

L'autorité 2.0. Quelle légitimité?

HR Public – 23 septembre 2016

Alain Eraly

Université libre de Bruxelles

1. Assumer l'autorité

L'autorité : l'exercice légitime d'un rôle et d'un pouvoir hiérarchique au nom d'une institution

- Un exercice : l'autorité est régulièrement **mise à l'épreuve**
- Légitime : **conforme à des valeurs partagées**
- Un rôle : un ensemble de **manières d'agir et de parler** → l'autorité fait l'objet d'**attentes de rôle**
- Un pouvoir : l'existence de **normes partagées**, une **capacité de sanction**
- Hiérarchique : une **position d'exception**
- Au nom d'une institution : la **référence à un groupe**, la **construction d'un *Nous***

Les symptômes de la crise

- La **position d'exception** → le manque d'identification et de clarification; la répugnance à l'inégalité, le refus (conscient ou inconscient) de la position d'exception, mais aussi le flou des positions, les réorganisations permanentes, les structures en réseau
- Le **rôle** → La personne et le personnage : le manque d'apprentissage durant l'adolescence, l'incompétence, la peur, la répugnance à l'incarnation

Les symptômes de la crise (II)

- Les **attentes de rôles** conflictuelles et/ou excessives → le stress, le syndrome de l'imposteur
- Un **pouvoir** → l'incertitude sur les normes et les limites, la peur des réactions, le besoin d'être aimé, le manque de soutien de la direction, le manque de clarté du contrat
- Un **exercice** → la fatigue de l'acteur en scène

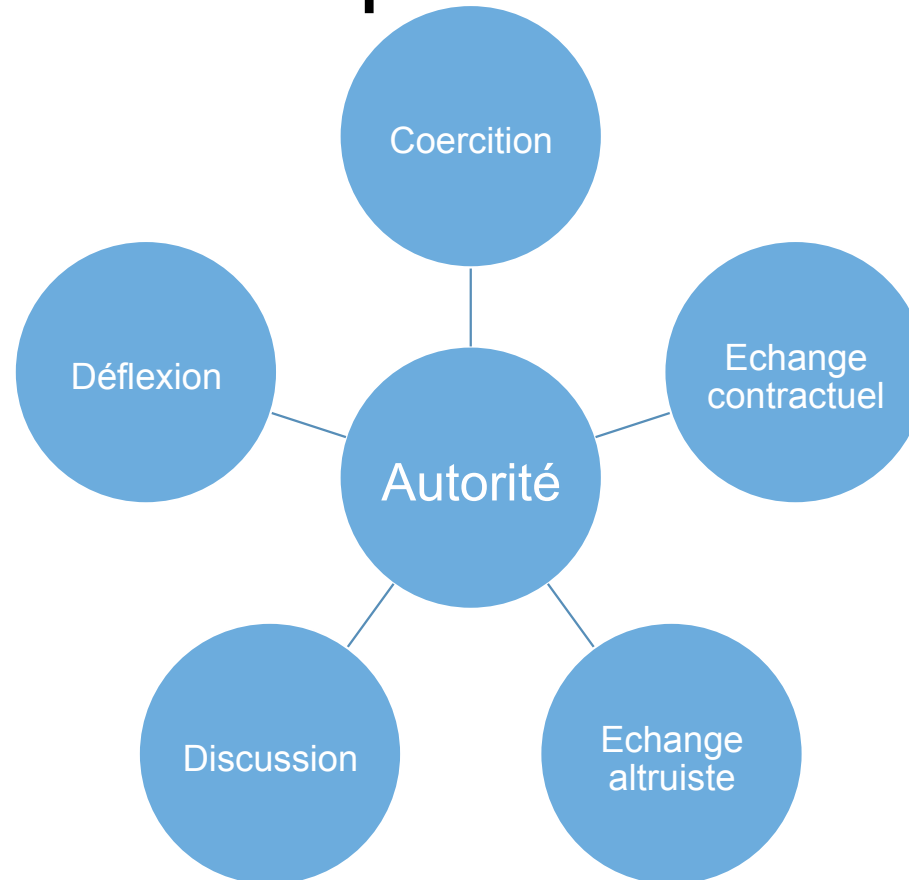
Les symptômes de la crise (III)

- **Légitime** → le chef ne montre pas l'exemple ; un manque de vision et de clarification des valeurs et des finalités; l'incertitude sur les valeurs
- **Au nom d'une institution** → diviser pour régner; l'interpersonnel au détriment du collectif; l'effacement de l'intérêt général; la difficulté de construire une équipe, un *Nous*; le choc des intérêts personnels

La question difficile de la « bonne distance »

