



> Alain Eraly, ULB

*« Dès lors qu'on 'libère' une organisation, il faut stabiliser un cadre. Ouvrons les yeux : il n'existe pas de magie de l'intérêt général. On ne peut imaginer de collectifs sans autorité, quelle que soit la forme qu'il puisse prendre. »*

© Hendrik De Schrijver

Alain Eraly (Université libre de Bruxelles)

# « L'autorité n'a jamais été si précaire, mais elle est plus que jamais nécessaire »

■ Christophe Lo Giudice

Les adeptes de l'entreprise libérée s'imaginent qu'on peut organiser la vie collective en faisant l'économie de l'autorité. Grande illusion, réplique Alain Eraly. Tout en éclairant les travers, dérives et autres lâchetés des « petits chefs », il redonne du lustre à cette notion d'autorité et à son exercice, avec l'ambition de l'ancrer dans un certain nombre de valeurs et d'en faire émerger de nouvelles formes adaptées à notre modernité.

**A**lain Eraly n'hésite jamais à prendre le rebours de l'idéologie dominante. Certains ont soif de pouvoir et le souci de s'y accrocher. Il a lui-même goûté au pouvoir en coiffant, trois ans durant, la casquette de directeur de cabinet à la Région bruxelloise, avant d'en décrire les limites, avec talent et un sens aigu de l'observation, dans l'indispensable *Le pouvoir enchaîné* (Éditions Labor, 2002). D'autres tirent à boulets rouges sur les hiérarchies (ainsi qu'au passage, sur les RH), en appellent à la « libération » de l'entreprise et « cassent » du manager. Lui plaide plutôt en faveur de nouvelles formes d'autorité, mieux adaptées aux conditions de notre modernité. Et, là où d'aucuns n'ont cessé d'investir plus avant dans l'hyper-individualisation de la GRH, il redonne valeur et sens au collectif.

## Une mise à l'épreuve

Penser à contre-courant des manies et des modes du jour, c'est le commencement de la sagesse, écrivait Jean Prieur. C'est un instant de sagesse, aussi brillant que passionnant, qu'Alain Eraly a donné à vivre à la centaine de responsables RH rassemblés par HR Public lors de sa conférence de rentrée consacrée à l'*Autorité 2.0*, au SPF Personnel & Organisation. Professeur à l'ULB, directeur du Centre d'études des politiques et de l'administration publiques, membre de l'Académie royale des sciences, des lettres et des beaux-arts, il y a défendu l'idée qu'il n'y a pas de collectif (ni, donc, d'entreprise) sans autorité. « Il faut une autorité pour incarner le collectif. Dans 10 ans, 20 ans ou 50 ans, s'il y a encore des institutions, il faudra de l'autorité pour parler en leur nom. Car, en elle-même, une institution est muette : elle n'existe que si une autorité lui donne un pouvoir de parole. »

En bon académique, Alain Eraly entame son intervention par un exercice de définition. « Quand je parle d'autorité et d'assumer

l'autorité, il n'est pas question ici de valoriser le 'petit chef' avec ses titres, son bureau, le nombre de ses fenêtres, ses règlements... Si tout ce pouvoir étrié existe encore, il est bien entendu grand temps de le dépasser. » Le professeur définit l'autorité comme étant « l'exercice légitime d'un rôle et d'un pouvoir hiérarchique au nom d'une institution ». Chacun de ces mots mérite qu'on s'y arrête un moment.

Un « exercice » : « Dès que vous assumez une position, qu'elle soit celle de leader ou de responsable – que ce soit d'un service en entreprise ou d'une troupe chez les scouts –, vous êtes mis à l'épreuve, explique-t-il. L'exercice de l'autorité représente une mise à l'épreuve qui peut user, fatiguer les acteurs. Il y a une dimension de mise en scène et de contrôle de soi. À un moment ou l'autre, les regards convergent vers le responsable et le scrutent : que va-t-il faire ? L'autorité n'est jamais donnée. Se dire qu'on a été nommé pour six ans et qu'on aura donc l'autorité pour six ans, c'est une illusion. »

## « Il est naïf de croire que le reflux de l'autorité produit automatiquement de l'autonomie et de la liberté »

Un exercice « légitime » : la question de la légitimité est centrale pour tout dirigeant, tout responsable. « Au sens que cet exercice doit être conforme à des valeurs partagées. La question peut être douloureuse, au point que certains la refoulent : comment mes collaborateurs me voient-ils ? Trouve-t-on mon pouvoir nécessaire, utile, fondé ? » Qui dit mise en scène, dit aussi « rôle » : « Celui qui exerce l'autorité assume d'une façon ou d'une autre un rôle. Il doit l'assumer et essayer de le jouer au mieux. Y est associé un ensemble de manières d'agir et de parler. L'autorité fait donc l'objet d'attentes de rôle. »

