



# Chaire R#I Réseaux et innovations



# Autorité, pouvoir et managérialisme

Jean-Etienne Joullié

# Les Cahiers de la Chaire R#I

**Directeur de publication :** Professeur Christophe ASSENS  
*Titulaire de la Chaire*  
[christophe.assens@uvsq.fr](mailto:christophe.assens@uvsq.fr)

**Coordination des Cahiers :** Emmanuel AMAN-MORIN  
*Ingénieur de recherche*  
[emmanuel.aman-morin@uvsq.fr](mailto:emmanuel.aman-morin@uvsq.fr)

**Comment citer la publication** : Jean-Étienne Joullié. Autorité, pouvoir et managérialisme, Les cahiers de la Chaire Réseaux et Innovations, 1, 2023. (hal-04044510)

**Identifiant HAL :** <https://hal.uvsq.fr/hal-04044510>

© Chaire R#I (Réseaux et Innovations), 2023

*Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, 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 et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal*

# Autorité, pouvoir et managérialisme

*Cahier n°1-2023*



## Présentation de l'auteur

Jean-Etienne Joullie est Professeur de management à EMLV. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de CentraleSupélec, d'un MBA de l'University of New South Wales, d'un PhD en philosophie de Macquarie University (Sydney) et d'une HDR de l'UVSQ, il a enseigné dans des écoles de management en Australie, au Canada et au Koweït avant de rejoindre EMLV. Ses recherches portent sur les fondations de la 'pensée management' et de son langage.

## Autorité, pouvoir et managérialisme<sup>1</sup>

---

Pour ceux qui l'approuvent, le managérialisme est une manière efficace et efficiente de réformer les entreprises et les administrations, reposant sur le principe que les organisations de travail doivent poursuivre les objectifs que les managers (dirigeants, cadres ou administrateurs) définissent au nom de toutes les parties prenantes de l'entreprise. De plus, les managers sont les possesseurs des connaissances et des compétences spécialisées qui sont les seules autorisant la conception et la mise en œuvre des moyens assurant l'atteinte de ces objectifs communs.

Pour les critiques du managérialisme, l'aspect autoréférentiel d'une définition selon laquelle les managers savent mieux que quiconque comment atteindre les objectifs qu'ils définissent eux-mêmes le révèle comme une idéologie d'autopromotion. Pour illustrer ce point de vue, ces détracteurs pointent la façon avec laquelle les managérialistes se sont infiltrés dans tous les recoins des entreprises, des universités, des musées, des organismes gouvernementaux, des hôpitaux et des autres administrations publiques. Ainsi conçu, le managérialisme se rencontre partout où le management, comme mode d'organisation et de contrôle, est devenu une fin en soi. De plus, ces critiques pointent du doigt les niveaux hiérarchiques que ne cessent de rajouter les managérialistes dans les organisations où ils travaillent. Le mille-feuille administratif qui en résulte, sous couvert de 'proximité avec le client', de 'réactivité' ou encore de 'spécialisation des compétences', ne fait en réalité que consolider l'emprise des managérialistes.

Au-delà d'une technocratie tentaculaire, l'une des manifestations les plus notables du managérialisme est la concentration progressive du pouvoir entre les mains de managers professionnels. Ceux-ci, tels des poissons de bocal en bocal, sautent d'un secteur industriel à un autre, même si ces secteurs n'ont rien à voir entre eux. Parallèlement, alors que le pouvoir et les revenus des cadres dirigeants et des bureaucrates ne cessent d'augmenter, ceux des managers de terrain diminuent. Simultanément, l'autorité des experts et des professionnels non-cadres s'érode toujours plus. Alors qu'ils étaient vus auparavant comme formant le cœur de leurs entreprises, ils sont de plus en plus relégués à leur périphérie et traités comme des variables d'ajustement. Si ces manifestations du managérialisme ont déjà reçu l'attention des chercheurs,<sup>2</sup> aucune théorie du managérialisme, c'est-à-dire aucune analyse de son *modus operandi* sous-jacent, n'a été proposée à ce jour.

Puisque le managérialisme implique, outre un possible engagement idéologique, une forme de management, l'analyser nécessite de se focaliser sur le management comme une relation entre des personnes. En effet, l'anglicisme 'management' dénote une relation entre des managers et des individus qu'ils supervisent. À ce titre, l'analyse du management nécessite un schéma conceptuel dans lequel les managers et leurs subordonnés sont établis comme points de référence entre lesquels le terme 'management' trouve son sens. Les psychologues sociaux ont ainsi étudié, théoriquement et expérimentalement,

---

1 \* Ce texte est une adaptation de Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2021. The decline of authority and the rise of managerialism. *Organization*, 1-20.

2 Lynch, K. 2014. New managerialism: The impact on education. *Concept*, 5(3): 1-11 ; Shepherd, S. 2018. Managerialism: An Ideal Type. *Studies in Higher Education*, 43(9): 1668-1678.

des concepts relationnels tels que la conformité, l'obéissance, la légitimité, le pouvoir, l'influence et l'autorité. Pourtant, ces éléments peuvent être présents et le management absent car aucun n'est essentiel à sa présence. Le défi pour les chercheurs en management a donc été de s'entendre sur les principes fondamentaux sur lesquels lancer des études empiriques. Dans la littérature, deux thèmes de recherche populaires ont été le pouvoir et l'autorité. Cependant, lorsque les chercheurs prétendent analyser l'autorité, ils analysent en fait le pouvoir. Dans leurs travaux, les deux notions ne sont généralement pas distinguées, ce qui se traduit par une quasi-absence d'études sur l'autorité en tant que telle, alors que celles sur le pouvoir pourraient remplir des bibliothèques entières.

