

Introduction

Un des enjeux de ce début de 21^e siècle est d'accroître la performance de l'entreprise en impliquant de manière plus rigoureuse le personnel dans une démarche qui semble être, pour nombre de personnes, une pression supplémentaire venant d'une société qui demande toujours plus à tous les acteurs de l'entreprise.

L'accroissement de la performance n'est en rien contradictoire avec la satisfaction, voire le plaisir, que nous pouvons retirer du fait de travailler. Dès que quelqu'un se sent reconnu à sa juste valeur et que son travail est assez intéressant pour que sa vie professionnelle prenne un sens, cette notion de performance devient secondaire dans la forme puisque dans le fond (les faits) elle est efficiente.

Je pense sincèrement, avec des années de pratique dans des entreprises de tailles et de secteurs divers où j'ai été amené à travailler, qu'il n'y a pas de « mauvais ouvriers » chroniques, mais que les attitudes bien connues de contestation, de « freinage des quatre fers », voire de « je m'en foutisme » et autres sont, dans la grande majorité des cas, la conséquence d'un management malhabile ou même parfois inefficace, avec tout ce que cela comporte en termes contre-productifs.

Accroître la performance de l'entreprise passe donc par cet « entonnoir » qu'est l'Être humain au travail. C'est lui qui a le pouvoir d'ouvrir en grand ou de réduire le « goulot » de la performance, car celui-ci est sous sa seule maîtrise. Même dans un univers automatisé où la main de l'homme n'a que peu de conséquences sur la capacité à produire, il suffit qu'un homme grippe cette belle machinerie pour que l'outil de production soit perturbé, et comme « l'intelligence artificielle » n'est encore qu'une balbutiante « réalité », cette machine est aujourd'hui incapable d'agir elle-même afin de pallier cette mainmise de l'Homme sur sa productivité.

Il serait important que tous les Dirigeants et Managers gardent à l'esprit cette notion qu'a mise en avant Francesco Varela dans sa théorie de l'auto-poïèse où il montre que tant que la machine ne pourra agir pour elle-même et ne sera influencée par ses propres actions, c'est l'Homme qui restera le maître de la destinée des entreprises. Nous avons encore de beaux jours devant nous.

La performance est donc tributaire du « fait humain ». Les nombreuses études sur la motivation au travail, réalisées dans les entreprises, depuis la première d'entre elles au sein de l'usine d'Hawthorne en 1924, indiquent toutes des composantes identiques.

La motivation doit être suscitée d'une part par l'intérêt de la tâche, mais aussi par le contexte situationnel dans lequel la personne évolue : management, entourage, milieu, et par la reconnaissance que l'on donne à celle-ci en fonction de ses actions ; ce sont tous ces éléments qui permettent de donner du sens au fait de travailler et qui sont vecteur d'une performance significative.

La problématique qui nous retient est la suivante : dans l'entreprise, comment rendre la plus performante possible la Maîtrise de proximité ? Par « performante » nous ne voulons pas simplement signifier le seul niveau de la productivité du travail mais nous pensons aussi en termes d'adéquation manager de proximité/membres de l'équipe/tâches/rapport à la hiérarchie. Car une des difficultés de cet Encadrement proximité vient initialement de la notion d'interface qu'il doit jouer entre des forces qui parfois sont contradictoires. Nous reviendrons longuement sur cette notion cruciale au cours de ce livre.

L'historique de cet Encadrement de proximité est intéressant, surtout en termes d'évolution de la pratique managériale, et nous constatons que certains anachronismes persistent aujourd'hui encore dans de nombreuses entreprises, d'où un hiatus dangereux dans des secteurs sensibles où il est impératif que la performance industrielle passe par une modernité dans le management des équipes et non, comme c'est hélas trop souvent le cas, par des pratiques managériales d'un autre âge ou par du « bidouillage » à la française alternant et mêlant allègrement des pratiques managériales antagonistes, avec pour corollaire des résultats contrastés voire désastreux, ne serait-ce qu'en termes de « paix sociale ».

L'ère industrielle qui commença en Angleterre vers le début du 19^e et s'étendit rapidement aux autres nations européennes instaura un type d'encadrement qui se fondait sur le droit presque « divin » qu'avaient les patrons d'entreprises sur leurs employés : le management paternaliste était né avec pour corollaire la soumission demandée à l'ouvrier qui était considéré comme incapable de

prendre sa vie en main et qu'il fallait guider toute son existence durant, jusqu'à la mort parfois. Il y eut ainsi des générations d'ouvriers qui étaient « inféodés » depuis leur naissance à l'entreprise qui allait devenir leur seul horizon et qui durant leur activité ne purent qu'exécuter ce que d'autres avaient réfléchi.

Le patron était le maître, l'ouvrier, quant à lui, n'était qu'un « être » corvéable qu'il fallait traiter comme un irresponsable juste bon à faire ce qu'on lui demandait.

