les demandes. Les « ordres » sont, dans ce cas, radicalement ignorés.

### Et pour la plupart des managers ?

Entre les deux managers décrits ci-dessus, on va trouver tous les niveaux intermédiaires, ceux que l'on peut rencontrer le plus souvent. Dans certains cas, il s'agira d'une autorité laborieuse, où il faudra par exemple demander beaucoup pour obtenir peu. Il faudra, dans certaines autres situations, répéter, insister... Ce sont des situations où les choses ne sont pas tout à fait réalisées, ou jamais complètement, ou pas forcément au bon moment, au bon endroit, etc.

*On peut affirmer qu'un manager a de l'autorité à partir du moment où face à sa demande il y a un résultat.*



Ce manager sera contraint d'adopter un style de management directif, pesant (prendre la tête à ses collaborateurs en langage familier) pour finir par obtenir les comportements ou résultats attendus.

### Un autorité plus « nulle » que « nulle »

Lorsqu'on a évoqué ces situations, on n'a pourtant pas mis en exergue deux extrêmes en matière d'autorité.

On peut, en effet, observer une autorité plus « nulle » que « nulle » ! Il s'agit, par exemple, d'un contexte où les collaborateurs ne font pas ce qui leur est demandé mais en plus, soit ils font le contraire, soit ils sabotent leur travail, soit dans certains cas ils « délèguent » leur travail à leur patron ! C'est le comble de l'autorité, que nous pourrions nommer « autorité à l'envers ».

### Une autorité plus « pleine » que « pleine »

On peut trouver, à l'autre extrémité de notre échelle, une autorité supérieure à l'autorité « pleine ».

De quoi s'agit-il ? C'est tout simplement la situation dans laquelle le manager n'a plus besoin de demander pour obtenir. Les collaborateurs réalisent des actions sans que celui-ci ait à exiger. Pourquoi agissent-ils ? Parce qu'ils comprennent le sens de leur travail, parce que c'est bien pour l'intérêt supérieur de la clinique, parce que c'est juste, etc. Cela va parfois même au-delà lorsque des collaborateurs « défendent » les intérêts et besoins de leur chef.

C'est donc dans cette sorte de mesure de la réalisation des tâches, dans l'obtention de cette « attitude + » que l'on peut mesurer le leadership du manager. Il s'agit de l'autorité maximale que l'on puisse atteindre sans contraindre. ■

*\*Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr*

*Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.*