Si l'analyse du management nécessite une théorie de l'autorité, l'étude du managérialisme également puisque c'est une forme particulière de la pratique du management. Étonnamment, alors que certains auteurs des années 1930 aux années 1960 examinèrent l'autorité de manière assez détaillée (Mary Park Follett, Chester Barnard ou encore Reinhardt Bendix pour ne citer que des noms connus), le rôle de l'autorité dans le managérialisme n'est ni discuté ni même reconnu aujourd'hui. Quand ils mentionnent le rôle de l'autorité, les chercheurs en management se contentent généralement d'observer, sans justifier pourquoi, que le managérialisme est une imposition autoritaire de techniques managériales – une observation qui revient à assimiler implicitement l'autorité au pouvoir légitime. Rarement explicitement reconnu, une telle 'analyse' (une description, en fait) du managérialisme comme phénomène reposant sur, et se manifestant dans, des pratiques autoritaires est en fait largement admis dans la littérature.

Je ne m'attarderai pas ici sur les raisons qui ont poussé les chercheurs à se détourner de la notion d'autorité et à préférer celle de pouvoir. De même, passer en revue les nombreuses manières avec lesquelles le concept de pouvoir a été analysé est inutile dans le contexte de ce chapitre. Cependant, la thèse que je souhaite défendre requiert un exposé de comment l'autorité a été conceptualisée, de la Grèce antique à aujourd'hui, en passant par Weber, Barnard, Simon, et French et Raven. Ce rappel historique montre que l'autorité a deux visages : un premier où elle est décrite comme une forme de pouvoir (comme dans 'les autorités ont décidé de fermer frontières', ou encore 'le président est une figure d'autorité') et un second où elle est conçue comme une source de pouvoir (comme dans 'Je fais ce qu'elle dit parce qu'elle est une autorité dans son domaine' ou 'le Pape est une autorité morale qu'il faut écouter'). Cet exposé montre également que la double nature de l'autorité est restée largement méconnue des chercheurs en management et des psychologues sociaux, même des plus renommés.

Un auteur qui a reconnu la double nature de l'autorité est le sociologue et philosophe politique germano-américain Carl Joachim Friedrich. Une exposition de l'analyse de l'autorité de Friedrich, largement ignorée dans la recherche actuelle en management, est donc offerte après le survol historique qui suit la présente introduction. Cette exposition montre que la perspective de Friedrich apporte une réponse élégante à la question de la distinction entre pouvoir et autorité, une distinction qui, à son tour, indique pourquoi le déclin de l'autorité est liée à la montée du managérialisme.

## Les deux visages de l'autorité

Les chercheurs en management ont généralement confondu autorité et pouvoir. Plus précisément, leur approche typique a été d'attribuer indifféremment à l'autorité deux sens, l'un fondé sur la notion de pouvoir légitime, l'autre sur le concept de concession ou d'autorisation. Dans certains cas, cette confusion ne pose pas de problème particulier, car certains managers agissent efficacement et démontrent ainsi leur pouvoir sans être autorisés à agir comme ils le font. Cependant, s'ils visent à l'autorité en tant qu'autorisation, les managers doivent en référer aux autres, parce qu'ils ne peuvent pas s'autoriser eux-mêmes. Ils doivent avoir leur autorité concédée par des collègues et une telle concession implique des considérations sur ce qui est acceptable, ou pas, de faire. Plus généralement, l'exercice du pouvoir ne peut se faire sans affecter d'autres personnes, qui en apprécient alors les conséquences et évaluent leur désirabilité et acceptabilité. Cette évaluation établit l'inséparabilité, à la fois théorique et pratique, du pouvoir et de l'autorité et leur centralité dans les relations de management et de leadership.<sup>3</sup> Cependant, cette inséparabilité ne signifie pas que les deux notions ne doivent pas, ou ne peuvent pas, être distinguées.

### La Grèce Antique et Rome

Les Grecs de l'Antiquité considéraient l'autorité comme la capacité à commencer des discussions et à les mener à leur conclusion via débat et argumentation. Par exemple, alors que chez Homère *arché* signifie 'initiative', ce qui 'fait avancer les choses' et qui se manifeste comme une cause d'activité chez les autres, Aristote décrit le 'double pouvoir' de l'*arché*, qui est celui d'initier les débats et de les mener à bien. Dans la littérature grecque antique, *arché* est aussi fréquemment utilisé pour désigner 'règle' ou 'gouvernement', le terme *archonte* faisant référence à un souverain ou à un gouverneur de province. Cette dernière utilisation implique qu'*arché* désigne à la fois le sens de l'initiative et l'acceptation par les autres de ses propres initiatives. Cette ambivalence revient à confondre autorité (dans le sens 'autorisation à commander') et pouvoir (capacité à agir et à faire faire).

