

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

LIONEL BELLENGER

Choisir l'autorité



Responsabiliser
et faire grandir

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
SCIENCES
HUMAINES

LIONEL BELLENGER

Choisir l'autorité

**Responsabiliser
et faire grandir**

Composition : Myriam Labarre

© 2014 ESF éditeur
SAS Cognitionia
20 rue d'Athènes
75009 Paris

2^e édition 2019
www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-3732-0
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de trois parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 7.

Plan d'autoformation

Comment se servir de ce manuel de formation ?

Ce livre est constitué de trois parties :

– **La première partie**, intitulée « Comprendre les enjeux », apporte des éléments théoriques sur le thème du management indispensables avant toute mise en pratique.

– **La deuxième partie**, intitulée « Mettre en pratique », propose des grilles de lecture et des exercices afin de comprendre les différents styles de management utilisés au quotidien. À la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés nécessaires ;

– **La troisième partie**, intitulée « Pour aller plus loin », est constituée d'annexes permettant de visualiser un programme type de formation, d'un lexique des mots-clés et d'une bibliographie afin d'approfondir certains thèmes porteurs.

- 1 Lire l'introduction**, la conclusion et la table des matières.
- 2 Lire l'intégralité du livre.**
- 3 Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité » et sa partie 2 : « Commander dans l'entreprise ».
Faire l'exercice 2 « Le portrait du bon chef ».
- 4 Relire le chapitre 1** « Qu'est-ce que l'autorité ? », partie 3 « Au risque de l'obéissance ».
Faire l'exercice 1 « La gestuelle de l'autorité ».
- 5 Relire le chapitre 1** « Qu'est-ce que l'autorité ? », partie 2 « Au gré des théories de l'autorité ».
Faire l'exercice 3 « Autorité et soumission ».
- 6 Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité », partie 1 « Retrouver une place pour l'autorité dans l'éducation ».
Faire l'exercice 4 « Action-réaction ».

- 7** **Relire le chapitre 2** « Les exercices de l'autorité », partie 3 « L'autorité mise sous la coupe du leadership et au régime des “*soft skills*” ».
Faire l'exercice 5 « Harangue ».
- 8** **Relire le chapitre 3** « Responsabiliser par la coopération », partie 1 « Le sens des responsabilités, condition de l'autorité ».
Faire l'exercice 6 « La loi du marché : “*Word hard, play hard*” ».
- 9** **Relire le chapitre 3** « Responsabiliser par la coopération », partie 2 « Le sens de la réciprocité, condition de la coopération ».
Faire l'exercice 7 « *No managers* ».
- 10** **Relire l'ensemble du livre.**

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
---	----------

Plan d'autoformation	5
-----------------------------------	----------

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	11
---------------------------	-----------

Chapitre 1. Qu'est-ce que l'autorité ?	17
---	-----------

1. Aux origines de l'autorité.	20
-------------------------------------	----

2. Au gré des théories de l'autorité	31
--	----

3. Au risque de l'obéissance	45
------------------------------------	----

Chapitre 2. Les exercices de l'autorité.	61
---	-----------

1. Retrouver une place pour l'autorité dans l'éducation.	62
---	----

2. Commander dans l'entreprise.	86
--------------------------------------	----

3. L'autorité mise sous la coupe du leadership et au régime des « <i>soft skills</i> »	101
---	-----

Chapitre 3. Responsabiliser par la coopération	127
---	------------

1. Le sens des responsabilités, condition de l'autorité.	130
---	-----

2. Le sens de la réciprocité, condition de la coopération	149
---	-----

Conclusion	161
-------------------------	------------

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. La gestuelle de l'autorité	167
---	------------

Exercice 2. Le portrait du bon chef.	169
---	------------

Exercice 3. Autorité et soumission	171
---	------------

Exercice 4. Action-réaction	173
--	------------

Exercice 5. Harangue	175
-----------------------------------	------------

Exercice 6. La loi du marché : « <i>Work hard, play hard</i> ».	177
--	------------

Exercice 7. No managers	179
--------------------------------------	------------

Corrigé des exercices	181
------------------------------------	------------

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation de deux jours	193
Lexique	196
Index	199
Bibliographie	202

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

« Le prince tient de ses sujets mêmes,
l'autorité qu'il a sur eux. »
Louis XIV

L' autorité revient au premier plan des réflexions sur le « vivre ensemble » a fortiori dans une société confrontée à des transformations profondes, des incertitudes et de l'insécurité.

