

Sylvie Deffayet Davrout

Les clés de l'autorité

*Renforcez votre légitimité
de manager*

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54673-6

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

Sommaire	V
Introduction – L'autorité managériale en questions	1
L'autorité managériale dans l'œil du collaborateur.....	2
Le manager, leader tout-puissant ?	2
L'autorité plutôt que le leadership.....	3
Comment lire ce livre ?.....	4
Chapitre 1 – Quoi de neuf du côté de l'autorité ?	5
L'autorité est-elle en voie de disparition ?	5
L'entreprise est-elle touchée ?	8
<i>De l'autorité dans l'entreprise.....</i>	8
<i>Réalités de la démocratisation de l'entreprise</i>	9
La « génération Y » est-elle manageable ?	11
Pourquoi j'irais manager ?	
Des managers en panne de légitimité	12
Chapitre 2 – L'autorité, de quoi parle-t-on ?.....	15
Retour aux fondamentaux.....	15
Définition et caractéristiques de l'autorité	17
<i>L'autorité est indissociable du pouvoir,</i>	
<i>mais exclut la contrainte et l'argumentation</i>	18

<i>L'autorité implique une relation d'influence affective asymétrique</i>	19
<i>L'autorité : un chantier permanent</i>	19
<i>L'autorité est indissociable de la légitimité</i>	20
<i>Le pouvoir limité et sous conditions de l'autorité</i>	20
Chapitre 3 – L'autorité, de quoi parlent-ils ?	23
En quête de l'autorité managériale : le cas des jeunes diplômés	23
<i>La population interrogée</i>	24
<i>Position de leur manager et nature des échanges</i>	24
<i>Comment présentent-ils leurs contextes de travail ?</i>	27
<i>L'approche par le sens commun</i>	28
Les représentations d'autorité chez les jeunes diplômés.....	29
<i>Vous avez dit « autorité » ?</i>	30
<i>Figures et personnes d'autorité : le manager en bonne place</i>	32
Le vécu de la relation managériale ou comment s'alimente l'autorité	35
<i>L'autorité avance masquée</i>	35
<i>La représentation sociale de la légitimité du manager</i>	35
<i>Des critères indépendants du manager comme leviers de sa légitimité ?</i>	37
<i>Alors, le manager est-il légitime ? Des résultats mitigés</i>	38
<i>L'échange managérial plutôt que l'autorité autoritaire : le manager est-il responsable de la « réhabilitation » de l'autorité ?</i>	39
<i>L'autorité du manager : un objet difficile à saisir</i>	43
Chapitre 4 – Les attentes d'autorité des jeunes collaborateurs	47
Les jeunes diplômés en SSII sont-ils marqueurs d'un « nouveau » rapport à l'autorité ?	47
<i>L'autorité, certainement pas !</i>	48
<i>Les attentes d'autorité : juste une liste de fonctions !</i>	50

<i>L'autorité permise ou minée par l'organisation : comment le manager pèse-t-il réellement ?</i>	52
<i>L'autorité managériale est aussi chez le collaborateur : les sources personnelles d'autorité</i>	55
L'autorité contemporaine du manager :	
une pièce, trois acteurs.....	57
<i>Des attentes de leadership : la part du manager</i>	57
<i>Une fonction managériale « légitimée » : la part de l'organisation</i>	58
<i>Des attentes liées aux modèles psychologiques : la part du collaborateur</i>	58
L'interaction d'autorité ou comment l'autorité s'actualise.....	60
Chapitre 5 – Autorité et attachement :	
les « modèles internes »	63
Les processus « internes » d'autorisation dans la dyade managériale	63
<i>L'identification projective au cœur du processus d'autorisation</i>	64
<i>Le « couple managérial »</i>	65
<i>Les modèles transférentiels de Michael Maccoby</i>	66
La théorie de l'attachement : des présupposés pour aborder toutes les relations.....	66
Modèles d'autorité et relation managériale	70
<i>Le modèle sécurisé du collaborateur interdépendant : la relation managériale vécue comme un échange</i>	72
<i>Le modèle insécurisé du contre-dépendant : la relation managériale vécue comme une source de menaces</i>	73
<i>Le modèle insécurisé du dépendant : la relation managériale vécue comme une source d'anxiété et d'ambivalence</i>	75
Les situations qui font ou défont l'autorité managériale	77
<i>Actualisation des modèles internes : le traitement des « accidents d'autorité »</i>	77
Conclusion : modèles internes d'autorité et « followership »	80

