

La force de l'autorité et les limites du pouvoir

Il y a différentes manières d'exercer un rôle de pilotage dans une organisation. Elles sont principalement liées à des questions de postures, elles-mêmes influencées par le niveau de maîtrise de certaines compétences. Par exemple, « avoir du pouvoir » ou « exercer une autorité » sont des notions relativement proches, mais qui reposent sur des sous-jacents assez divergents.

Quelles que soient les relations sociales, le pouvoir est toujours une question centrale lorsque différentes personnes sont liées par des tâches à réaliser ensemble, car il est nécessaire pour coordonner les actions en vue d'atteindre des objectifs. Dans l'entreprise, il est souvent associé à la surveillance et à la hiérarchie, à la capacité d'un manager à orienter, à décider ou à imposer une ligne. Ceci étant, l'exercer sur la seule base d'une position statutaire, hiérarchique, ne permet plus aujourd'hui d'emmener des équipes, car cette posture manque cruellement de consistance. Le pouvoir doit être légitime et bénéficier de la reconnaissance d'individus prêts à accepter les orientations données. Si un manager s'expose systématiquement à la contestation, son pouvoir devient un attribut sans efficacité ni intérêt. Cette légitimité peut reposer sur une compétence particulière, une expertise ou encore la maîtrise d'un réseau, car il est clair qu'un manager qui domine son domaine inspire naturellement le respect. Elle se construit également sur sa capacité à entraîner, à inspirer, à susciter de la confiance, et à développer un leadership.

Exercer une autorité, c'est donc utiliser son pouvoir avec légitimité et bénéficier de la reconnaissance des individus qui nous sont subordonnés. N'oublions pas que ces derniers ont toujours un espace de liberté, une marge de manœuvre qu'ils peuvent mobiliser pour soutenir la démarche arrêtée par la hiérarchie ou pour la contrecarrer, de manière plus ou moins visible. Exercer une autorité, c'est bien entendu activer son pouvoir de décision, après avoir écouté son équipe et compris la problématique, sans avoir peur de reconsidérer les options prises si elles s'avèrent ne pas être les bonnes. L'autorité n'est jamais immédiate ou spontanée, elle se construit dans la durée à force de cohérence entre la parole et les actes, dans la pertinence des choix, ainsi que dans l'exemplarité des comportements et dans l'incarnation des valeurs de la culture institutionnelle. Elle réside aussi dans la capacité à partager le pouvoir, à susciter l'expression d'opinions divergentes, à accepter l'échec, à s'adapter à la tendance actuelle qui vise à passer d'une autorité verticale à des collaborations plus horizontales. Il s'agit de rendre les individus plus autonomes et plus responsables, de déléguer non pas pour se décharger mais pour donner les moyens de prendre des initiatives, de trouver de nouvelles solutions aux problèmes posés. L'autorité passe aussi par la reconnaissance et la capacité à traiter toutes les situations de manière équitable.

Finalement, c'est en sachant faire preuve d'humilité face à son pouvoir et en le mettant au service de la mission et du collectif que l'on gagne véritablement en autorité.

Steeves Emmenegger, fondateur de
emmenegger compétences conseils sa
et de SCAN swiss competencies assessment network sarl