La traduction de *arché* en latin confirme le lien conceptuel avec 'initiative' mais sans clarifier la distinction entre autorité et pouvoir. Elle laisse ainsi ouverte la possibilité que l'autorité n'est qu'une forme particulière du pouvoir. En effet, dans la plupart des écrits romains, l'autorité d'une personne est étroitement liée à la position dans la hiérarchie politique de cette personne. Un tel usage reflète l'autoritarisme politique d'une époque où les dirigeants considéraient que la force est la base du droit. Cependant, les traducteurs latins d'*arché* mettaient parfois l'accent sur 'initiative' plutôt que sur 'force' ou 'puissance' ; le terme qu'ils ont retenu (*auctoritas*) dérive de *auctor* (initiateur, promoteur, auteur) et, de fait, *auctoritas* désigne aussi 'invention' ou 'innovation' dans l'espace public. Cette fusion romaine de l'autorité et du pouvoir illustre le fait que '*auctoritas*' était conçue comme ce qui complète une décision en lui ajoutant des raisons, comme l'ajout de la sagesse à la volonté. En latin, *auctoritas* est donc plus qu'un conseil, mais moins qu'un commandement. C'est un avis qui ne peut pas être aisément ignoré, comme celui d'un médecin à un patient.

---

3 Joullié, J.-E., Gould, A., Spillane, R. & Luc, S. 2021. The language of authority and power in leadership. *Leadership Quarterly*, 32(4): 1-12.

Suivant la pratique romaine, dès le début du XIV<sup>e</sup> siècle, le terme 'autorité' fut associé aux individus reconnus comme possédant des connaissances légitimes, notamment d'ordre religieux. Cette association a donné naissance à la notion de 'point de vue faisant autorité'. Au XIX<sup>e</sup> siècle, ce sens a été étendu aux personnes considérées comme ayant autorité dans un certain domaine et, à ce titre, ayant le pouvoir et le droit de donner des ordres, de prendre des décisions et d'imposer l'obéissance. Avec ce dernier glissement sémantique, le décor était planté pour une ambiguïté durable concernant les deux visages de l'autorité : 'autorité' comme autorisation et 'autorité' comme pouvoir autoritaire.

### Max Weber et Chester Barnard

Max Weber pensait que le concept de pouvoir est la notion fondamentale des sciences sociales.<sup>4</sup> Cependant, il vint à la considérer comme trop protéiforme pour être utile car applicable à toutes les rencontres humaines (c'est-à-dire comme mettant certains individus en situation d'imposer leur volonté à d'autres). Il tourna donc son attention vers des relations plus spécifiques, notamment le pouvoir politique et la légitimité. La préférence de Weber est visible dans son choix terminologique : Weber analyse *Herrschaft* plutôt que *Autorität* ou *Macht* (pouvoir), ce qui montre que sa théorie n'est pas une théorie du simple pouvoir. La terminologie de Weber implique également que traduire *Herrschaft* directement par autorité est une erreur car cela crée l'impression (trompeuse) qu'avoir une position de pouvoir, c'est, ipso facto, avoir de l'autorité. Cet amalgame est loin de la pensée de Weber puisqu'il considérait une structure de pouvoir comme un système qui ne requiert pas l'assentiment des dominés (la confusion entourant le sens de *Herrschaft* diminue si le mot est traduit par « pouvoir légitime »).

Weber concevait *Herrschaft* comme une relation entre deux parties. En entreprise, ces parties sont des managers et des subordonnés et le facteur central de cette relation est la signification que les parties lui attribuent. Une composante essentielle de cette signification est que les managers n'émettent pas seulement des instructions, mais revendiquent également le droit de le faire. De même, l'obéissance des subordonnés repose largement sur leur acceptation du fait que les managers ont le droit de donner des ordres et de contrôler leur exécution (dans les limites du droit du travail bien sûr).

Pour Weber, *Herrschaft* a trois origines possibles : traditionnelle (liée aux individus pour des raisons historiques), légale-rationnelle et charismatique (liée à des qualités personnelles). Ainsi, pour Weber, le pouvoir légitime d'origine légale-rationnelle est ancrée dans l'ordre social. Il ne s'étend aux individus que dans la mesure où ils occupent des rôles dans une structure et, là encore, leurs pouvoirs sont limités à une 'sphère de compétence' qui est définie au sein de cet ordre social. Weber fait donc de la rationalité la base unique de la légitimité d'un rôle (ou d'une position) et considère toute légitimité personnelle comme non rationnelle. En outre, il insistait sur le fait qu'il existe une différence fondamentale entre la légitimité fondée sur la compétence technique et la légitimité fondée sur des qualités individuelles, au premier rang desquelles il listait le charisme. Pourtant, il est évident que, en entreprise, certains managers sont obéis non

4 Weber, M. 1947. In *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organisation* (trans. A. M. Henderson and T. Parsons). Oxford: Oxford University Press.

pas parce qu'ils possèdent du charisme, mais parce qu'ils proposent des solutions (qui ne sont pas nécessairement techniques) à même de résoudre des problèmes que d'autres sont incapables de surmonter. En d'autres termes, l'analyse de Weber ne permet pas de comprendre le pouvoir des personnes dont les recommandations sont respectées parce que capable d'améliorer des situations complexes ou urgentes. Suivre une personne parce qu'elle peut résoudre un dilemme est une démarche parfaitement rationnelle ; le faire ne revient pas à lui attribuer automatiquement un statut charismatique mais indique simplement qu'elle est perçue comme ayant autorité dans un domaine en rapport à une situation jugée problématique.