Qui dit autorité, dit également pouvoir. Alain Eraly s'inscrit en faux par rapport à ceux qui opposent autorité et pouvoir. S'il est vrai que le recours permanent au pouvoir punitif est l'échec de l'autorité, s'il est vrai que le professeur qui doit sans cesse menacer les élèves de punition a perdu sa légitimité, il n'en reste pas moins que l'usage de la sanction reste indispensable : il doit arriver quelque chose à ceux qui transgressent la norme. L'autorité, ajoute-t-il, est associée à la notion de hiérarchie, « non pas au sens bureaucratique du terme, mais au sens d'une position d'exception ». Enfin, l'autorité s'exerce au nom d'une institution : « Elle incarne toujours un groupe, un collectif, un intérêt supérieur, des valeurs qui nous dépassent. Elle transcende l'intérêt personnel. »

## L'autorité en crise

Au fil de sa carrière, le professeur Eraly a côtoyé de nombreux fonctionnaires, que ce soit dans l'exercice de leurs responsabili-



tés, dans des formations ou même de retour sur les bancs de l’université. « Ces rencontres ont alimenté le constat d’une crise de l’autorité dont l’exercice est devenu bien plus difficile, et ce pour différentes raisons, explique-t-il. Nous sommes les produits de ce grand mouvement égalitaire de mai 68, et que je ne songe nullement à remettre en cause. Il en résulte que beaucoup de chefs ne s’identifient pas à leur position. Ils cherchent à être ‘copains’ et n’assument pas cette ‘position d’exception’. C’est aussi vrai du père qui veut être l’ami de ses enfants. Il y a une répugnance à l’incarnation : ‘Surtout, ne croyez pas que je me prends pour...’, ‘Je ne suis pas l’image qu’on se fait de moi...’ Il lui arrive de devoir apostropher les participants aux formations : ‘Vous êtes les chefs, vous êtes responsables, assumez ! Vous êtes payés pour cela ! »

La crise de l’autorité est exacerbée

par d’autres facteurs. À commencer par le flou des positions, les réorganisations permanentes, les structures en réseau... Il cite également les attentes de rôle conflictuelles : « Les gens attendent beaucoup des chefs, mais ces attentes sont souvent contradictoires : le plus souvent, il y a des conflits d’attentes qui fait que le responsable est condamné à décevoir : le niveau des exigences augmente, mais ces exigences ne sont pas coordonnées entre elles. Le manager se retrouve l’objet d’un faisceau d’attentes inconciliables et souvent irréalistes. À peine en poste, le nouveau chef voit arriver les gens avec tous les problèmes et frustrations que son prédécesseur n’a pas pu ou su adresser. » Et c’est l’engrenage de l’anxiété, de la déception de soi, voire du sentiment d’imposture.

Alain Eraly évoque encore l’incertitude sur les normes et limites, le manque de soutien des directions, le manque de clarté du contrat ou encore, plus simplement, la fatigue de l’acteur en scène. Mais aussi les déficits de légitimité liés au fait que les chefs ne montrent pas l’exemple, « trop faibles personnellement pour se hisser à la hauteur de leur propre idéal – un idéal qu’ils défendent pourtant en toute bonne foi. » Sans parler de ceux qui ne sont pas au clair sur leurs valeurs, qui divisent pour régner ou qui renoncent purement et simplement à la défense de l’intérêt général. « Ce qui est plus flagrant encore dans le service public où l’autorité, presque par définition, devrait se porter garante de l’efficacité dans la production de biens publics. »

### Différents styles

Une question difficile est celle de la « bonne distance » à trouver, nous dit encore Alain Eraly qui s’est penché sur les formes diverses que l’autorité prend selon les cultures et les civilisations. « La constante, c’est cette question de distance qui se pose : une distance cognitive (prendre de la hauteur, transcender les soubresauts du présent pour se situer dans une perspective temporelle étendue), la distance sociale (se montrer suffisamment indépendant de chaque membre, l’équidistance étant la condition de l’équité) et la distance affective (l’autorité exige le contrôle de soi, la gestion de ses émotions). Mais attention : la distance n’est pas synonyme de supériorité, ni d’enfermement dans son bureau ! »



#### > Alain Eraly, ULB

« Trop de chefs ne s’identifient pas à leur position. Ils n’assument pas cette ‘position d’exception’ et ils la jouent ‘copains’. Il faut quelquefois les apostropher : ‘Vous êtes les chefs, assumez ! Vous êtes payés pour cela ! »