En 2015, après les attentats, Najat Vallaud-Belkacem, ministre de l'Éducation déclarait : « *La question des rites et du respect de l'autorité se pose* »¹. A quoi pensait-elle ? Des choses vilipendées depuis une ou deux décennies, comme imposer aux élèves de se lever ou encore de chanter la *Marseillaise*. C'est quand le pays est secoué dans ses valeurs que la question de l'autorité redevient une « *question d'éducation et un défi pour les enseignants* »².

Et c'est à travers des symboles que l'école remettrait au goût du jour l'exigence d'autorité : plébisciter le vouvoiement comme signe de respect, retour de l'estrade comme signe hiérarchique, reprise de la traditionnelle distribution des prix pour consolider la valeur des examens, refaire vivre la « charte laïque » imaginée par l'ancien ministre de l'Éducation, Vincent Peillon, en 2013.

Ainsi les partis de gauche au pouvoir à l'époque se retrouvaient-ils confrontés au défi de l'autorité et comme souvent n'échappaient pas aux critiques : on en resterait aux déclarations de principes. Car nous voilà bien au cœur de la réflexion sur l'autorité : parler de l'autorité et manquer d'autorité pour l'exercer, donc prendre des décisions et les appliquer. Franz-Olivier Giesbert titrait avec à propos son éditorial dans *le Point* : « Faut-il avoir peur du père Fouettard ? » Et affichait sans ambi-

1. Marie-Estelle PECH, « École et laïcité », *Le Figaro*, 19 janvier 2015.

2. Christel BRIGAUDEAU, « L'autorité en classe, oui mais comment... », *Le Parisien*, 23 janvier 2015.

guité son sentiment : « *La France s'en sortira par plus d'autorité, cette version douce de la force. Méditons Alain Finkielkraut. Relisons Aldo Naouri, le grand pédiatre, qui a jusqu'à présent plaidé dans le désert pour le respect de la loi longtemps représenté par le père. Tous deux nous annonçaient avec la même prescience enflammée, la catastrophe qui ne manquerait pas de se produire si l'on continuait à tout laisser filer, la famille, l'école, la civilité, les règles élémentaires* »³.

Fin 2017 on y est : « Blanquer le bulldozer » titre à sa Une le quotidien *Libération*⁴ pour commenter les projets du nouveau ministre de l'Éducation dans le gouvernement d'Édouard Philippe. Auteur d'un essai reconnu intitulé *L'École de la confiance*⁵, Jean-Michel Blanquer annonce pour 2018 un ensemble de mesures en phase avec son constat : « *l'autorité doit être rétablie dans le système scolaire* »⁶. Au programme : portable supprimé, uniforme, retour de la dictée, conseil de discipline revigoré, réforme du baccalauréat, renouvellement des méthodes d'évaluation en s'inspirant des travaux des neurosciences, encouragement au B-A, BA pour l'apprentissage de la lecture... Autant de pistes qui vont déclencher des critiques dont celles du sociologue François Dubet, ou du professeur en sciences de l'éducation, Philippe Meirieu⁷.

Il en va ainsi toujours avec l'autorité. Elle fait débat quand elle est associée aux questions d'éducation. Et cela fait débat plus que jamais aussi dans les relations au travail. Des enquêtes ont montré que la génération « Z » qui désigne les jeunes nés après 1995, se montre très réfractaire à l'entreprise « hiérarchique ». Mais la génération « Y » qui l'a précédée avait déjà largement mis à mal une autorité pyramidale pourtant en partie déjà dégradée. Au sein de l'entreprise, malgré l'émergence à la marge de modèles comme ceux de l'entreprise dite « libérée » ou de tendances inspirées du mouvement de l'holocratie, on reste acquis à l'idée que l'autorité, pas n'importe laquelle, est nécessaire comme le note le consultant fondateur de l'Institut Boostzone, Dominique Turcq : « *On peut certes remettre en question l'autorité d'un chef qui n'a que son titre comme argument pour se faire obéir. Mais on dit aussi de quelqu'un qu'il est une autorité dans son domaine. Et cela n'est pas discutable. Quand il y a des arbitrages à faire, il faut que quelqu'un tranche, pour éviter la réunionniste aiguë* »⁸.