À l'opposé de Weber, Chester Barnard mit l'accent sur l'autorité des managers comme concept fondamental en entreprise.<sup>5</sup> Il la décomposa en deux aspects : un élément subjectif et personnel, tels que l'admiration ou le respect du subordonné pour son manager, et un élément objectif, incorporé dans le contenu de la communication en vertu de laquelle cette communication est acceptée. Ainsi, pour Barnard, l'autorité ne vient pas 'd'en haut' (Barnard parle de la 'fiction de l'autorité supérieure') mais 'd'en bas', puisqu'elle est accordée par ceux à qui elle s'applique. En ce sens, un manager ne possède pas d'autorité, mais s'en voit concéder (ou pas) par ses subordonnés. L'autorité en entreprise repose sur les communications organisationnelles et manifeste la volonté et la capacité des employés à se soumettre aux nécessités de l'organisation.

En tant que cadre dirigeant, Barnard était frappé par la fréquence avec laquelle les directives managériales sont désobéies. Cette observation l'a amené à se demander comment il est possible pour les managers d'obtenir une coopération durable si l'acceptation de leur autorité incombe aux subordonnés et peut être remise en question à tout moment. Sa réponse fut que ceux qui tirent des avantages d'une organisation soutiennent l'autorité de ceux qui la dirigent. Plus précisément, pour Barnard, les employés soutiennent l'autorité managériale tant que l'exécution des ordres de ces mêmes managers rentre dans leur 'zone d'indifférence'. Dans cette zone, les employés acceptent les instructions qu'ils reçoivent car ils les jugent conformes aux tâches qu'ils ont implicitement acceptées lorsqu'ils sont devenus employés. Conçue ainsi, l'autorité est simplement la volonté se soumettre aux nécessités de l'organisation, telles que formulées par les managers. A l'inverse, désobéir à une consigne de son manager est un déni effectif de son autorité et revient à contester la structure, les processus et les objectifs de l'organisation.

Weber reconnaissait que l'assentiment est un facteur dans les relations de *Herrschaft*, même lorsqu'elles reposent sur la coercition. Selon lui, ce dernier cas de figure est une aberration, car il soutenait qu'il y a toujours un élément de soumission volontaire dans les relations de pouvoir. Cependant, ce qui est un cas extrême pour Weber représente la nature fondamentale de l'autorité pour Barnard, pour qui l'armée est la 'plus grande de toutes les démocraties' puisque les soldats décident tous de suivre les ordres qu'ils reçoivent. Barnard combinait cette position avec sa vision de la 'fiction de l'autorité supérieure' et rejetait ainsi les modèles traditionnels de l'autorité comme fondée sur le

5 Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.



pouvoir (légitime ou non). La fiction de l'autorité supérieure n'est pourtant guère une fiction si l'on peut être renvoyé ou fusillé pour ne pas avoir obéi aux ordres.

Alors que Weber était mitigé sur la contribution des bureaucraties aux sociétés humaines, Barnard était optimiste car, pour lui, une bureaucratie est essentiellement un apport coopératif, démocratique et bénin au progrès individuel et collectif. Plus précisément, dans le cas de Weber, les bureaucraties sont des structures de pouvoir légitimes, animées par des experts techniques et définies par le principe de hiérarchie. Chez Barnard, en revanche, les bureaucraties sont des processus de communication au sein desquelles les managers reçoivent et échangent des informations pertinentes ; dans cette analyse, ni la légitimité ni la hiérarchie ne jouent un rôle important. Cependant, en basant entièrement son analyse sur l'acceptation des communications managériales, Barnard a ignoré la différence entre 'l'autorité' fondée sur la coercition et 'l'autorité' fondée sur l'évaluation rationnelle des communications. Il n'y a pas de place dans la théorie de Barnard pour le débat critique ou l'argumentation rationnelle.

### Herbert Simon

Bien qu'il existe des similitudes entre les analyses de l'autorité de Weber et de Barnard, la plupart des auteurs en management les ont vus comme les champions de perspectives incompatibles. Une exception à cette observation est Herbert Simon, pour qui les distinctions entre pouvoir et autorité proposées par ses deux prédécesseurs sont défectueuses car toutes les deux phénoménologiques, c'est-à-dire basées sur la perception, par les subordonnés, du rôle (Weber) et des communications (Barnard) de leurs managers.<sup>6</sup>

Fidèle à l'approche positiviste et comportementaliste qui marque l'ensemble de ses travaux, Simon soutenait que l'autorité doit être définie objectivement et évaluée à l'aide de protocoles expérimentaux non ambigus. À ce titre, il exigeait qu'une interaction entre un manager et ses subalternes soit observable et codifiable pour qu'elle puisse être étudiée. En l'espèce, pour Simon, l'autorité existe lorsque les managers commandent en s'attendant à être obéis. De plus, Simon estimait que les subordonnés, en obéissant à l'ordre, suspendent leur propre jugement critique. Bien que Simon n'expliquât nulle part pourquoi une telle suspension avait lieu, sa définition de l'autorité a au moins le mérite de refléter une réalité de la vie entreprise, qui voit régulièrement des employés respecter les instructions qu'ils reçoivent sans évaluer leur bien-fondé.