Cet état de fait dura environ cent ans, jusqu'au début du 20^e siècle, quand l'ingénieur Frederick Taylor proposa sa méthode de division du travail en tâches simples et répétitives afin d'optimiser au maximum l'outil industriel de masse qui croissait en Occident.

Le procès en inhumanité fait au taylorisme doit tout de même être remis dans son contexte. Il est vrai qu'aujourd'hui ce « systématisme aliénant » consistant à constamment faire la même chose sans avoir à réfléchir à ce que nous entreprenons peut nous paraître archaïque, mais il eut tout de même l'avantage de systématiser les journées de travail en temps et en organisation.

Le taylorisme ne pouvait donner qu'un management autocratique. Aucune place au dialogue ; ce qui était demandé par le sommet de la pyramide devait être exécuté tel quel par la base, sans explication, ni *a fortiori* remise en question. Ce management autocratique, qui était le modèle unique, était donc mis en place à tous les niveaux hiérarchiques sans exception.

Dans ce contexte, le comportement des chefs et des ouvriers ne pouvait se faire que sur la base d'un conditionnement opérant de type « stimulus – réponse », l'ouvrier en était réduit, comme la souris de Skinner, à exécuter ce que nous lui demandions sans aucune possibilité d'exploiter sa capacité à prendre des initiatives ou même simplement à réfléchir.

Cela peut paraître exagéré de dire cela, mais il est depuis longtemps prouvé en psychophysiologie qu'un homme conditionné à faire une tâche simple et répétitive n'a pas besoin de cortex pour exécuter cette tâche puisqu'il lui est demandé simplement de la faire « mécaniquement » en dehors de toute activité cognitive (penser).

Il y avait donc des ouvriers qui faisaient ce que des chefs leur ordonnaient de faire. Si le patron était autocrate, les couches successives de « chefs » ne pouvaient qu'être aussi autocrates que lui ; il n'y a qu'à lire les règlements intérieurs des entreprises de la fin du 19^e siècle, début du 20^e pour voir que

l'entreprise était aussi rigide que pouvait l'être un corps d'armée et que la considération envers l'humain n'était en aucun cas de mise.

La « tyrannie de l'ordre » fonctionnait à merveille dans un contexte social qui marchait encore sur le modèle newtonien, à savoir qu'un stimulus donné provoquait telle réponse et pas une autre. Le chef avait la tâche facile de retranscrire l'ordre sans aucune arrière-pensée puisque quelqu'un de plus cultivé que lui l'avait chargé de le transmettre. C'était le règne de l'ordre et de la vérité, où les choses prévues arrivaient conformément à ce qui était attendu.

Ce modèle fonctionna à « merveille » jusqu'aux expériences d'Elton Mayo en 1924, expériences qui montrèrent l'importance de la prise en compte du facteur humain sur la tâche en termes quantitatifs et qualitatifs.

Le « mouvement des relations humaines » et ses conclusions relatives à l'importance sociologique du facteur humain dans la productivité firent peu à peu évoluer le statut de chef vers celui de manager.

Pourtant, tout n'est pas si net et tranché qu'il pourrait sembler l'être, un des paradoxes humains étant que les changements s'opèrent pour la plupart du temps graduellement, avec lenteur et souvent de manière chaotique: un pas en avant, deux pas en arrière, ajouté à cela que l'Homme dans son Être intrinsèque est parfois régi par des forces archaïques profondément ancrées en lui, à savoir un besoin de pouvoir absolu sur ses adversaires, vieil héritage de sa condition première. Certains mécanismes évoluent peu, il y a toujours à un moment ou à un autre une nécessité à vouloir dominer l'autre coûte que coûte.

La condition de chef des débuts de l'ère industrielle collait très bien à cette façon encore primaire de se comporter; tout comme dans la meute, il y a le chef et les autres qui suivent.

Le « mouvement des relations humaines » commençait à laisser entrevoir un autre type de dirigeant qui devait, à certains moments, être fort éloigné du modèle « tout ou rien » du chef classique. L'ouvrier prenait peu à peu une place significative et importante dans le processus de productivité et de qualité de l'entreprise; la prise en compte d'aspects psychologiques devenait une évidence pour les chercheurs les plus évolués, encore fallait-il faire comprendre et admettre ces faits aux dirigeants d'entreprises qui étaient figés sur la seule productivité à tout prix et qui réfléchissaient trop souvent à partir de « schèmes cognitifs newtoniens », alors que l'ère de la thermodynamique en était déjà à sa fin.

Dans ce contexte, le bon ouvrier, celui qui maîtrisait parfaitement sa technique et son savoir-faire, était logiquement amené à devenir le « chef » de ses collègues. Rien ne semblait plus probant que de se dire à un moment donné : ouvrier d'excellence = chef.