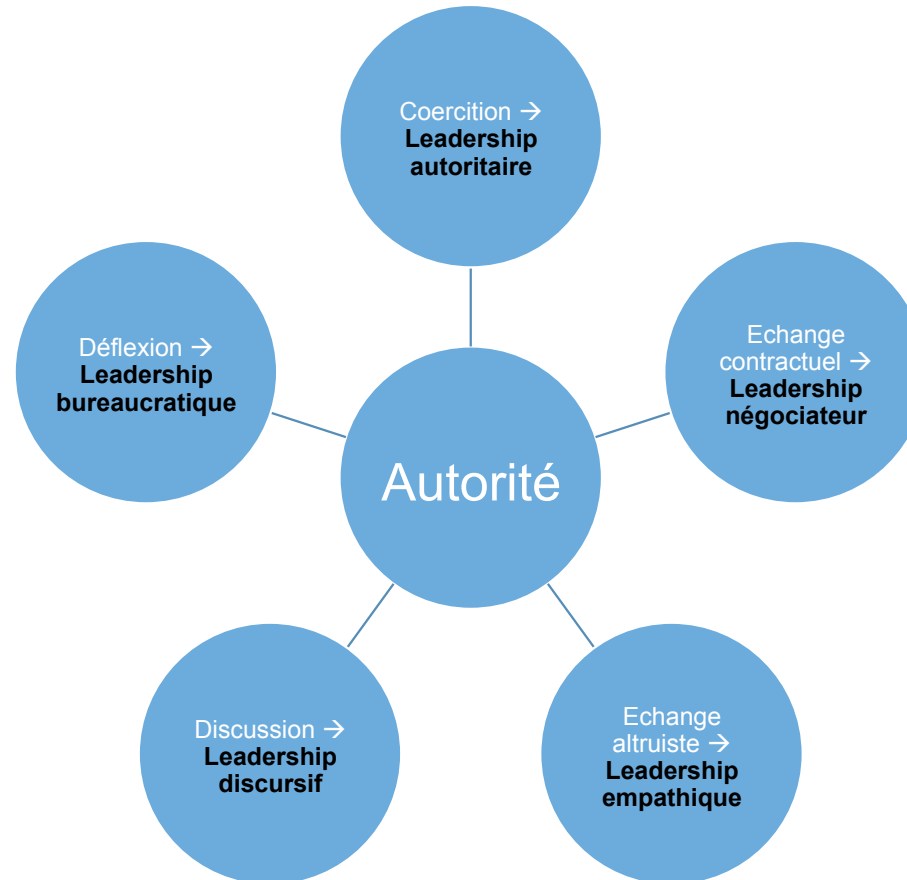
- Distance **cognitive** : prendre de la hauteur → the *big picture*
- Distance **sociale** : être suffisamment indépendant de chaque membre, l'équidistance comme condition de l'équité
- Distance **affective** : la question de la maîtrise de soi, la gestion de ses émotions
- La distance n'est pas synonyme d'absence, d'enfermement dans son bureau ou de supériorité sociale !

Les réactions à la perte d'autorité



Alain Eraly - Centre d'Etudes des Politiques et de
l'Administration Publique (CEPAP) - Université libre de
Bruxelles

Ce qui conduit à...



Alain Eraly - Centre d'Etudes des Politiques et de l'Administration Publique (CEPAP) - Université libre de Bruxelles

2. Pourquoi la crise de l'autorité?

Quelques explications typiques

- Le reflux de la transcendance
- Les valeurs d'égalité et de libre expression : la dynamique démocratique
- La société de la connaissance et l'affaiblissement de la transmission
- La dénatalité et la diminution du nombre d'enfants par famille : l'enfant-roi, la vulnérabilité narcissique
- L'individualisme contemporain et la sensibilité à l'irrespect et à l'humiliation
- Le déclin de la communauté
- La domination bureaucratique/managériale

Le besoin d'autorité

1. La construction de la personne : le développement de l'autonomie et de la responsabilité
2. La réduction de la violence interpersonnelle et groupale
3. L'estompement des normes
4. La variété des normes
5. La transformation des organisations
6. Une profonde aspiration des jeunes eux-mêmes !

Résister à la nostalgie!

Les anciennes formes d'autorité furent souvent associées:

- au mépris, à la dévalorisation et à l'humiliation
- au monopole de la parole
- à l'impunité
- au ritualisme bureaucratique
- au culte de la personnalité
- au conservatisme

Un problème crucial de la modernité

L'autorité n'a jamais été

- aussi précaire

- aussi nécessaire

→ Comment concilier l'autorité et les *valeurs* de la modernité ?

Les limites de *l'entreprise libérée*

- Le mentorat
- L'intervision
- La participation tous azimuts
- Les communautés de pratiques
- L'intelligence collective
- Le coaching
- L'évaluation 360°
- La médiation
- L'open-space
- L'holocratie

Les limites de *l'entreprise libérée* (II)

- Forte dépendance au leadership d'une personne
- Nécessité de fixer un cadre général
- Anxiété et résistance de nombreux employés
- L'autonomie individuelle vs autonomie collective
- Lourdeur de la coordination interpersonnelle
- Répugnance à sanctionner
- Résistances syndicales

3. Les valeurs de l'autorité en démocratie

Qu'est-ce qu'une valeur morale ?

- a) une norme d'action que nous voudrions
« universelle » - pratiquée par le plus grand nombre
- b) ce qui nous rend les autres dignes d'estime
- c) ce qui, dans nos actions, nous rend dignes d'estime
aux yeux des autres
- d) ce qui nous rend dignes d'estime à nos propres yeux

Exemples de valeurs : l'autonomie, la liberté, la sincérité, la générosité, la solidarité, la civilité, le respect de la promesse, le respect de la légalité, etc.

