



Lettre de Septembre 2006

Editorial

Exercer l'autorité en 2006 !

Ayant débuté, en 1943, à la tête d'une équipe de 10 bûcherons aux Chantiers de Jeunesse et devenu en 1980, (après quelques étapes intermédiaires), le chef des 300.000 hommes de l'Armée de Terre d'alors, père de famille et grand-père de surcroît, je croyais pouvoir dire ce qu'est l'autorité et comment l'exercer.

Pour mieux me faire comprendre, j'ai même inventé (ou réinventé) une parabole qui figure dans mes livres et que j'ai proposée à des dizaines d'auditoires, des animateurs de jeunes, des chefs de famille et même des surveillants de prison...

Pour moi, en effet : « *L'autorité, c'est comme un cheval, ça repose sur 4 pieds qui s'appellent **compétence, exigence, amour et exemple**. Mais, comme avec sa monture, il faut prendre garde à ce que son autorité ne boite pas d'un pied !... »*

Mais, depuis quelques années, je vois que l'autorité se délite partout ! Après bien d'autres, le journal «La Croix» vient de faire une enquête sérieuse sur ce sujet et d'en livrer le contenu, à la vérité pessimiste, dans une série d'articles et de témoignages très diversifiés. Ils ne proposent guère de remèdes mais montrent bien l'étendue et la profondeur de la crise.

De cette crise, j'ai une petite expérience personnelle. J'ai d'abord rencontré, pendant des années, des jeunes *en galère*, devenus délinquants faute d'avoir connu une vraie autorité.

En outre, je fais le catéchisme à de charmants enfants de 11 ans qui sont gentiment indisciplinés, agités et « *zappeurs* ». Pour les calmer, je suis parfois obligé d'user de ma grosse voix et je plains les enseignants débutants qui passent, eux, leurs journées en face de classes autrement difficiles...

Je compare leur situation avec ce qu'on voyait dans ma jeunesse dans la cour d'une école publique. Cinq minutes avant la fin de la récréation, un coup de sifflet retentissait et les enfants s'immobilisaient instantanément. Ce résultat obtenu, un 2° coup de sifflet les envoyait rejoindre leur classe en rangs et sans bruit...

Autres temps, autres mœurs ! Certains excès de sévérité éducative ont heureusement disparu (l'exemple ci-dessus n'est pas concerné !) mais l'un des drames de notre époque, c'est, au contraire, **la carence généralisée d'autorité**.

Devant cette situation, je crois de notre vocation de proposer des remèdes à la crise et je recherche des alliés pour les formuler en tenant compte de l'évolution des mentalités.

C'est pourquoi, partant de l'expérience acquise dans mon dernier ouvrage « *Femmes de soldats* » qui regroupe les témoignages d'une centaine d'épouses, j'ai demandé à un certain nombre de personnes *en responsabilité* à des titres divers de m'adresser leur point de vue sur l'exercice de l'autorité. Le recueil des premiers envois reçus constitue déjà la matière d'un petit livre collectif mais il serait encore nécessaire de compléter et de diversifier ces sources. J'invite donc instamment les amis de France-Valeurs à recueillir les avis autorisés de personnes d'horizons différents (parents, enseignants, patrons...) et de nous les transmettre.

Pour faciliter leur démarche et amorcer la réflexion des personnes sollicitées, le dossier joint tente (en 4 pages) une synthèse de la question, avec un essai de conclusion constructive.

Par ailleurs, la recension de l'enquête de la Croix, réalisée par Jean Robert, est disponible sur notre Site. (Pour en obtenir une copie, imprimée sur 8 pages, nous adresser une enveloppe timbrée).

Enfin, le chapitre « L'autorité » de notre Argumentaire garde tout son intérêt.

Tout ce travail signifie que, comme je l'ai annoncé dans notre dernière Lettre,

France Valeurs continue.

Jean Delaunay

France-Valeurs nouvelle adresse 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles

Lettre de Septembre 2006

1

Adresse électronique : contact@francevaleurs.org

Site Internet : www.francevaleurs.org

La douce drogue des déficits.