Chapitre 6 – Modèles internes d'autorité et styles de management	83
Manager à partir d'une base de dépendance	83
<i>En tant que collaboratrice</i>	84
<i>Aujourd'hui, dans son management quotidien</i>	85
Manager à partir d'une base de contre-dépendance.....	89
<i>En tant que collaborateur</i>	89
<i>Aujourd'hui, dans son management quotidien</i>	90
Manager à partir d'une base d'interdépendance	95
<i>En tant que collaborateur</i>	95
<i>Un style basé sur la « justesse »</i>	97
<i>Les impacts de ses modèles sur son management d'aujourd'hui</i>	98
<i>Un manager participatif, mais qui « traite » toutes les situations inacceptables</i>	98
La relation managériale, une combinaison résonante ou dissonante entre modèles internes.....	100
<i>Collaborateur interdépendant/manager interdépendant ...</i>	100
<i>Collaborateur dépendant/manager dépendant</i>	100
<i>Collaborateur contre-dépendant/manager contre-dépendant</i>	101
Chapitre 7 – Comment renforcer l'autorité managériale ?	105
Pas de leadership sans <i>followership</i>	105
Le manager, modèle d'autorité	106
Que faut-il retenir des attentes d'autorité du jeune diplômé ?	108
<i>Éloignement de l'entreprise et proximité managériale : une incompatibilité ?</i>	109
<i>Des leviers pour sortir « grandi » de la crise : les facteurs d'exemplarité</i>	109
Le rôle managérial actuel : pourquoi j'irais manager ?	112
<i>L'« intermédiation hiérarchique » contemporaine : une position difficile</i>	112
<i>Quand l'organisation pèse sur les managers</i>	113

<i>Le manager imprésario</i>	114
<i>L'échange au lieu de la subordination ?</i>	115
L'autorité managériale : un problème de direction générale ..	116
<i>Débusquer les pratiques de « délégitimation »</i>	116
<i>Pour une politique d'appui à la chaîne managériale : sélection et formation des managers</i>	117
La part du collaborateur :	
peut-on se former à la subordination ?	119
Les chantiers pratiques de l'autorité : un résumé	119
<i>Au niveau organisationnel/entreprise :</i>	
<i>débusquer les pratiques de « délégitimation »</i>	120
<i>Au niveau des managers</i>	121
<i>Au niveau du collaborateur</i>	122
Conclusion – L'autorité : une affaire de liens	123
Bibliographie	125

Introduction ■

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 le 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.

Chapitre 2 ■

L'autorité, de quoi parle-t-on ?

« *L'homme fait pour les affaires et l'autorité ne voit point les personnes ;
il ne voit que les choses, leur poids et leur conséquence.* »

Emmanuel de Las Cases, *Le Mémorial de Sainte-Hélène*

Pour cerner la notion d'autorité, retrouvons d'abord son sens et ses fonctions premières grâce aux approches étymologiques. Puis rappelons-en les grandes caractéristiques, celles qui font consensus, indépendamment des différentes approches théoriques.

