

Juillet - Août 2022

Renforcer sa légitimité managériale

« Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir ».

Les managers sont nommés responsables d'une équipe essentiellement pour leur expertise et leur connaissance du métier. Ce qui leur donne d'emblée une légitimité technique auprès de leurs collaborateurs et du reste de l'entreprise.

Mais qu'en est-il de leur légitimité managériale ? Comment être reconnu « professionnel du management » lorsqu'on est issu de l'équipe dont on a la responsabilité ?

Lorsqu'on continue à assurer l'atteinte d'objectifs opérationnels tout en managant ?

Lorsqu'on est un manager débutant en prise de fonction ?

L'acquisition de pratiques de management est utile pour asseoir sa légitimité de manager, mais elle ne suffit pas. En plus de ces apprentissages, encore faut-il que le manager ose exercer son autorité.

On dit d'une personne qu'elle est légitime à une fonction lorsqu'autour d'elle, tous s'accordent à dire qu'elle a toutes les compétences, les qualités et l'expérience requise pour le poste.

On entend par légitimité le sentiment d'être et de se sentir à sa place.



Qualités qui fondent votre légitimité

Reconnaissance de la crédibilité de votre positionnement

Relation : comprendre ce qui se joue et s'ajuster



Comment alors gérer le sentiment d'illégitimité ?

Certaines personnes sont habitées par ce sentiment d'illégitimité, appelé aussi syndrome de l'imposteur ou de l'autodidacte. Il induit une forme de doute maladif chez les personnes qui en sont atteintes et ont perpétuellement le sentiment de ne pas être à leur place. Tout mérite ou succès lié à leur travail est mis de côté et attribué à des éléments qui leur seraient extérieurs comme un concours de circonstances, la chance, leur tissu relationnel... Elles se perçoivent ainsi comme des « dupeurs nés » qui abuseraient de la confiance de leurs collègues, amis ou supérieurs et pourraient être démasqués du jour au lendemain. Ces personnes travaillent deux fois plus pour se sentir légitimes et montrer à leur entourage qu'elles sont bien à leur place.

Qu'est-ce qui participe à la construction de cette légitimité ?

La légitimité d'un manager passe par son **exemplarité** et par la **confiance** qu'il inspire. Quand le manager tient ses engagements et fait ce qu'il dit, il invite et encourage ses collaborateurs à agir de la même manière.

En somme, il doit être inspirant pour renforcer sa légitimité en fédérant ses équipes et en s'appliquant les consignes et en les respectant, sinon ses collaborateurs penseront qu'il s'estime au-dessus d'eux.

Il doit donc veiller à une cohérence entre ce qu'il prône et ce qu'il fait sinon ses propos et ses actions seront voués à l'échec et il perdra toute crédibilité.

Le « faites ce que je dis, pas ce que je fais », sape totalement la légitimité d'un manager et va pousser les collaborateurs à ne pas respecter ce que leur manager leur demande. En somme, le manager est comme un miroir et ses collaborateurs vont reproduire ce qu'il leur renvoie.

Si vous demandez à vos collaborateurs d'appliquer une règle, appliquez-la sans exception. Si vous leur demandez d'incarner une valeur qui est essentielle, soyez en l'incarnation parfaite. Un manager respecté doit être le reflet de ses valeurs et cohérent dans ses demandes. **Tout ceci demande du temps et des efforts pour être un vecteur de légitimité.**

C'est notamment à ses fruits récoltés, à ses résultats que l'on reconnaît la légitimité des managers.

Quels sont les fruits de cette légitimité ?

Les fruits de cette légitimité sont le respect et l'autorité managériales qui sont une source de performance. Dépourvu de légitimité, le manager ne pourra pas être crédible et faire preuve d'autorité auprès de ses collaborateurs. Il optera ainsi, pour compenser, par la contrainte et par un excès d'autoritarisme : « Ainsi moins une décision est acceptée par une équipe, moins elle fait autorité et plus il y aura besoin de contraintes (Réunions, rappels, pressions, contrôles...) pour qu'elle soit effective. »

L'autorité managériale repose alors sur l'estime portée au mérite d'un manager.

On dit, en effet, souvent qu'un **manager a l'équipe qu'il mérite.**

Son comportement va, en effet, rapidement dicter la conduite de ses collaborateurs, en les inspirant de façon positive ou négative. En somme, les managers ont soit cette capacité à élever leurs collaborateurs en les invitant à donner le meilleur d'eux-mêmes et à se dépasser ou bien, a contrario, ils les maintiennent dans un « statu quo » qui sera source d'insatisfactions, de frustrations et de désengagement progressif.

Les collaborateurs se souviennent des managers qui les ont emmenés au-delà de ce qu'ils auraient imaginé, et leur en sont reconnaissants en s'engageant davantage pour eux et pour leur entreprise dans le temps.

L'acquisition de pratiques de management est utile pour asseoir sa légitimité de manager, mais elle ne suffit pas. En plus de ces apprentissages, encore faut-il que le manager ose exercer son autorité.

1. Les fondements de la légitimité managériale

Ce qui distingue la légitimité de l'autorité et du pouvoir.

Agir sur les 4 piliers de la légitimité managériale :

- le contexte,
- le positionnement,
- les relations avec les acteurs concernés par l'autorité,
- le manager lui-même.

2. Adapter l'exercice de son autorité

- Clarifier sa perception personnelle de l'autorité,
- L'autorité adaptée, qu'est-ce que c'est ?
- Trouver le juste équilibre entre autonomie et autorité.

3. Exercer son autorité de manager

- Clarifier les règles du jeu,
- Oser dire affirmer son management,
- Savoir doser autorité, motivation et négociation.

4. Trouver sa légitimité dans son contexte

- Vérifier la clarté de ses missions auprès de sa hiérarchie,
- Obtenir le soutien de sa hiérarchie,
- Affirmer ses convictions.

5. Manager les situations délicates

- Se préparer aux différentes situations délicates,
- Manager des profils spécifiques ou plus difficiles.

Et tout le monde en ressort à la fin grandi et gagnant.



Ghislaine JOST-RAFFORT - André RAFFORT
Serge BOUITI VIAUDO - Jean-Marie BOUVET - Claire CALMES - Clotilde BOCQUET SAINCY
Claude CAMUS - Guy CROST - Christophe LAMORILLE - Adélaïde LEON - Claude MARIUS -
Pascal OLOGOUDOU - Didier OZANNE



Société Internationale
d'Études et d'Interventions