Une valeur n'est pas un moyen pour une fin, elle est *une fin en soi*. Le profit n'est donc *pas* une valeur.

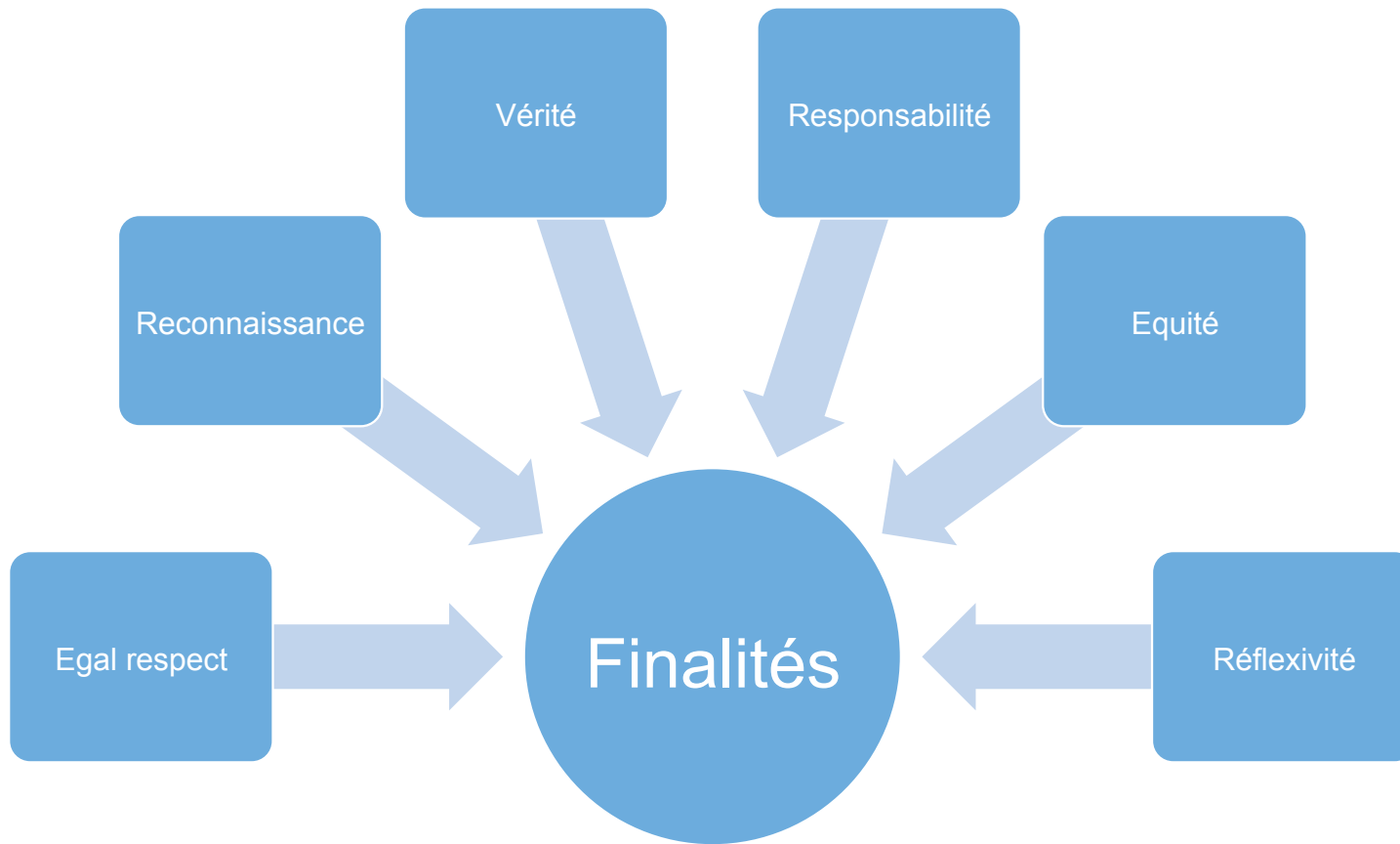
L'instrumentalisation des valeurs est l'expression du cynisme contemporain. Exemples : *la RSE qui rapporte, le marketing des valeurs*

→ Le cynisme comme mécanisme de défense

Le leadership est *d'abord* une question de valeurs

Le leadership suppose

- D'incarner des valeurs
- De clarifier les valeurs
- De diffuser les valeurs
- De gérer les conflits de valeurs
- D'intégrer ces valeurs dans les outils de gestion



Le leadership : une forme d'autorité conforme aux valeurs démocratiques

- **Les valeurs s'expriment dans les comportements → elles fondent des compétences**
 - **Elles entrent dans le rapport à soi aussi bien que dans le rapport à autrui**
 - **Elles sont la première source d'assertivité et de motivation**
- **L'éthique du leadership suppose de reconnaître l'autre comme fin et non pas seulement comme moyen**
- **Le leadership est un projet de vie**