■ RETOUR AUX FONDAMENTAUX

L'étymologie nous fournit des repères souvent oubliés ou inusités. *Auctor* signifie « celui qui augmente », « qui augmente la confiance ». C'est le « garant », le « modèle ». L'autorité est en premier lieu une force qui sert à soutenir et à accroître¹ ; sa finalité est l'augmentation de l'être à qui elle s'applique². Raphaël Draï³ se livre à une recherche étymologique très détaillée qui l'amène à préciser qu'*augeo* indique non pas le fait d'accroître ce qui existe, mais l'acte de produire hors de sa propre

-
1. Louis-Marie Morfaux, *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Colin, 2005.
 2. Robert Damien, « Présentation de l'autorité et de son chef », in « Qu'est-ce qu'un chef ? La crise de l'autorité aujourd'hui », *Revue Cités*, PUF, avril 2001.
 3. Raphaël Draï, « Anamnèse et horizons », in Antoine Garapon, Sylvie Perdrille (dir.), « Quelle autorité ? », *op. cit.*, p. 79-80.

aire. Ainsi, « toute parole prononcée avec l'auctoritas détermine un changement dans le monde, crée quelque chose de nouveau et, en outre, donne naissance à une loi¹ ». Il rappelle que l'autorité se rapporte à l'action, au faire et au faire faire avec, là aussi, une précision fondamentale : ce faire et ce faire faire doivent comporter un sens. Ce sens doit être consacré par une instance supérieure transcendante. Grâce au mot « *krainen* », issu de l'étymologie hébraïque, Draï nous fait entrevoir un autre ressort fondamental de la notion : son caractère prophétique et engageant l'avenir. Ainsi l'autorité ouvre-t-elle des perspectives et des espérances, en contrepartie de l'observation des normes et des règles². Ces critères du sens et des perspectives comme moteurs et bénéfiques constituent une première différence entre le pouvoir et l'autorité. Sans eux, le pouvoir est nu. Ainsi l'autorité se définit-elle comme un pouvoir « désirable », qui a du sens et qui enrichit ou fait « grandir » celui qui s'y soumet.

C'est donc le rôle du détenteur de l'*auctoritas* que d'offrir un guide pour l'action, une référence pour la compréhension du monde, finalement une base de sécurité, en même temps que le développement (*l'augmentation*) de la personne à laquelle l'autorité s'adresse. C'est le pouvoir traditionnellement dévolu aux figures d'autorité : parents, maître d'école (*magister dixit*), prêtre, mais aussi maître de l'apprenti dans le monde du travail.

Au-delà de la notion de référent, l'autorité permet aussi au subordonné de vivre la grandeur par procuration³. La participation à un grand projet, dont il n'endosse pas tous les risques, mais dont il reçoit un certain nombre de retombées positives, est un ressort pratique de la position du subordonné, que ce soit pour des raisons calculées, ou pour la réalisation d'un idéal.

1. *Ibid.*

2. *Ibid.*

3. Gérard Mendel, *Une histoire de l'autorité*, op. cit. ; Chantal Delsol, *L'Autorité*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1999.

Sur le plan social maintenant, la fonction de l'autorité est fondamentale puisqu'elle permet les échanges entre les individus, en leur donnant des cadres pour vivre les rapports sociaux¹. Chaque partie prenante peut donc y inscrire son intervention, dans une marge de liberté forcément relative². L'autorité est reliée à un statut social ; elle est un rôle dans un corps social structuré³. En tant que telle, elle participe de l'organisation de la vie sociale en fixant les droits et les devoirs.

■ DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'AUTORITÉ

En français, « autorité » a pris de multiples sens qui peuvent se ramener à trois selon Gaston Fessard⁴ :

- « *Un pouvoir juridique qui appartient au prince dans l'État ou au chef dans les sociétés de droit. Cela permet de désigner la personne qui a l'autorité (suprême).* »
- *Le pouvoir de fait dont jouit celui qui sait s'imposer à autrui, en raison de qualités personnelles : le chef né est celui qui a de l'autorité (même quand il n'a pas l'autorité).*
- *La valeur de celui qui fait autorité (valeur vérifiée ou vérifiable ; celle du savant qui est une autorité) et qui peut s'appliquer également à une chose, une œuvre produite qui sert de modèle ou de preuve⁵. »*

À partir de ces trois grandes acceptions, qui constituent un premier socle pour la compréhension d'une notion, dont peu d'auteurs se hasarrent à faire un concept, rappelons maintenant quelles sont les caractéristiques qui font consensus et quels sont les grands mécanismes de l'autorité.