L'autorité, pour Simon, est une forme d'influence parmi d'autres. Sa caractéristique tient dans le fait qu'une personne qui en possède ne cherche pas nécessairement à convaincre ceux qui l'écoutent mais à obtenir leur acquiescement. Autrement dit, lorsque les décisions et les ordres des managers sont remis en question, c'est la figure d'autorité qui a le dernier mot. Simon indiquait d'ailleurs que l'autorité est une sorte de pouvoir, « le pouvoir de prendre des décisions qui guident les actions d'autrui ».

---

En affirmant que l'autorité est une forme d'influence et de pouvoir, Simon attire  
6 Simon, H. A. 1976. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 3<sup>rd</sup> ed. New York: The Free Press.

involontairement l'attention sur une faiblesse de son analyse. Plus précisément, le point de vue de Simon ne permet pas de distinguer autorité, pouvoir et influence. Pourtant, non seulement ces distinctions sont souhaitables compte tenu l'utilisation de ces termes dans le langage courant, mais elles sont également (et surtout) obligatoires si l'on veut proposer une analyse rigoureuse et cohérente. De plus, Simon ignore la possibilité d'une gradation de l'acceptation des instructions. Par exemple, si un second de partie se voit demander par le chef de cuisine de précuire trente entrées même si aucun client n'est encore entré dans le restaurant, il peut partager le désir de son supérieur hiérarchique d'anticiper le 'coup de feu' à venir, sans vouloir préparer autant de repas à l'avance. En d'autres termes, il est possible (en fait courant) que les employés n'adoptent que partiellement le raisonnement qui sous-tend les directives de leurs supérieurs. Pourtant, Simon excluait de sa notion d'autorité les situations où les subordonnés examinent et évaluent les mérites des instructions qu'ils reçoivent et se convainquent de leur pertinence. Si Simon avait raison (et en contradiction avec sa propre définition), les circonstances où les subordonnés évaluent indépendamment et approuvent les ordres de leur manager ne seraient pas des cas d'autorité, même s'ils exécutent ces ordres.

Au fil des pages du livre de Simon, le lecteur attentif découvre au moins cinq définitions distinctes de l'autorité. Comme Barnard le fit avant lui, Simon est obligé d'introduire dans son modèle les réactions subjectives des subordonnés et requalifie sa première définition en faisant valoir que l'autorité est présente à chaque fois que l'obéissance anticipe et suit les ordres. Cette requalification contredit les principes comportementalistes dont Simon se revendique, puisqu'elle revient à admettre que le comportement des subordonnés, tel qu'il peut être observé, ne suffit pas à démontrer l'existence de l'autorité. De plus, Simon, encore une fois comme Weber et Barnard l'avaient fait avant lui, joignit les concepts de compétence technique et de légitimité à celui d'autorité ; il y associa également les notions d'approbation, de sanctions et de récompenses à la suite de sa mise en œuvre. Comme dans l'analyse de Barnard, ces compléments reviennent à confondre autorité et pouvoir.

La tentative insatisfaisante de Simon souligne qu'essayer de définir l'autorité en termes purement objectifs conduit inévitablement à une généralisation excessive du concept et mène à ignorer des aspects cruciaux du comportement humain. Néanmoins, l'approche de Simon fit école et fut reprise par la plupart des psychologues sociaux. Après lui, ceux-ci eurent en effet tendance à commencer leurs analyses par la notion très générale de pouvoir social et tentèrent d'en déduire le concept d'autorité. Cependant, assimiler le pouvoir social à l'autorité n'est pas sans risques. Ces risques sont particulièrement visibles dans la typologie bien connue de French et Raven.

### French et Raven

Selon French et Raven, le pouvoir social à cinq bases possibles : pouvoir de référence (ou d'attraction), de récompense, coercitif, légitime, et finalement d'expertise.<sup>7</sup> Bien que reprise très largement (et presque toujours sans aucune remarque critique) dans la littérature, cette décomposition n'est pas satisfaisante – et loin s'en faut.

7 French, J. R. & Raven, B. 1959. The bases of social power, in D. Cartwright (ed.) *Studies in Social Power*, pp. 150-167. Ann Arbor: University of Michigan, Institute of Social Research.

Les cinq catégories proposées par French et Raven doivent être clairement définies et mutuellement exclusives si elles veulent être indépendantes. Ce n'est pas le cas : par exemple, le pouvoir légitime contient au moins en partie les pouvoirs de récompense et de coercition ; quant à la distinction entre pouvoir de référence et d'expertise, le moins que l'on puisse dire est qu'elle est peu claire. De plus, French et Raven utilisent le terme 'légitime' de manière cavalière, pour signifier parfois 'légal', parfois 'moralement correct'. Ces deux sens sont pourtant bien différents, le premier impliquant l'idée d'objectivité alors que le second laisse grande ouverte la porte à la subjectivité. Plus grave encore, French et Raven appellent 'pouvoir' les cas de figure où l'assentiment des personnes sur lesquelles le 'pouvoir' s'exerce est nécessaire (ex : pouvoir d'expertise) et les cas où cet assentiment n'est pas nécessaire (ex : pouvoir de coercition, de récompense).

