

**Préface au livre *Besoin d'autorité*, de Daniel Hervouët,  
par Frank Bournois, Directeur-Général de ESCP Europe**

Je me rappelle parfaitement l'instant où j'ai reçu l'invitation de Daniel Hervouët à préfacier l'ouvrage qu'il m'avait fait l'honneur de pouvoir lire en primeur quelques mois plus tôt. Il y avait comme un phénomène troublant de synchronicité entre son message et ce que je venais juste de voir. J'étais au cœur de Londres, à St Martin's Place, à quelques mètres du mémorial en l'honneur d'Edith Cavell, cette infirmière héroïne de la première guerre mondiale exécutée par les Allemands alors qu'elle avait pourtant soigné indifféremment tant de soldats anglais et allemands en Belgique. Sur ce monument sont gravés quatre mots graves de sens pour illustrer l'exemplarité et l'abnégation du comportement : Fortitude, Humanité, Sacrifice et Dévouement. Des valeurs et des vertus qui sourdent de ce même ouvrage.

### ***Une interpellation justifiée***

*Besoin d'autorité* comporte un sous-titre : *Lettre ouverte à ceux qui forment de futurs dirigeants*. L'ouvrage est bien une interpellation destinée à tous ceux d'entre nous qui détenons une responsabilité dans la sélection et la préparation des dirigeants de demain : « ce que je vous invite à faire, c'est à permettre l'éclosion des talents susceptibles de rendre les futurs dirigeants du pays...osons le mot, exemplaires ».

Daniel Hervouët est un fin connaisseur des systèmes de fabrication des parcours des dirigeants publics et privés. Les remontrances exprimées à l'égard de nos formations des élites sont pour la plupart fondées : une faible diversité des origines des étudiants en dépit de la création de voies d'entrée étroites et nouvelles dans nos écoles, un accent trop marqué pour l'intellect pur par rapport au comportement, une insuffisante diffusion de l'apprentissage du terrain et une pédagogie du management des hommes trop peu valorisée dans les parcours de formation. Il est vrai que les classements et les systèmes internationaux d'accréditation des écoles et des universités privilégient les publications scientifiques des professeurs au détriment de leurs capacités pédagogiques à former concrètement l'honnête dirigeant de demain.

Aussi, Daniel Hervouët nous offre-t-il une livraison résolument rafraîchissante et humaniste où le commandement est érigé en art et où l'autorité est placée au cœur de son esthétique.

Il a franchement raison d'affirmer, plus que jamais que la Société et les sociétés/entreprises requièrent des dirigeants exemplaires et pétris des fondements de l'autorité du chef. C'est un fait sociologique avéré que l'individualisme progresse aux dépens de l'engagement collectif, que chacun estime devoir être traité différemment avec des réponses sur mesure et que corollairement les individus, salariés et citoyens ont de plus en plus de mal à reconnaître la légitimité et à accepter l'autorité d'autrui quand ce n'est pas l'autorité tout court. Or, autorité et légitimité vont de pair. C'est plus la désobéissance chronique que l'obéissance aux règles et à une hiérarchie respectueuse et respectée qui devient le réflexe. En particulier lors de périodes de changement permanent où les managers restent de moins en moins longtemps dans le même poste et où le bon comportement élémentaire disparaît vite dans la précipitation et l'agitation ambiante. Ainsi se crée un cercle vicieux dans lequel, quand la légitimité de la hiérarchie s'affaïsse, l'autorité a bien plus de peine à s'établir.

### ***Une feuille de route structurée***

Faire en sorte que les jeunes en formation puissent faire grandir leurs capacités managériales et relationnelles devrait être un intérêt naturellement partagé : pour le bénéfice des managers débutants et de leurs futurs collaborateurs, de leur hiérarchie qui leur confie des projets ambitieux, des dirigeants en place qui ont besoin de réserve de cadres compétents et enfin de la nation qui manque de décideurs et de leaders respectés pour promouvoir l'effort collectif et le progrès.

Ce livre se lit d'un trait. Il met en évidence, au fil de ses trente chapitres, combien l'autorité et l'exemplarité du chef sont des attentes transversales à toutes les organisations. Ceci est vrai dans le

secteur public comme dans le secteur privé. C'est valide pour la PME comme pour la grande structure. Et c'est très pertinent lorsqu'il s'agit de faire fonctionner des organisations mondialisées où la transformation digitale et les équipes dispersées rendent le management plus difficile en distendant les relations humaines de proximité qui ont prévalu jusqu'à maintenant.