1. Louis Moreau de Bellaing, *Quelle autorité aujourd'hui ? Légitimité et démocratie*, op. cit.

2. Pour Hannah Arendt, l'autorité est bien une obéissance dans laquelle les hommes gardent leur liberté.

3. Laurent Mucchielli, *Relation et autorité*, ESF, 1996.

4. Gaston Fessard, *Autorité et bien commun*, Aubier-Montaigne, 1969.

5. *Ibid.*

L'autorité est indissociable du pouvoir, mais exclut la contrainte et l'argumentation

Si l'on se réfère aux définitions les plus larges et consensuelles de l'autorité¹, on constate qu'elles excluent l'usage de la force, et donc du pouvoir autoritaire, mais aussi l'usage de l'argumentation. Pour Gérard Mendel, c'est une « *variété de pouvoir qui assure l'obéissance des subordonnés sans user de la force manifeste, de la contrainte physique, de la menace explicite, et sans avoir à fournir de justifications, arguments ou explications*² ». On trouve cette position chez Hannah Arendt également : « *L'autorité exclut l'usage de moyens extérieurs de coercition. D'autre part, l'autorité est incompatible avec la persuasion qui présuppose l'égalité et opère par un processus d'argumentation. S'il faut définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par force et à la persuasion par arguments*³. » Renaut résume l'énigme du passage du pouvoir à l'autorité par le recours à un *surpouvoir* : « *Surcroît de justification ou de fondation [...] qui ne peut plus consister simplement à lui ajouter un pouvoir de plus, mais à modifier la nature ou la teneur même de ce pouvoir*.⁴ » Ce supplément de pouvoir correspond bien à la notion d'*auctoritas*⁵, forgée par les Romains pour la distinguer de *potestas* ou *imperium*, qui désigne le cadre simple de la relation de pouvoir. L'autorité produit une « *obéissance volontaire qui permet à la domination de faire l'économie de la violence et au commandement d'être incontesté*⁶ ».

À la lueur de ces définitions, le mystère reste entier puisque l'autorité est définie par rapport à des leviers de pouvoir qu'il n'est pas nécessaire d'actionner.

1. Reprises par les sociologues, les psychologues ou les philosophes politiques.

2. Gérard Mendel, *Une histoire de l'autorité*, op. cit.

3. Hannah Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », in *La Crise de la culture*, op. cit., p. 123.

4. Alain Renaut, *La Fin de l'autorité*, op. cit., p. 41.

5. Explication proposée par Hannah Arendt, comme le souligne Alain Renaut.

6. Alain Renaut, *La Fin de l'autorité*, op. cit., p. 41.

L'autorité implique une relation d'influence affective asymétrique

L'autorité implique avant tout une relation. Cette relation s'exerce dans un cadre particulier, celui de l'inégalité ; elle implique *la perception d'une différence* entre un supérieur et un inférieur¹. Cette inégalité s'impose comme une évidence, de part et d'autre de la relation : « *C'est un rapport social de dépendance intériorisé comme légitime*². » Que cette inégalité repose objectivement ou non sur une différence de statut, peu importe ; ce qui compte, c'est cette représentation d'inégalité enracinée profondément dans le psychisme des individus. L'autorité, en effet, « *puise sa force au plus profond de l'entonnoir affectif*³ ».

L'autorité : un chantier permanent

Paradoxalement, ce qui fait la force de l'autorité, c'est la possibilité qu'elle soit remise en cause à tout moment. Pour Alexandre Kojève, c'est « *la possibilité qu'a un agent d'agir sur les autres, sans que ces autres réagissent sur lui, tout en étant capables de le faire*⁴ ». François Bourricaud parle d'un pouvoir « *qui accepte ou même qui institue son propre procès de légitimation*⁵ ». Si l'autorité s'expose, c'est pour son bien et sa continuation. En passant l'épreuve d'une justification continue de ses prétentions, elle se renforce⁶. Elle résulte de l'exposition personnelle à l'interrogation d'autrui⁷ et est une véritable réserve de sens critique⁸.