En refusant d'établir une distinction claire entre les cas où l'accord des personnes affectées par ce qu'ils appellent 'pouvoir social' est nécessaire et les cas où cet accord n'est pas nécessaire, French et Raven agglomèrent les idées de 'force' (pouvoir) et de 'droit' (autorisation) en une seule notion floue et applicable (comme le craignait Weber) à toutes les relations sociales. Leur classification a contribué, par sa popularité durable, à diffuser l'idée que pouvoir et autorité ne méritent pas d'être distingués. De fait, cette confusion des deux notions est la norme aujourd'hui. Elle est particulièrement décelable dans les travaux des chercheurs en management dits 'critiques' (c'est-à-dire appartenant au mouvement des *critical management studies*). Ces travaux sont en fait tellement confus et contradictoires qu'un silence charitable est sans doute le meilleur traitement qu'il est possible de leur réserver.

### **Carl Friedrich : l'autorité comme élaboration raisonnable**

L'un des premiers critiques de l'amalgame entre pouvoir et autorité est Carl Friedrich (1901-1984).<sup>8</sup> Enseignant à Harvard à partir de 1926, puis alternativement à Harvard et à l'Université de Heidelberg de 1956 jusqu'à sa retraite en 1971, Friedrich a écrit sur l'administration publique, la théorie politique et le totalitarisme. Remarqué pour sa connaissance de l'histoire constitutionnelle allemande, il conseilla les forces d'occupation américaines lors de la dénazification et participa à la rédaction de la constitution de la République Fédérale d'Allemagne après la guerre. Les préoccupations principales de Friedrich étaient la réconciliation de la bureaucratie avec la responsabilité personnelle et professionnelle, les rôles respectifs (et les marges de décision) des décideurs politiques et des administrateurs publics, et la possibilité pour ces derniers de s'engager dans des débats publics. Le lien entre tous ces thèmes est sa conception de l'autorité.

Observant que la notion d'autorité a été rapprochée de celles de liberté, de pouvoir, de légitimité et de raison, Friedrich déplorait la grande confusion qui en résultait. Il regrettait particulièrement que le mot soit souvent utilisé dans un sens défavorable et considéré comme une caractéristique regrettable des individus, un aspect de leur personnalité qu'il faille éliminer. Il s'opposait à l'idée selon laquelle l'autorité devrait être définie en termes de

8 Friedrich, C. J. (ed.) 1958. *Authority*. Cambridge: Harvard University Press ; Friedrich, C. J. 1963. *Man and His Government: An Empirical Theory of Politics*. New York: McGraw-Hill ; Friedrich, C. J. 1972. *Tradition and Authority*. New York: Praeger.

pouvoir, légitime ou autre. Selon Friedrich, l'autorité se distingue du pouvoir par la nature de l'obéissance qu'elle implique : obéissance volontaire (qui indique la coopération) pour l'une, obéissance involontaire (qui signale la coercition) pour l'autre. Cette distinction est obscurcie par le terme péjoratif 'autoritaire', qui ne désigne pas quelqu'un qui possède de l'autorité, mais plutôt quelqu'un qui prétend en avoir. De plus, Friedrich fit valoir que s'il existe des degrés plus ou moins élevés de raisonnement, et donc de rationalité, impliqués dans les relations d'autorité, associer l'autorité et l'irrationnel, c'est ignorer que l'autorité est, par étymologie et par définition, liée à la raison.

Comme Barnard, Friedrich concevait l'autorité comme s'appliquant aux communications plutôt qu'aux personnes. Contrairement à Barnard, cependant, Friedrich définit l'autorité comme la qualité d'une communication qui est susceptible d'être élaborée raisonnablement. Une telle élaboration raisonnable (ou raisonnée) se fait en termes « des opinions, des valeurs, des croyances, des intérêts et des besoins de la communauté au sein de laquelle l'autorité opère ». Pour Friedrich, une demande formulée dans une relation d'autorité est acceptée lorsqu'elle est reconnue comme étant étayée par des raisonnements et des justifications qui rendent son contenu souhaitable. Cette exigence s'applique également à tout détenteur de pouvoir : il doit justifier ses demandes s'il veut rendre leur contenu désirable et par là-même acceptable. Cependant, une différence cruciale est que les individus détenteurs de pouvoir ont la possibilité d'imposer l'obéissance sans produire une élaboration raisonnée. En pratique, quand ils obéissent, les subordonnés ne perçoivent pas nécessairement qu'une élaboration raisonnée est à venir (ou est même nécessaire).

