

# Manager et sens politique

Raymond Vaillancourt - Publié le 14.12.2009

L'un des aspects du travail du manager dont on parle peu, mais qui occupe une place prépondérante dans son action quotidienne, a trait à sa capacité de déceler, dans son environnement humain, les atouts dont il peut disposer afin d'accroître sa capacité d'agir. Au-delà de ce que l'on appelle communément les « habiletés politiques » qui, comme toute habileté, relèvent de la capacité d'apprentissage du manager, se profile un attribut dont la connaissance d'abord, la maîtrise ensuite permet au manager d'intervenir de façon plus efficace et de mieux tirer profit de son environnement. Cet attribut, que nous identifions comme le « sens politique » découle du degré d'intégration de différents éléments dont dispose le manager. Ces éléments se déclinent en composantes suivantes : d'abord l'autorité dont il est investi et le pouvoir afférent, ensuite l'influence qu'il développe et la persuasion dont il peut faire preuve et finalement l'aire de rayonnement que son poste lui permet de constituer et la zone d'influence qu'il parvient à se ménager. L'utilisation judicieuse de ces composantes dans une recherche d'équilibre personnelle donnera vie au sens politique du manager et lui permettra d'affermir son leadership.

## Autorité et pouvoir

Ce premier « couple », même s'il est bien connu comme représentant la base d'action du manager, mérite que l'on s'y attarde quelque peu dans la perspective du développement du sens politique du manager. En effet, si l'autorité provient essentiellement du poste qu'occupe le manager et ce indépendamment de la personnalité de ce dernier, il n'en demeure pas moins que l'usage fait de cette autorité teinte la perception qu'auront les autres du sens politique du dirigeant. En effet, l'autorité est un peu comme une marge de crédit, particulièrement dans la vision des jeunes générations : moins on l'utilise, plus elle est utile ! Et c'est dans la mesure où le manager fait un bon usage, parcimonieux, de cette autorité qu'il est assuré de pouvoir éventuellement l'utiliser lorsque le besoin s'en fera sentir.

Quant au pouvoir qui découle de cette autorité conférée par le poste occupé, le manager soucieux d'accroître son sens politique, serait bien avisé d'en disposer à bon escient dans le cadre d'une action ciblée lui permettant d'améliorer sa capacité d'agir dans une circonstance particulière. Ici aussi, l'abus de son utilisation serait rapidement préjudiciable au manager qui se verrait « étiqueté » homme de pouvoir et limiterait ainsi sa crédibilité. Mais, pour bon nombre de managers, gérer constitue un acte qui se limite essentiellement à l'exercice d'une fonction à l'intérieur de ce couple autorité - pouvoir. Ils « livrent » peut-être mais ne génèrent pas d'enthousiasme et n'incitent pas au dépassement. Ce sont des managers sans véritable leadership. En période de turbulence, ils sont souvent ceux qui en accroissent la portée et les effets délétères.

## Influence et persuasion

Ce second « couple » comporte en soi plus de latitude mais se montre plus exigeant envers le manager. En effet, l'influence se réfère davantage à la personnalité du manager, à ce qu'il est comme personne et à la cohérence qu'il démontre entre ses paroles et ses gestes. De plus, sa capacité de persuader ses employés s'alimente directement à la vision qu'il sait énoncer et ressasser au quotidien. Bref, nous sommes au cœur même de la crédibilité du dirigeant. Autant l'influence du manager découle de son charisme et ce dans la mesure où il en est doté et sait l'entretenir et le développer, autant la persuasion émanera de son habileté à faire appel à ce qu'il y a de meilleur chez son personnel par le biais d'une vision porteuse de sens.

Là encore, l'usage en déterminera la portée dans le temps. En effet, constater qu'il dispose d'une bonne capacité d'influence et de persuasion peut être grisant pour le manager mais ce dernier ne doit pas oublier qu'en contrepartie, cette capacité demande une cohérence plus grande dans l'action et génère chez les autres des attentes hautement plus exigeantes. Il lui faut donc être pleinement conscient de lui-même et savoir user avec modération de ce « couple ». En période de turbulence, l'espoir que suscite de type de manager risque d'être déçu si par hasard ce dernier n'est pas pleinement attentif à l'impact que son influence et sa persuasion peuvent avoir sur son équipe en relation avec les aspects de son environnement sur lesquels il ne peut avoir d'emprise.

### **Aire de rayonnement et zone d'influence**

La compréhension et l'usage adéquat de ce dernier « couple » permettra au manager de peaufiner son sens politique. De l'aire de rayonnement, il faut entendre les opportunités de siéger à différentes comités et conseils que le poste occupé offre à son détenteur en regard de la représentation de son entreprise ou de son organisation. Cette opportunité lui permet d'élargir son réseau de connaissances et de contacts fort utile parfois dans l'exercice de ses fonctions. Quant à la zone d'influence, elle représente surtout l'univers où l'on recherche, chez le manager, l'accès à sa pensée ou encore à tirer profit de sa notoriété et éventuellement de sa « sagesse ». Mais, dépendant de l'usage qu'en fera le manager, les portes pourront s'ouvrir ou se refermer tout aussi rapidement.

C'est pourquoi il importe que le manager sache bien équilibrer l'usage de ce dernier « couple ». S'il l'utilise pour faire mousser sa carrière et renforcer son pouvoir, il perdra sa crédibilité auprès de son organisation et devra se retrancher sur un usage important du premier « couple » autorité - pouvoir. Par contre, s'il l'utilise dans la poursuite du « couple » influence - persuasion, il accroîtra sa marge de crédit auprès de ses employés, son sens politique s'affermira et, par le fait même, son leadership en sortira bonifié.

### **Conclusion**

Comme on le constate, le sens politique résulte d'un jeu équilibré de composantes que le manager avisé parvient à utiliser en un sain aménagement où ce qui est poursuivi n'est pas une recherche accrue de pouvoir mais une harmonisation personnalisée de ce qui peut constituer son leadership. Associée davantage à la connaissance de lui-même qu'à son image, cette harmonisation peut procurer au manager un éventail enrichi de leviers aptes à majorer sa capacité d'action en toute circonstance. En période de turbulence et d'incertitude, cet accroissement de la capacité d'agir est loin d'être à dédaigner.