

L'autorité managériale en questions

« *Morte est l'autorité, chacun vit à sa guise.* »

Pierre de Ronsard, *Discours des misères de ce temps*

Qui incarne aujourd'hui l'autorité dans l'entreprise ? Comment les jeunes se situent-ils, en particulier dans les premières années de leur vie professionnelle ? Qui leur fournit des repères pour l'action ? Comment reconnaissent-ils de l'autorité à leur manager ? Autant de questions utiles à l'heure où les frontières de l'entreprise deviennent plus floues et son organisation de plus en plus complexe.

Jusqu'à l'avènement des modes de travail en projet ou en réseau, la réponse à ces questions était globalement contenue dans un organigramme à peu près stable et clair. Celui-ci garantissait à un responsable hiérarchique une autorité de statut, autrement dit le droit (et le devoir) de commander l'action collective et individuelle. Apparemment, cette conception très juridique de l'autorité du manager suffisait à garantir, sinon la motivation et l'adhésion, tout au moins l'obéissance du collaborateur.

Cette autorité-là, qui s'est longtemps confondue avec le statut, n'échappe pas aujourd'hui à l'examen attentif de ceux sur qui elle s'exerce. Autrement dit, l'autorité endossée par le manager se retrouve confrontée à devoir faire en permanence la preuve de sa justesse, c'est-à-dire de sa légitimité. Autorité/légitimité ; deux vocables indissociables que ce livre entend repréciser en replaçant la question du pouvoir, trop souvent absente de la littérature managériale, au cœur du métier de manager.

■ L'AUTORITÉ MANAGÉRIALE DANS L'ŒIL DU COLLABORATEUR

On trouvera dans ces pages une exploration de ce qui fonde l'autorité et la légitimité du manager dans les entreprises dites « modernes » aux yeux de collaborateurs, dont on dit que le regard sur l'entreprise est peut-être plus aiguisé qu'auparavant et dont les exigences sont aussi plus difficiles à satisfaire.

Parce qu'elle est une reconnaissance et une acceptation d'un pouvoir, l'autorité du manager (ou « *autorité managériale* ») est d'abord contenue dans la représentation que s'en fait le collaborateur. Sans reconnaissance par les *sub-ordonnés* du pouvoir, qui est donné au *supérieur*, il n'y a pas d'autorité qui fonctionne, c'est-à-dire qui produise l'envie de *s'exécuter*, ou de réaliser l'ordre demandé.

Comment s'élaborent cette représentation et cette reconnaissance de l'autorité managériale chez le collaborateur ? Très souvent on les explique par le fameux *leadership* du manager, c'est-à-dire un ensemble de capacités personnelles à entraîner positivement la personne ou l'équipe vers l'atteinte d'objectifs. Mais c'est oublier que l'autorité managériale se construit à travers d'autres filtres ; des filtres psychologiques propres au collaborateur et des filtres issus de la situation de travail elle-même où le manager intervient, bien sûr, mais également des caractéristiques liées à l'entreprise tout entière.

■ LE MANAGER, LEADER TOUT-PUISSANT ?

Pourquoi convoquer l'autorité après plus de quatre-vingts ans d'une production considérable de connaissances sur le « leadership » ? De la traduction de cette masse académique par les praticiens ou experts¹ du management, une conclusion émerge : tout se passe comme si la qualité de la relation d'encadrement devait peser sur les seules épaules du manager. Autrement dit, si l'équipe n'est pas motivée ou si la colla-

1. DRH, formateurs, consultants.

borateur n'adhère pas, c'est dans un leadership défaillant que réside le problème, c'est-à-dire chez le manager lui-même ! Ce livre démonte cette idée en donnant des clés de lecture plus larges et plus à même de répondre aux enjeux actuels de mise en œuvre de l'autorité managériale. Il renvoie à chaque acteur (manager, collaborateur et entreprise) sa part de responsabilité pour proposer, en retour, des pistes de réponse.

■ L'AUTORITÉ PLUTÔT QUE LE LEADERSHIP

Ce n'est donc pas par nostalgie que nous proposons de réinvestir cette vieille notion d'autorité, et encore moins pour céder à un mouvement récurrent qui consisterait à regretter une *autorité en voie de disparition*. Si le leadership s'est substitué à la notion d'autorité dans l'entreprise, c'est pour une grande variété de (bonnes) raisons, par exemple, la volonté de la simplifier pour mieux l'appréhender et la mesurer scientifiquement¹. Mais on voit bien que le leadership est beaucoup plus réducteur que l'autorité qui, elle, puise jusqu'aux racines transcendantes de notre civilisation.

L'autorité, justement parce qu'elle est une notion complexe, s'aborde à partir de différentes sciences humaines et sociales qui, combinées, permettent d'avoir plus finement accès à cette boîte noire constituée par la question : qu'est-ce qui, aujourd'hui, fait obéir le collaborateur ? L'autorité managériale se présente donc comme un chantier permanent dont la relation d'encadrement quotidienne est le théâtre. Comme toute représentation, elle s'alimente à de multiples sources et peut évoluer à tout moment. **Mais quelles sont ses sources et quelles sont les situations susceptibles de renforcer ou malmener l'autorité managériale ? Ce livre propose une démarche d'analyse, de diagnostic, ainsi que des réponses en retour.**

1. Voir Jacques Ardoino, « Autorité », *Vocabulaire de psychosociologie*, Érès, 2002.

■ COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Parce qu'il est le fruit d'une recherche de cinq ans sur les attentes d'autorité managériale, cet ouvrage propose un voyage à travers ces sources – très différentes – qui alimentent l'autorité du manager dans l'œil du collaborateur. Après le chapitre 1, qui plaide en faveur de la réinvestigation de cette notion dans l'entreprise en raison de deux enjeux majeurs, il est possible de lire le reste des chapitres selon les envies, chaque chapitre proposant une porte d'entrée spécifique. Le chapitre 2 expose un rappel des définitions et des caractéristiques fondamentales de l'autorité. Si l'on veut avoir un aperçu du sens commun attribué aujourd'hui à l'autorité par les jeunes dans l'entreprise, on consultera les résultats d'une enquête au chapitre 3. Le chapitre 4 explore en profondeur ce que les jeunes attendent explicitement de leur manager dans des contextes de travail contemporains. Les chapitres 5 et 6 proposent une lecture psychologique assez nouvelle de l'autorité managériale, celle qui est enfouie depuis longtemps dans la base affective de chaque individu, qu'il soit manager ou collaborateur, débutant ou confirmé.

Quel que soit l'ordre de lecture, on consultera de manière utile un résumé entre les chapitres 4 et 5, qui précise l'intérêt de combiner les lectures de l'autorité managériale si l'on veut en faire un savoir actionnable par le management. Le chapitre 7, justement, revient sur les chantiers à investir pour toute personne ou organisation convaincue de renforcer l'autorité de l'ensemble de la chaîne managériale.