Pour Friedrich, le pouvoir se manifeste et est observable dans le changement de comportement de ceux à qui il s'applique. Bien que conceptuellement indépendants, pouvoir et autorité (comme élaboration raisonnable) sont donc étroitement liés et peuvent tous deux être analysés en termes d'obéissance. De plus, une grande partie du pouvoir des managers est maintenue sans qu'ils élaborent ou justifient leurs directives. Il n'empêche : pour Friedrich, l'autorité est une source de pouvoir plutôt qu'une forme de pouvoir. Autrement dit, l'autorité est une qualité des individus (plus exactement : de leurs communications) qui renforce leur pouvoir mais elle n'est pas elle-même le pouvoir. Par conséquent, pour avoir de l'autorité, tout détenteur de pouvoir doit fournir des raisons convaincantes soutenant les actions qu'il ordonne, raisons qui doivent tenir compte des intérêts, des croyances et des valeurs de ceux à qui les ordres sont adressés. En ce sens, les managers qui ont 'perdu leur autorité' ont perdu une forme de leur pouvoir parce que le contenu de leurs communications s'est dégradé. De telles situations surviennent lorsque les managers cessent de proposer des élaborations raisonnées ou parce que les valeurs de la communauté à qui ils s'adressent ont changé, ce qui rend leurs arguments moins convaincants.

Friedrich reprochait à 'Weber' (c'est-à-dire aux interprètes anglophones de Weber) d'avoir assimilé autorité (capacité à l'élaboration raisonnable) à la légitimité. Selon lui, l'autorité contribue à légitimer le pouvoir car la capacité d'émettre des communications

soutenues par une justification convaincante crée le droit de gouverner et donne un mandat pour le faire. L'autorité renforce ainsi la légitimité. Cependant, l'autorité n'est pas le pouvoir légitime comme le voudrait 'Weber', car le pouvoir légitime existe sous diverses formes sans que ceux qui le possèdent aient la capacité d'élaborer raisonnablement leurs communications. En entreprise, pour que l'autorité opère, il faut que les managers justifient leurs instructions et emportent l'adhésion des employés qu'ils sont capables de diriger le groupe vers la réalisation des objectifs communs. Dans une organisation coopérative où des relations d'autorité existent, les contributions des employés concernés sont sollicitées et volontaires ; dans une organisation où règne l'autoritarisme, les employés reçoivent des instructions qu'ils ne peuvent qu'appliquer.

### **Pouvoir, autorité et managérialisme**

Dans les entreprises, considérer l'autorité exclusivement comme une forme de pouvoir a pour conséquence de limiter son attribution aux managers, comme si seuls les managers pouvaient avoir de l'autorité. De plus, négliger l'autorité comme source de pouvoir conduit à penser que les experts techniques (et plus généralement tout le personnel non-cadre) ne sont pas des autorités dans leurs domaines. Cependant, alors que le pouvoir des managers désigne leur droit à diriger l'entreprise, reconnaître des individus comme faisant autorité en raison de leurs connaissances ou compétences particulières n'implique pas qu'ils aient le droit d'émettre des instructions. Il est donc possible, sans remettre en cause ni les uns, ni les autres, de faire une distinction entre, d'une part, les managers en tant qu'autorités formelles (détenteurs du pouvoir légitime) et, d'autre part, les employés (non-cadres), experts et autres professionnels en tant qu'autorités.

La base de l'autorité professionnelle est le savoir-faire, l'expertise et la compétence technique. Grâce à leur autorité, les professionnels sont une source d'innovation car ils sont à même de fournir aux managers des moyens d'atteindre les objectifs communs. Les managers sont, eux, censés mettre en œuvre les manières connues de faire les choses tout en scrutant l'environnement pour en identifier des meilleures. Dans ces circonstances, les apports des professionnels, à condition qu'ils soient conformes aux objectifs de l'organisation, devraient recevoir le soutien des managers. Un tel contexte crée les conditions d'un équilibre délicat : d'une part, l'autorité des professionnels, via sa contribution à la performance organisationnelle, consolide le pouvoir managérial. D'autre part, en tant que source de pouvoir, l'autorité des professionnels affaiblit le pouvoir managérial. Une façon d'éliminer cette tension est de revendiquer à la fois l'expertise et la capacité de gouverner, c'est-à-dire de revendiquer à la fois l'autorité et le pouvoir en invoquant la notion de position hiérarchique. Le managérialisme, c'est-à-dire le management fondé sur le principe que les managers ont à la fois la capacité et le droit de gouverner en raison de leur rôle dans ma structure hiérarchique et de leurs connaissances supérieures, repose précisément sur cette revendication.

Confondre autorité et pouvoir (même sous sa forme légitime), c'est favoriser le managérialisme car c'est aider le managérialiste à accaparer le pouvoir, sans considération pour l'autorité du savoir-faire, de la compétence technique et de l'expertise. Le

managérialiste décide de tout, même des sujets sur lesquels il n'a pas d'autorité car il n'est pas capable de proposer une élaboration raisonnable. En ce sens, une entreprise souffrant de managérialisme est une entreprise où règne l'arbitraire, puisque les décisions y sont prises sans être raisonnablement élaborées (justifiées). De plus, le managérialiste est par nature autoritaire : il dispose du pouvoir mais ne recherche pas (évite à tout prix est sans doute une description plus fidèle) le dialogue et la confrontation des points de vue, car de tels échanges reviennent à un partage tacite, même si partiel, du pouvoir.