© Hendrik De Schrijver

Le professeur s’est également intéressé aux différentes réactions à la perte d’autorité. Elles sont de plusieurs ordres. Le lâcher-prise, tout d’abord - avec diverses justifications à la clé : « Après tout, ils sont adultes, autonomes... » Ou le renvoi des problèmes vers les étages supérieurs, ce qu’il qualifie de déflexion : on renvoie la source de la contrainte vers un ailleurs : « Ce n’est pas moi qui ai inventé la règle. Si ça ne vous plaît pas, allez voir le ministre ! » À l’autre bout du spectre, il y a la coercition. Entre les deux, Alain Eraly évoque soit l’échange contractuel qui consiste à essayer d’acheter la soumission en s’ouvrant à une négociation. Soit encore l’échange altruiste : on multiplie les dons en espérant lier les autres par un devoir de réciprocité (« Je ne peux rien obtenir d’eux si je ne suis pas leur ami, je vais les prendre par la sympathie, et le jour où j’aurai besoin de leur

concours, ils me renverront l’ascenseur »). Mais est-on encore dans l’autorité ? Et puis, il y a la discussion : « Si je ne peux pas obtenir quelque chose de quelqu’un au nom d’une norme, je vais tenter de le convaincre. Avec cette limite : on ne peut pas discuter du matin au soir et sur tout et n’importe quoi. L’autorité n’a d’autre choix que de mettre un cadre à la discussion. »

Une typologie qui conduit à différents styles de leadership associés. Dans la coercition, c’est évidemment le style autoritaire. Dans la déflexion, on est dans un style dit ‘bureaucratique’ : je me protège derrière la règle, la norme. Dans l’échange contractuel, un leadership négociateur. Dans l’échange altruiste, un leadership empathique. Et dans la discussion, on parlera plutôt de leadership discursif. Une grille de lecture bien utile à appliquer pour décoder la façon dont l’autorité s’exerce (ou non) dans un contexte déterminé.

### Besoin d’autorité

Pour expliquer la crise de l’autorité, Alain Eraly met en avant différents ingrédients qu’il identifie comme composant le « mouvement d’émancipation des individus propre à notre modernité » : le reflux de la transcendance, la dynamique démocratique, la société de la connaissance et l’affaiblissement de la transition, le culte de l’enfant roi associé à la baisse de la natalité, l’individualisme contemporain, le déclin de la communauté ou encore la domination bureaucratique/managériale.

Faut-il s’en réjouir ou s’en inquiéter ? « Là où l’autorité reflue, la liberté grandit forcément, assurent certains. Mais il s’agit là d’une illusion, affirme-t-il. Retirez les enseignants d’une cour de récréation, et vous n’assisterez pas à l’émancipation des enfants, mais bien à la domination du plus fort, à la barbarie et à la violence. Hobbes le disait déjà. Il est naïf de croire que le reflux de l’autorité produise automatiquement de l’autonomie et de la liberté. » À ses yeux, le besoin d’autorité reste central « à la fois dans la construction de la personne - pour devenir maître de soi, il faut avoir connu un maître -, pour la réduction de la violence interpersonnelle et groupale, face à ce que l’on qualifie d’estompement des normes, pour pouvoir encadrer la transformation des organisations ou encore afin de rencontrer l’aspiration des jeunes eux-

mêmes - bien souvent, ce ne sont pas les jeunes qui ne respectent pas l'autorité, ce sont les adultes qui ne l'assument pas. »

Pour autant, poursuit-il, l'histoire ne fait pas marche arrière. Nous ne saurions imaginer en revenir à l'ancienne autorité. « Les formes d'autorité anciennes seraient vécues aujourd'hui comme proprement insupportables ; elles étaient souvent associées au mépris, à l'humiliation, au monopole de la parole, à l'impunité, au ritualisme bureaucratique, au culte de la personnalité... » Ainsi se dessine l'un des grands enjeux de notre modernité : l'autorité n'a jamais été aussi précaire - et elle n'a sans doute jamais été aussi nécessaire. Comment la concilier avec les valeurs de la modernité ?

### Limites de l'entreprise libérée

Le professeur Eraly décoche une flèche aux partisans de l'entreprise libérée qui tentent de faire croire qu'il est possible de « libérer » nos collectifs de travail de toute forme d'autorité. « À chaque fois qu'on observe des tentatives de 'libération', elles sont suspendues au leadership charismatique d'un manager dont l'autorité même garantit des formes d'autonomie collective plus ou moins fragiles. Nous devons reconnaître qu'autorité et autonomie sont liées. Libérer les activités suppose de stabiliser un cadre. Ouvrons les yeux :

il n'existe pas de magie de l'intérêt général. » Dans les discours en faveur de l'entreprise libérée, il semble en outre qu'un certain nombre de problèmes soient passés sous silence : l'anxiété et la

résistance de collaborateurs, l'antinomie entre autonomie individuelle et autonomie collective, une répugnance à sanctionner, les résistances syndicales et l'enjeu d'équité (certains tendant à profiter du travail des autres).

