

Chapitre 2

L'autorité relationnelle

Équation de l'autorité

L'autorité est définie ici comme un état de l'influence qu'on a sur les personnes qui peut être représentée par le rapport suivant :

Autorité = ce qui est obtenu/ce qui est demandé

On peut ainsi mesurer son autorité réelle par l'écart entre ce qui est exécuté et ce qu'on avait demandé, ordonné ou requis.

De ce point de vue, l'autorité est donc un état de fait objectif des relations entre tenant et dépendant (qu'il soit contraint ou volontaire). Et cet état de fait n'a que peu de rapport avec la position officielle qu'on détient. Un chef bardé de prérogatives peut très bien avoir une autorité nulle ; à l'inverse, une personne sans aucune attribution officielle peut avoir un ascendant considérable sur son entourage, y compris sur ses supérieurs hiérarchiques, et les mener par le bout du nez.

Niveaux d'autorité

Mettons ce principe en application et voyons comment il se décline (la lettre A correspond au niveau d'autorité).

$A > 1$	On obtient plus et sans avoir à demander	Leadership
$A = 1$	On obtient tout ce qu'on demande	Accord
$A < 1$	On obtient toujours moins que ce qu'on demande	Résistance
$A = 0$	On n'obtient rien de ce qu'on demande	Rejet
$A < 0$	On obtient le contraire de ce qu'on demande	Conflit

A < 1 : Résistance à l'autorité

Le milieu du tableau (en gras) correspond à la situation la plus fréquente des autorités en tout genre.

On n'obtient pas tout ce qu'on veut, pas tout de suite et pas sans devoir insister. Le plus souvent, la réalisation est incomplète ou imparfaitement conforme dans le détail, et requiert le recadrage des instructions. C'est le cas de la plupart des parents, des managers et des instances de gouvernance de toute espèce.

Plus près du niveau $A = 1$, il suffit généralement de réitérer sa requête pour obtenir gain de cause, et de jeter un œil à mi-parcours pour garantir une réalisation satisfaisante de la chose demandée. C'est certes un peu lassant mais c'est viable. Avec un peu de chance, à la longue, la répétition finit par ne plus être utile : l'obéissance peut être stabilisée. Cela dit, si le tenant est trop longuement absent ou trop éloigné physiquement du ressortissant, le niveau d'autorité s'effritera lentement pour se rapprocher du degré zéro. Car c'est par la fréquence et par la prégnance de ses interventions que le tenant obtient les exécutions.

Plus près de $A = 0$, il faut batailler beaucoup pour récolter très peu ; et pour peu qu'on s'éloigne, il faut recommencer... Ce niveau d'autorité, proche de zéro, est rédhibitoire pour le management à distance, car, dans cette zone d'autorité entre zéro et un, la proximité est un facteur indispensable d'efficacité. Les coûts énergétiques, psychiques et temporels y sont considérables. Rien n'est jamais acquis, ni fini vraiment, ni conforme, ni satisfaisant.

Entre zéro et un, tous les degrés sont possibles.

Confronté à cette situation, un tenant de type dominant ne peut en aucun cas atteindre au leadership et génère chez ses ressortissants au moins autant d'aversion qu'il impose de servitude. Il obtient généralement *a minima* un niveau d'autorité moyen car il est toujours prêt à aller un peu plus loin dans les mauvais traitements pour réduire les résistances.

Mais si la dominance suscite souvent la résistance, et qu'elle l'amplifie dans tous les cas, elle n'en est pas la cause exclusive.

A = 1 : Accord avec l'autorité

Il suffit ici de rappeler les rôles, de donner les instructions, de demander des réalisations pour que la réponse obtenue soit automatiquement « oui » et qu'elle soit naturellement suivie d'un passage à l'action conforme. Ah, si tous les chefs de quelque chose pouvaient atteindre ce niveau, qui semble pourtant être celui de la situation de référence normale ! Mais c'est bien rare.

Les interlocuteurs concernés y sont autonomes. Leur intention d'obtempérer est évidente. Ils assurent eux-mêmes le contrôle de leur réalisation.

Il n'y a pas de degrés dans ce niveau : il est homogène par définition. On peut d'ailleurs le considérer comme un seuil.

A = 0 : Rejet de l'autorité

À l'autre bout, on peut se retrouver dans une situation inverse, où l'opposition est systématique. Le chef peut bien s'agiter, faire des moulinets, menacer, supplier, appeler à sa rescousse la force publique, houspiller, rien n'y fait. Ce sera nient ! Et l'ordre ne sera pas exécuté. C'est patent, l'autorité est nulle. L'autre a reconquis son indépendance et le chef est démuni.

Et s'il arrive que le ressortissant soit d'accord, il ne faut surtout pas qu'on lui en ait donné l'ordre. Ce ne peut être que le fruit de sa seule volonté.

C'est une situation bien difficile à accepter et à vivre, surtout quand on n'a pas choisi ses interlocuteurs (ce qui est le cas la plupart du temps : managés, écoliers, clients, patients etc.) et qu'on est censé continuer à les « gérer ».