Mais ne soyons pas dupes : ce qui est en question n'est pas seulement les manières d'exercer l'autorité, c'est le fondement même de l'autorité. « *La société autoritaire a vécu* », déclarait, en 2002, Dominique

3. Franz-Olivier Giesbert, « Faut-il avoir peur du père Fouettard ? », *Le Point*, 22 janvier 2015.

4. *Libération*, 20 décembre 2017.

5. Jean-Michel Blanquer, *L'École de la confiance*, Odile Jacob, Paris, 2018.

6. « Les ambitions du Professeur Blanquer », *Le Parisien*, 13 novembre 2017.

7. Philippe Meirieu, *La riposte, pour en finir avec les miroirs aux alouettes*, Autrement, Paris, 2018.

8. Annick Kahn, « Liberté nouvelle chérie des entreprises », *Le Monde*, 31 janvier 2015.

Boullier⁹. Depuis le fort courant de rejet autoritaire qui s'est cristallisé à travers les événements de mai 1968, la montée d'une société plus participative et permissive a bousculé les repères, fragilisé les figures traditionnelles d'autorité. Faute de bonnes réponses et de la difficulté à inventer de nouvelles formes d'autorité, les revendications nourries d'un fort mouvement de pensée égalisante se sont transformées en logiques individualistes, en replis égoïstes et corporatistes, en crispations contagieuses, en inquiétudes démobilisatrices. Compte tenu des effets de la crise économique (précarisation, désarroi social et morosité ambiante), on assiste au retour d'une demande d'autorité chez nos gouvernants quelles que soient les opinions politiques ; curieux consensus d'ailleurs ! Et même refrain repris toutes les décennies...

Pour plus d'autorité

En 2004, le ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de l'époque, François Fillon, déclarait au *Monde* : « *L'autorité doit être au cœur de l'école*¹⁰ », après que Lionel Jospin a annoncé, dès son arrivée à Matignon, en 1997, que le pays avait un « *besoin urgent d'autorité*¹¹ ».

En 2013, confirmant ainsi que la question lancinante de l'autorité n'était toujours pas réglée, Manuel Valls (ministre de l'Intérieur), après l'assaut d'une extrême violence du commissariat de Trappes, déclarait à son tour sur le site du *Parisien*¹² : « *La voix des parents, de l'enseignant, du juge, du policier, de l'élue est trop souvent contestée. Le chef de l'État l'a exprimé à plusieurs reprises : il faut restaurer pleinement l'autorité.* »

Dans l'entreprise, à l'automne 1978, le sociologue Michel Crozier signalait, un sondage à l'appui, que 71 % des cadres constataient que l'autorité traditionnelle se désagrègeait¹³. Pourtant, une enquête de l'Institut de l'entreprise¹⁴, en 2001, montrait qu'à 90 % les jeunes cadres étaient plutôt satisfaits des relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

9. Auteur de *Derrière chez moi... l'intérêt général*, Textuel, Paris, 2001.

10. Propos recueillis par Pascal CEAUX, Martine LARONCHE, Pierre LE HIR et Virginie MALINGRE, *Le Monde*, 27 mai 2004.

11. Thème de l'autorité, Jean-Marie COLOMBANI, « Le bloc-notes », *Challenges*, 29 juin 2006.

12. « Manuel Valls : "Nous vivons une crise de l'autorité" », *Leparisien.fr*, 29 juillet 2013.

13. Enquête citée par Jacques ROJOT : « Non, les jeunes cadres ne refusent pas l'autorité », *Liaisons sociales*, octobre 2013.