Est-il possible de réinventer l'autorité ? Alain Eraly pense que oui, et même qu'on est, dans une large mesure, déjà en train de le faire. « J'observe des chefs qui exercent une autorité plus respectueuse de notre modernité démocratique. Ils ont clarifié la question du sens fondamental du collectif : 'Pourquoi nous sommes là ? Au nom de quoi l'autorité est-elle exercée ? Au nom de quoi est-elle capable de sanctionner ? Ils pratiquent un certain nombre de valeurs au quotidien, les incarnent, les diffusent, les intègrent dans leurs outils de gestion. »

### Les valeurs du leadership

Quelles sont ces valeurs ? « Ces chefs ont tout d'abord le sens de l'égal respect. Ils ne vous font jamais ressentir que vous êtes inférieur. Ils ont une forme de modestie, une humilité qui s'incarne dans le message : 'Pour l'heure, j'assume une responsabilité, j'occupe une position et je dois vous demander telle ou telle chose. Si vous étiez à ma place, vous le feriez aussi...' C'est très différent du chef qui,

par exemple, reproche à son employé d'arriver à son entretien avec dix minutes de retard et qui arrive lui-même en retard aux réunions sans même s'excuser. Cela, ce n'est pas de l'égal respect. »

Deuxième valeur : la reconnaissance de la personne, l'attention à l'individu en tant que tel. « Certains responsables ont ce tact, cette élégance, cette qualité d'empathie. Ils vous donnent l'impression d'être entendu, d'être écouté. » Troisième : la vérité. « Il existe des chefs qui n'hésitent pas à adresser des feedbacks négatifs en même temps qu'ils acceptent eux-mêmes la critique. Voyez l'absurdité des évaluations dans la fonction publique lorsque 95% des agents reçoivent chaque année la meilleure note possible. C'est juste un mensonge industriel. Aujourd'hui, certains chefs relèvent la tête et prétendent développer des relations de travail fondées sur la vérité. » Quatrième : chacun est redevable de sa contribution, c'est la responsabilisation qui est fondée sur l'autonomie, la clarification des attentes mutuelles et la reddition des comptes.

Cinquième valeur, déjà évoquée : l'équité qui suppose une relation juste et cohérente entre les contributions et les rétributions.

Et, enfin, sixième : la réflexivité : l'ouverture aux apprentissages individuels et collectifs, plus précisément, la capacité à s'ouvrir au regard critique

de l'autre (les collègues, les consultants, les coaches) afin de modifier le regard que l'on porte sur soi-même. « Dans une société de connaissances, nous devons apprendre de nos pairs aux travers d'une va-

riété d'intermédiations. Certains chefs développent l'art de créer des équipes ouvertes, propices à l'apprentissage, où le groupe est lui-même en apprentissage et où chacun peut exprimer ses doutes et tirer des enseignements des autres. »

Ces valeurs doivent s'exprimer dans des comportements, et donc dans des compétences, conclut Alain Eraly. « Des compétences pas forcément techniques, mais éthiques. On voit aujourd'hui des chefs à la recherche d'une force : la force de changer les choses, la force de résister aux bêtises de la direction, la force de contrer la tendance de certains collègues à 'en profiter'. Une force au service de l'intérêt général. La clarification des valeurs est une condition de cette force, de cette assertivité. Là où s'affirme clairement l'autorité, il n'y a pas besoin de manipulation, laquelle est l'arme du faible. Le leadership n'est donc pas une série de recettes, comme le laissent à penser les livres des gourous en la matière. Il s'agit d'abord d'un projet moral, et même d'un projet de vie car on n'en a jamais fini sur ce thème... » ■



Alain Eraly était l'orateur de la Conférence de rentrée de HR Public qui réunit les responsables RH du secteur public. Plus d'info : [www.hrpublic.be](http://www.hrpublic.be)



- ➔ **Alain Eraly, Autorité et légitimité - Le sens du collectif**
- ➔ Éditions érès, 2015
- ➔ 249 pages
- ➔ 25 euros
- ➔ ISBN 978-2-7492-4920-9.

### TEMPS FORTS

- ➔ En crise, l'autorité ? Assurément. Mais elle n'est pas vouée à disparaître, comme l'affirment certains, dont ceux qui en appellent à la « libération » de l'entreprise.
- ➔ Alain Eraly plaide en faveur de nouvelles formes d'autorité, mieux adaptées aux conditions de notre modernité.
- ➔ Le leadership est d'abord et avant tout une question de valeurs. Six d'entre elles sont fondamentales, elles permettent de réconcilier l'autorité et la modernité démocratique.