

---

## *Réinventer l'autorité en entreprise avec la Gestalt*

A l'heure où la notion d'autorité est mise à mal dans différents secteurs, où les entreprises et les managers doivent développer de nouvelles formes de modalités de fonctionnement, devons-nous réinventer le concept d'autorité dans le management comme nous y invite Michel Serres ? Qu'est-ce qu'une saine autorité ? Comment se manifeste-t-elle ? Comment est-elle acceptée par l'environnement ?

Mon propos est ici de vous proposer quelques pistes de réflexion et de réponses gestaltistes pour développer ce que j'appellerai une saine autorité.

Plusieurs éléments vont contribuer dans notre représentation gestaltiste à l'acceptation ou au refus de l'autorité.

- **Une légitimité** : l'autorité doit pouvoir s'appuyer sur une légitimité qu'elle soit organisationnelle, de compétences ... Et cette légitimité doit parfois être multiple : un leader ne peut pas s'appuyer uniquement sur la légitimité de l'organisation, il doit la compléter par celle de l'expertise, soit technique, soit managériale.

- **Le sens** : l'autorité est au service d'un sens plus élevé : la prospérité dans une entreprise, le développement professionnel (coach, superviseur, manager), la sauvegarde dans cette période de crise sanitaire. Ce sens doit être suffisamment approprié par tous. Si la décision de l'autorité n'apparaît plus juste au regard de ce sens, elle risque de perdre son impact. Nous pouvons constater par exemple la réaction de collaborateurs qui vivent des plans sociaux alors que les résultats de l'entreprise sont au beau fixe. Ce sens doit être explicite, le mieux étant qu'il soit co-construit avec les groupes ou les personnes, afin de permettre son appropriation.

- **La capacité à garder le contact entre l'autorité et l'environnement et le montrer** : Si l'autorité perd le contact avec le réel, avec la personne, avec le groupe, elle ne le fait plus exister. L'environnement doit pouvoir sentir qu'il est pris en compte, écouter ses peurs, ses besoins, son vécu, son expérience propre. L'environnement ne demande pas à l'autorité de répondre à tous ses besoins, il veut se sentir vu, reconnu. Exercer son autorité est donc une opération de contact, si l'environnement disparaît, on passe à du pouvoir sur l'autre.

- **La qualité du contact** : Au-delà de la capacité à être en contact, il est nécessaire d'avoir une « suffisamment bonne » qualité de contact, ce que je pourrais définir en Gestalt à travers quelques piliers :

- o oser la vulnérabilité tout en osant s'appuyer sur la puissance de son autorité
- o savoir se confronter de manière saine,
- o développer sa capacité de conscience,
- o prendre en compte les dimensions corporelles, émotionnelles, imaginaires et mentales ...

Comment la personne qui détient cette autorité est « alignée » pour pouvoir avoir une qualité de contact la plus fluide, que ce soit en inter-individuel ou en groupe.

L'autorité va devenir possiblement toxique si elle se fige, se rigidifie, notamment en perdant le contact avec l'environnement ou en se grisant de « l'admiration » qu'elle a pu susciter. Une autorité saine doit rester fluide, se remettre en cause, être consciente que son autorité au fond ne vient que de l'acceptation et de la reconnaissance de l'autre. Elle doit pouvoir accepter la confrontation. La confrontation est ce qui permet pour moi à la personne détentrice de l'autorité de pouvoir continuer à oser, innover, à se déployer, en toute sécurité. Elle lui permet de ne pas se rigidifier sur son savoir, son « pouvoir », son statut et de basculer dans la prise de pouvoir sur l'autre. Cela nécessite une capacité à se remettre en cause et un certain sens de la responsabilité.

- **Le respect d'un cadre** : la saine autorité doit pouvoir s'appuyer sur un cadre clair, explicite, idéalement co-construit, fluide pouvant évoluer. Le détenteur de l'autorité est ensuite le garant du respect de ce cadre, même s'il peut s'appuyer sur les personnes et les groupes pour le faire respecter. Ainsi nous avons pu constater dans un processus de rémunération que si les règles du jeu sont explicites en amont du processus, si les critères d'attribution sont clairs et respectés avec équité, beaucoup de décisions difficiles peuvent être acceptées par les collaborateurs. Dans de nombreux domaines, le cadre peut être co-construit entre le leader et son équipe, les règles peuvent évoluer en concertation mais c'est à lui de faire respecter les règles du jeu au service du collectif. Le cadre est extrêmement important pour permettre le sentiment de sécurité de tous.

- **Une autorité responsable** : l'autorité n'a pas à être parfaite, ses imperfections vont même être parfois propices aux personnes et aux groupes. Cependant elle doit être consciente de sa responsabilité dans son champ d'action. L'autorité doit soutenir le processus de la personne ou du groupe auprès duquel elle s'exerce, elle n'est pas à son propre profit, même si elle apporte des bénéfices aussi. Elle doit être consciente que cette autorité n'est que passagère car le but n'est pas de la conserver auprès d'une personne ou d'un groupe, mais au contraire de permettre l'autonomisation et le déploiement de l'autre.

Est-ce une vision utopiste ? Peut-être mais la situation actuelle peut aussi être une opportunité pour nous accompagnants, pour chaque leader de créer du nouveau avec ses équipes.

Emmanuelle Mailliart,  
Paris, le 6 Avril 2021