Les principes de direction sont en résonance forte avec les valeurs et les aspirations axiologiques des jeunes générations d'Européens des années 2020. Le livre donne envie de diriger et il redore en cela le rôle du dirigeant et les vertus du management. Les experts de psychologie positive Peterson et Seligman<sup>1</sup> ont procédé à une classification de six grandes vertus : la sagesse, le courage, l'amour, la justice, la tempérance et la spiritualité. On les retrouve sous une forme ou une autre quand ce livre nous invite et incite à faire découvrir aux futurs dirigeants les vertus de la gratuité. L'ouvrage est remarquablement illustré par des exemples simples et touchants. Vous aimerez le chapitre expliquant pourquoi l'éthologie est précieuse pour la compréhension des comportements. A ce titre, Daniel Hervouët est un digne successeur de La Bruyère avec *Les Caractères* ou du baron d'Holbach avec son *Essai sur l'art de ramper à l'usage des courtisans*. C'est avec autant de plaisir que vous apprécierez la plume percutante et fluide qui traduit l'authenticité bien connue de son auteur. Je connais Daniel Hervouët depuis plus de 20 ans pour avoir servi dans son équipe, j'ai pu au quotidien bénéficier de ses réelles qualités et je peux attester qu'il pratique ce qu'il écrit dans ce livre.

### ***Une ambition élevée et une mission accomplie***

Ce texte recèle plein de leçons bienveillantes et il fait penser à Kenneth Blanchard, penseur du management à succès qui affirme que « la clé du pouvoir des dirigeants réside dans l'influence naturelle et non plus dans l'autorité formelle ».

Les préceptes avancés par Daniel Hervouët présentent de nombreux avantages qui crèvent les yeux et marquent le lecteur. Dès les premières pages, on ressent l'envie sincère et profonde de transmettre aux générations futures une méthode originale pour diriger. Les messages sont positifs et le futur dirigeant est encouragé à être l'acteur-clé de son devenir ; ceci culmine avec le chapitre 18 (*Apprécier ses effets sur l'organisation*) où le lecteur est embarqué et emballé par les idées.

Comme moi, vous allez certainement annoter ce petit traité de management émaillé de ces petites phrases percutantes chargées de sens et de bon sens : « *Même à vitesse constante, l'équipage a besoin de sentir la présence du commandant à la passerelle* ».

L'analogie avec le chef militaire est une mission difficile où beaucoup d'auteurs se sont échoués dans l'étroit chenal de la transposition excessive d'un contexte à l'autre. Le Contrôleur général des armées Hervouët a réussi l'exercice parce qu'il est un passeur naturel entre les mondes militaire, de l'entreprise et de l'éducation. Il y a dans l'esprit de son livre quelque chose qui s'apparente à *Émile ou De l'éducation* (1762) dans lequel Jean-Jacques Rousseau expose « l'art de former les hommes ». On a plaisir à lire une vraie réflexion philosophique et pratique. La question de l'autorité est en effet abordée avec beaucoup de praticité. Loin d'une collection de recettes magiques qui fonctionneraient dans toutes les situations, le livre apporte ces nuances si importantes selon la nature des situations. L'autorité ne s'applique pas de la même manière à un inconnu ou à un proche de longues années, dans une situation routinière ou de danger immédiat,...

Cette lettre ouverte ne restera pas lettre morte. Au moins dans notre école, la plus ancienne école de commerce du monde (1819) car le directeur académique vient de m'assurer de la création d'un cours pour répondre à ce besoin d'autorité et pour que notre jeunesse, comme je le souhaite avec Daniel Hervouët à la fin de sa Lettre, « *se sente nourrie de cette incroyable richesse qui résulte de la grandeur de servir* » !

---

<sup>1</sup> Park, Peterson et Seligman, *Strengths of Character and Well-Being*, Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 23, No. 5, 2004, pp. 603-619.

## BESOIN D'AUTORITÉ

Daniel Hervouët

### Sommaire

1. Avant-propos
2. Privé, public, même combat
3. Constituer un socle de valeurs
4. Leur faire découvrir les vertus de la gratuité
5. Comprendre l'enjeu humain
6. Mesurer la responsabilité sociale du dirigeant
7. Bâtir une relation sociale
8. Savoir refuser l'inacceptable
9. Leur faire acquérir des savoir-être
10. Rechercher l'équilibre
11. Le style « art martial du dirigeant » versus l'obsession du pouvoir
12. Tuer la peur de l'autre : valoriser les initiatives et stimuler le collectif
13. Nourrir une approche critique des techniques, les resituer dans un projet humain
14. Mesurer son potentiel
15. Fixer le champ de ses ambitions
16. Savoir observer le monde de l'hyper ambition
17. Comprendre son impact sur les individus
18. Apprécier ses effets sur l'organisation
19. Faire de l'acceptation du risque un critère
20. Leur apprendre la liberté
21. Leur apprendre à apprendre
22. Apprendre seul et apprendre collectivement
23. Éviter la surcharge cognitive
24. Apprendre la distance (pensée méditante)
25. Leur faire découvrir ce que l'éthologie aide à comprendre des comportements humains
26. Ouvrir leur champ de réflexion à la pluridisciplinarité
27. Leur apprendre à décider
28. Développer les réflexes de l'organisation pour agir
29. Se limiter aux supports méthodologiques directement utiles
30. Les ouvrir à la bienveillance
31. Développer le plaisir de travailler ensemble
32. Conclusion