14. ROJOT Jacques, *op. cit.*

C'est que, dans l'entreprise, la mutation de l'autorité est en marche, tant bien que mal. Même si les turbulences ont désarçonné pas mal de dirigeants (recrudescence des audits, resserrement des procédures, contrôles tous azimuts...), l'évolution vers une nouvelle alternative managériale plus responsabilisante voit les notions d'engagement et de coopération se substituer à l'autorité et l'obéissance¹⁵. Pour certains spécialistes comme Isaac Getz et Brian M. Carney, il faut même aller encore plus loin dans la voie participative et « *faire des chèques en blanc aux équipes* » en libérant l'entreprise : c'est aux dirigeants de créer les conditions d'un « *environnement qui leur permettra de se développer et de s'autodiriger*¹⁶ » !

Preuve que le débat est ouvert entre autorité et liberté et il n'est pas simple de s'y retrouver : dans certaines jeunes *start-up*, l'illusion de l'autorité partagée par tous a tourné au fiasco ; dans certaines grandes entreprises, la pression des résultats et l'obsession du court-termisme mettent le « *middle management* » entre le marteau et l'enclume (céder aux injonctions de la hiérarchie et se mettre à dos les équipes). Par ailleurs, la montée de la mode du leadership a consacré la prépondérance du pouvoir de la parole, de l'image, de l'immédiateté et du narcissisme. « *Aujourd'hui, gouverner c'est se faire voir* », note l'écrivain et psychanalyste Michel Schneider¹⁷. Les rapports de séduction se sont substitués à l'exercice de l'autorité qui a, de ce fait, vu vaciller une partie de sa légitimité.

C'est pourquoi, il convient de revenir aux sources de l'autorité. Incarnée par le père, elle a, pendant des siècles, nourri l'essentiel du lien social. Par ses dérives dans l'autoritarisme, elle a aussi alimenté les pires totalitarismes. Son exercice est protéiforme, tant par les méthodes employées, les valeurs utilisées que le simple dosage selon les personnes et les circonstances (trop ou pas assez de fermeté). Dans les entreprises, les styles de management correspondent aux modes d'exercice de l'autorité (plus ou moins directif ou participatif).

Enfin, il faudra s'interroger sur la place à venir de l'autorité dans un monde plus coopératif et collaboratif. Le point d'équilibre d'un nouveau fondement de l'autorité pourrait se situer sur le terrain de la responsabilisation comprise comme la prise en compte de l'engagement et du respect comme valeurs de référence. Le pouvoir n'est plus sacré : tout se négocie et ce sont les accords passés qui devraient de plus en plus faire autorité. L'idée de pacte s'impose comme mode d'exercice des

15. Voir dans cette collection : BELLENGER Lionel, TRAMOND Philippe, *Comment manager demain*, ESF éditeur, Paris, 2014.

16. GETZ Isaac, CARNEY Brian M., *Liberté & Cie – Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, Paris, 2009.

17. « *Aujourd'hui, gouverner, c'est se faire voir* », propos recueillis par Gérard COURTOIS, *Le Monde*, Culture/Idees, 25 août 2012. Voir SCHNEIDER Michel, *Big Mother. Psychopathologie de la vie politique*, Odile Jacob, Paris, 2002.

responsabilités. Mais, à son tour, elle semble exiger de tous, tant dans la famille, l'école, l'entreprise et la société en général, un nouvel apprentissage, celui de la coopération.

Concilier démocratie et autorité semble à ce prix pour promouvoir un « vivre ensemble » plus acceptable et plus satisfaisant.

Qu'est-ce que l'autorité ?

« Aussitôt qu'un roi se relâche
sur ce qu'il a commandé,
l'autorité périt, et le repos avec elle. »
Louis XIV

Dès les premiers mois du quinquennat, Emmanuel Macron élu en mai 2017 président de la République, allait provoquer une réflexion sur sa conception de l'exercice de l'autorité. En juillet, pour mettre un terme aux critiques déclenchées par un budget des armées revu à la baisse, le nouvel occupant de l'Élysée rappelait à la hiérarchie militaire « *je suis votre chef... Je suis le chef des armées et à ce titre, vous me devez obéissance* ». Cette réplique radicale déclencha d'emblée un début de procès en autoritarisme qui a connu en 2018 de nombreux rebonds¹. Au point qu'une critique insistante s'installe relayée notamment par les observateurs qui avaient cru déceler pendant sa campagne électorale un goût prononcé pour les solutions expéditives, les décisions autoritaires imposées d'en haut. Quand une bonne dose de charisme infiltre la conscience aiguë de la légitimité institutionnelle, on peut craindre pour la place laissée réellement à la délibération publique, à la négociation, aux avis des experts ou encore aux fameux corps intermédiaires (syndicalistes, journalistes ou associations).