Souvent incompris sur ce point, Peter Drucker critiqua le managérialisme et avança des vues compatibles avec celles de Friedrich.<sup>9</sup> Par exemple, Drucker prédit que les experts professionnels (ceux qu'il appelait *knowledge workers*, ou 'travailleurs du savoir') deviendraient des contributeurs majeurs dans les entreprises et recommandait que les managers reconnaissent et récompensent leur autorité. En outre, il mit en garde contre la centralisation du pouvoir entre les mains des managers. Enfin, Drucker était indirectement d'accord avec Friedrich quand il soutenait que le management nécessite un langage mettant l'accent sur la raison et passant par des instructions et des conseils justifiés.

## Conclusion

La thèse centrale défendue dans ces pages est que le succès du managérialisme mérite d'être analysée comme une manifestation de l'affaiblissement de l'autorité professionnelle et de la montée du pouvoir des administrateurs et autres technocrates au sein des entreprises. Il ressort de cette thèse que résister au managérialisme nécessite deux efforts distincts. Le premier est le rétablissement de la distinction conceptuelle entre pouvoir et autorité. Le second est la réhabilitation de l'autorité comme protection contre les pratiques autoritaires. En d'autres termes, un management basé sur l'autorité est une défense contre le managérialisme parce que l'autorité redirige le pouvoir vers les experts techniques et professionnels et limite ainsi le pouvoir des bureaucrates et des administrateurs.

'Force n'est pas droit', la coercition n'est pas la coopération, obéir ne signifie pas être d'accord et 'autoritaire' ne veut pas dire 'digne de foi'. Ces observations, bien que triviales, soulignent que les notions de pouvoir et d'autorité méritent d'être distinguées. Distinguer l'autorité du pouvoir, c'est reconnaître que l'obéissance obtenue par la contrainte n'est pas de la même nature que l'obéissance obtenue par la coopération. En ce sens, les communications font autorité lorsqu'elles sont accompagnées par ce que Friedrich appelait une 'élaboration raisonnée'. En d'autres termes, l'autorité existe lorsque celui ou celle qui parle est capable d'élaborer un raisonnement qui justifie ce qui est dit et qui est accepté en tant que tel par ceux qui l'écoutent. En revanche, en l'absence de dialogue ou de débat, lorsqu'aucun raisonnement venant soutenir la parole n'est présenté à celui qui écoute, l'autorité du détenteur du pouvoir se désagrège et la confiance qu'il inspire se délite. Dans de telles circonstances, la coopération cède du terrain à la coercition.

Concevoir, comme le fait Friedrich, l'autorité comme la capacité à mobiliser la raison

---

9 Drucker, P. F. 1972. *Concept of the Corporation, revised edition*. New York: The John Day Company ; Drucker, P. F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann.

permet de la dissocier de la légitimité. En effet, l'autorité légitime le pouvoir parce qu'appuyer ses instructions par un raisonnement convaincant crée le droit de diriger et génère un mandat à le faire. En ce sens, l'autorité soutient la légitimité mais le contraire n'est pas vrai, car le pouvoir légitime existe sous diverses formes sans qu'il soit nécessairement accompagné d'élaborations raisonnées. Ce qui manque dans de tels cas, c'est une raison d'obéir, une démonstration que ceux qui veulent être obéis peuvent convaincre ceux qui les écoutent que ce qu'ils proposent est raisonnable. Lorsque ceux qui cherchent à être obéis n'offrent pas de justifications à leurs propos, lorsqu'ils jargonent ou tentent d'intimider ou d'imposer leur point de vue à leurs auditeurs sans dialogue ni élaboration, leurs communications sont en fait des ordres ou des menaces. Les échanges de ce type ne produisent pas la coopération. Au contraire, ce sont des interactions où une personne, généralement celle qui domine, recherche le contrôle sans partage et sont prêts à recourir à la coercition. Exercer son pouvoir sans l'accord de celui ou celle sur qui ce pouvoir s'exerce, c'est exercer son pouvoir sans autorité.

Les conséquences multiples du managérialisme ont été observées dans les entreprises, les universités, les hôpitaux, les administrations et d'autres institutions. À la base de ces phénomènes bien documentés se trouve l'oubli, pour ne pas dire le mépris, de l'autorité comme source de pouvoir et un déclin parallèle de relations de travail basées sur la confiance. Cependant, l'affaiblissement de l'autorité (et la dévalorisation croissante des arguments) est perceptible dans d'autres domaines moins étudiés. Par exemple, comme les débats sur le changement climatique et la pandémie de Covid-19 l'illustrent, les paysages médiatiques et politiques contemporains sont dominés par une nouvelle sorte d'idéologues qui, aidés par des spécialistes des relations publiques, non seulement ignorent mais ridiculisent publiquement les voix des experts. L'autorité comme source de pouvoir n'est donc pas simplement un thème de recherche ou une préférence managériale. En effet, comme le soutenait Friedrich, c'est aussi une préoccupation sociale et démocratique.

**Pour en savoir plus :** Spillane, R. & Joullié, J.-E. 2022. *Overcoming Managerialism: Power, Authority and Rhetoric at Work*. Berlin: De Gruyter.