Ainsi la relation est-elle fondée sur une inégalité, mais cette inégalité ne provoque pas un déséquilibre tel que l'inférieur se retrouve dans une

1. Chantal Delsol, *L'Autorité*, op. cit.

2. Georges Thinès, Agnès Lempereur, *Dictionnaire général des sciences humaines*, Ciaco, 1984.

3. Gérard Mendel, *Une histoire de l'autorité*, op. cit.

4. Alexandre Kojève, *La Notion d'autorité*, op. cit.

5. François Bourricaud, *Esquisse d'une théorie de l'autorité*, Plon, 1961, p. 7.

6. François Dubet, « Une juste obéissance », op. cit., p. 138-151.

7. Raphaël Draï, « Anamnèse et horizons », in Antoine Garapon, Sylvie Perdrille (dir.), « Quelle autorité ? », op. cit., pp. 79-80.

8. Antoine Garapon, « Le nouvel âge de l'autorité », in Antoine Garapon, Sylvie Perdrille (dir.), « Quelle autorité ? », op. cit., p. 10.

situation de contrainte totale. Bien au contraire, l'interaction, ou la relation d'autorité, présuppose de nombreuses ressources chez la personne en situation d'infériorité, notamment dans la reconnaissance et l'acceptation de cette forme particulière de pouvoir.

L'autorité est indissociable de la légitimité

Indissociable de la notion d'autorité, la légitimité rappelle en effet que le détenteur du pouvoir aura toujours à *conquérir* l'autorité. Pour Max Weber¹, l'autorité est la conjonction du pouvoir et de la légitimité. Avec la légitimité, on explique ce qui « autorise » un supérieur à exercer son autorité sur un subordonné. Sans cette acceptation ou reconnaissance, il n'y a pas d'autorité et de comportements d'obéissance associés.

Le pouvoir limité et sous conditions de l'autorité

Dans tous les cas de figure, cette forme de pouvoir est limitée par des cadres, qu'ils soient institutionnels, négociés dans la relation interpersonnelle, ou encore intériorisés cognitivement ou affectivement par les individus. Pour Theodore Caplow, l'autorité est une « *coercition cautionnée collectivement*² ». Toute forme d'autorité, même personnelle, s'inscrit dans un cadre institutionnel délimitant les limites à l'intérieur desquelles elle peut s'exercer légitimement, y compris, ajoute-t-il, lorsqu'il s'agit du recours à la violence. Les conventions qui nous lient aux représentants de cette autorité institutionnelle – parents, enseignants, représentants de l'ordre public, officiers, prêtres ou dirigeants – ont pour fonction de protéger et de perpétuer nos rapports d'autorité, justement parce qu'ils sont limités à des cadres d'intervention précis. Dans le cadre de la relation d'autorité elle-même, nous avons vu que chez l'« inférieur », la réaction contre l'autorité restait toujours possible. Le renoncement à cette réaction est conscient et volontaire³.

1. Max Weber, *Économie et société*, Plon, 1956.

2. Theodore Caplow, « Le déclin de l'autorité personnelle » in Michel Forsé, Simon Langlois (dir.), *Tendances comparées des sociétés postindustrielles*, op. cit.

3. Alexandre Kojève, *La Notion d'autorité*, op. cit., p. 58.

Tout va dépendre de l'*acceptabilité* de l'ordre donné¹ et de la représentation que le subordonné va se construire du détenteur de l'autorité.

Les critères de reconnaissance de l'autorité du supérieur mobilisent donc différents niveaux de perception, des plus rationnels et conscients, aux ressorts plus affectifs et inconscients, chez un individu placé en situation de « subir » l'autorité.

Après les définitions consensuelles, mais émanant de la communauté intellectuelle, il est intéressant d'aller à la rencontre des représentations que s'en font les individus en prise à des relations d'autorité quotidiennes. Nous nous préoccupons plus particulièrement du cas des jeunes diplômés.

1. Paul Albou, *Problèmes humains de l'entreprise*, Dunod, 1971.