Les gens qu'on admire en disent beaucoup sur notre propre personnalité. Or dans un hommage à Clemenceau², Emmanuel Macron met en avant le caractère martial et chevaleresque du Père la victoire, obstiné et bougon, infatigable querelleur. Le « Tigre » s'exaltait en se colletant avec la réalité la plus rude et la plus cruelle. En septembre 2018, le *Financial Times* applaudissait « *la volonté réformatrice du président français* », en dépit du malaise observé dans l'opinion publique. Est-ce cette « ivresse

1. Voir Jean-Noël Jeanneney, *Le moment Macron*, Éditions du Seuil, Paris, 2017.

2. *Le 1*, hors-série consacré à G. Clemenceau, 2018.

de l'autorité » qui peut faire à ce point estomper les chiffres très mauvais des sondages ? Le président Macron, en voyage aux Antilles à l'automne 2018, réaffirme sa conception verticale du pouvoir : « *je ne changerai pas de politique* ». Il ne craint pas d'entretenir une certaine figure morale de l'autorité du père en sermonnant, à Quartier-d'Orléans, un des endroits les plus pauvres de l'île Saint-Martin, un jeune homme sorti de prison pour braquage : « *il faut du travail pour faire les travaux, pour reconstruire. Des jeunes comme toi, t'es costaud comme tout - il faut que tu travailles là-dedans ! Il faut pas rester comme ça et pas refaire des bêtises, hein ! Les braquages c'est fini. Ta mère, elle mérite mieux que ça* »³. Ainsi, avec le président Macron, la question « Qu'est-ce que l'autorité ? » S'incarne au plus haut niveau de l'état. En fait, elle concerne tout le monde : elle ne se réduit pas à un trait de caractère, c'est une relation sociale.

Qu'on soit chef, dirigeant, responsable ou manager dans l'entreprise, on exerce une autorité en rapport avec un pouvoir. Dans la famille, à l'école, dans la vie sociale ou politique, dans le contexte associatif, se pose tout autant la question de l'autorité en rapport avec des engagements, des devoirs et des lois. Pourtant, aucune éducation particulière ne prépare ni ne forme à cet exercice de l'autorité. En revanche, son exercice, notamment lors des premières prises de fonction, se nourrit et se construit, d'une part, sur le « vécu » psychique de l'autorité, notamment dans la famille et à l'école, d'autre part, dans la rencontre avec le contexte social, les pratiques scolaires, les usages, les règles, l'histoire des entreprises et des institutions. La notion d'autorité longtemps décrite comme énigmatique ou obscure se situe à l'articulation du psychique et du social. C'est la manière dont nous exerçons l'autorité qui en fait donne sens, style et réalité aux pratiques de management. Et ce sont les finalités des dirigeants qui orientent le tout. Ces finalités sont le produit de leurs valeurs, des intérêts qu'ils mettent en avant et du système économique, aujourd'hui dominé par la compétition, la mondialisation et la financiarisation.

Si les pratiques de management tout comme l'exercice des responsabilités ont changé, c'est que l'autorité a pris différentes formes. Le mouvement s'est accentué dans les sociétés démocratiques où libertés individuelles et autorité sont en permanente recomposition. Au point qu'on observe que « *l'autorité est en crise* », qu'on invoque comme le philosophe Alain Renaut en 2004 « *la fin de l'autorité* »⁴, ou que l'on

3. BFM TV, 29 septembre 2018.

4. Voir « Qu'est-ce qu'un chef ? La crise de l'autorité aujourd'hui », *Revue Cités*, PUF, Paris, 2001.