Tout semblait rouler sans encombres tant que le monde ouvrier se conformait à la pression sociale qui lui ordonnait de se soumettre et de se taire.

Le début du 20^e siècle, avec ses soubresauts et ses chaos, permit peu à peu à la conscience collective ouvrière de sortir de son carcan et, lentement mais inexorablement, d'opérer une (r)évolution vers l'humanité qui lui était refusée. Ce qui était faisable avec un ouvrier du début de l'ère industrielle, devint de plus en plus aléatoire et petit à petit fut impossible.

Cette conscience d'une valeur, d'une utilité, d'une reconnaissance pour ce que nous sommes, s'opposa aux pratiques autoritaristes en vigueur dans l'entreprise. Malheureusement, si la psychologie ouvrière évoluait, la notion de chef semblait immuable ; et quand le monde du travail aspirait à plus de considération et de reconnaissance, il lui était opposé encore le « joug » de la hiérarchie.

L'ouvrier d'excellence, qui par son travail accédait à ce poste de chef, se trouvait investi d'un pouvoir auquel il n'était nullement préparé : le pouvoir coercitif.

Immanquablement, cet ouvrier qui était devenu chef ne pouvait être perçu que comme un « vendu » à la cause du patron.

Le « chef » devait se conformer à des composantes d'intérêts qui ne faisaient pas partie de son milieu et de sa culture ; cela pouvait fonctionner au sein de l'entreprise, mais quand le « chef » se retrouvait dehors qu'était-il ? Il n'était plus ouvrier et pouvait ressentir cet état par les regards portés sur lui par son milieu d'origine et, loin du monde des dirigeants, il ne pouvait se sentir des leurs. Même si cela nous paraît bien loin, il n'est pas rare encore que le manager de proximité soit en butte à des phénomènes de rejet, de son milieu d'origine ou de la hiérarchie.

Le changement d'état, d'ouvrier à encadrant, est l'un des problèmes les plus épineux qui soit et probablement celui qui est encore aujourd'hui le moins bien compris et le plus sous-estimé par les Dirigeants eux-mêmes.

Et pourtant ! Tant qu'il n'y aura pas une prise de conscience généralisée de l'importance primordiale de mettre la personne adéquate à ce poste ingrat et vital (l'adéquation étant sa capacité d'expertise professionnelle, des disposi-

tions à la conduite des hommes et une personnalité la plus assertive [affirmée possible), les erreurs et les errances continueront avec pour corollaire des déficiences de productivité et des mécontentements sociaux et humains basés sur des frustrations qui n'auraient pas lieu d'être en temps normal.

La progression du Taylorisme à l'Ohnisme (ou Toyotisme) japonais nous a montré depuis longtemps l'importance de la prise en compte de chacun dans son expertise et sa capacité à la participation au sein de l'entreprise.

Cet aspect humain n'est hélas pas encore assez pris en compte dans l'hexagone où l'élitisme est « religion ». Et quelle sorte d'élitisme, que celui auquel nous sommes confrontés, élitisme sclérosé qui arbore toutes les tares de la consanguinité, alors que nous pourrions faire évoluer cet élitisme avec toutes les forces vives que notre système, trop souvent, ne reconnaît même pas. La France est un vivier si comprimé, dont les mailles sont tellement lâches, qu'elle laisse trop facilement s'échapper ceux qui potentiellement sont le ferment de son avenir.

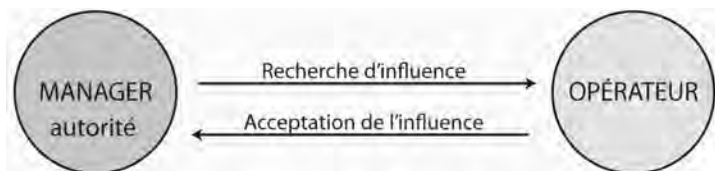
C'est cette problématique du management de proximité qui nous occupe aujourd'hui et qui est la base de cet ouvrage où nous voudrions vous amener à opérer une refonte éventuelle de votre perception et de l'importance que vous accordez à ce premier échelon hiérarchique, en nous basant sur l'expérience acquise au travers des différentes missions effectuées depuis des années avec cet encadrement, afin que vous puissiez vous-même rendre partenaire à part entière ce chaînon essentiel à la croissance de l'entreprise.

Chapitre 1

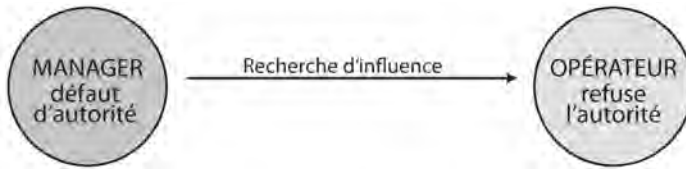
L'autorité en question

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 contrecoup, 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 sera différente 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 d'untel ou d'unetelle.

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 étant 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.

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'autocontrôle). 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'escomptions 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.