Dans le championnat du monde des déficits, notre pays fait, hélas, bonne figure. Déficit du budget, créateur de la dette, déficits des comptes de la protection sociale, déficit du commerce extérieur : trois motifs qui, en absence de « l'euroleptique », nous auraient conduits à dévaluer notre monnaie mais aussi à réagir, déficit aussi d'emplois marchands.

Tous sont connus, déplorés, objets de multiples et vains rapports. Mais parce que leurs effets sont lents et frapperont surtout les générations à venir, parce que la drogue est douce, personne n'a le courage de nous forcer à les combler.

Les générations à venir: voilà précisément le coeur du problème. **Le déficit dont on parle le moins demeure celui des naissances.**

Lorsque nous avons créé notre mouvement en 1997, l'indice conjoncturel de fécondité s'élevait à 1,73 enfants par femme, soit un déficit de naissance de 17 %.

En 2005, ce même indice officiel, sans doute dopé de 4 à 5 % par sous-estimation de la population féminine, aurait atteint 1,9 enfants par femme (1), réduisant le déficit de renouvellement de population à 8 %.

Il manque encore chaque année, malgré l'apport substantiel de populations immigrées plus prolifiques, 75.000 enfants pour remplacer les générations qui donnent la vie.

Or, de ce déficit de naissances, non seulement personne ne se soucie mais, par un étrange aveuglement, et sans doute parce que nos voisins européens affichent des taux de natalité consternants, on claironne « la bonne santé » de notre démographie.

Il nous faut avec énergie dénoncer ce discours mensonger.

Le rétablissement d'une politique familiale généreuse et permanente, qui rende justice aux pères et mères de famille géniteurs et éducateurs, qui libère leur « désir d'enfant » des contraintes professionnelles et sociales, voilà plus que jamais l'ardente obligation.

Quelle erreur serait commise si le service des vieux, santé et retraites, devait l'emporter sur l'accueil des jeunes !

Seule, en effet, la venue de générations nombreuses, la base de notre pyramide des âges, nous permettra de vivifier notre économie, de rembourser nos dettes, de verser une rente aux retraités, de soigner nos vieillards, d'accueillir et d'assimiler des populations étrangères, de faire entendre la voix de la France hors de nos frontières.

J'écris « générations nombreuses ». Devant la vastitude de la tâche, sans doute faudrait-il ajouter « *et laborieuses* ».

Michel Robatel

Editorial du Bulletin N° 27 de Juin 2006 de l'Association

« Rajeunir et Peupler la France »

4 rue Auguste Payant 69 007 Lyon

Tél: 04 72 72 97 30

site Internet : www.rplf.fr

adresse électronique : rplf@wanadoo.fr

(1) contre 7 enfants par femme dans les pays les plus pauvres d'Afrique...

Lire aussi « Le vieillissement, le grand défi du XXI^e siècle », par JP Baux, paru dans la Revue de la Gendarmerie

Situation de la France

1970 51 millions d'habitants dont 16 millions de moins de 20 ans (30 %), et 9 millions de plus de 60 ans (17 %)

2004 60 millions 15 millions (25 %), 12 millions (21 %)

2030 (estimation)

64 millions

14 millions

20 millions (dont 8 de plus de 75 ans)

Deux causes s'ajoutent : l'allongement de la durée de vie et la chute de la natalité.

Le Livre Vert de la Commission Européenne « *Face aux changements démographiques une nouvelle solidarité entre générations* » comporte deux phrases caractéristiques

« L'Europe connaît aujourd'hui des changements démographiques sans précédent par leur ampleur et leur gravité. ».

et **« L'Union doit prendre conscience que sa jeunesse devient une ressource rare... »**

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs nouvelle adresse 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles

Lettre de Septembre 2006

Adresse électronique : contact@francevaleurs.org

Site Internet : www.francevaleurs.org

Comment exercer son autorité en 2006

Essai abrégé de synthèse

Sommaire

- De quoi s'agit-il ?

- La crise de l'autorité

- Que faire et comment le faire?

Ce dossier ne remplace pas le chapitre « autorité » de notre argumentaire qui conserve toute sa valeur. Il le complète et l'actualise cependant. Il préfigure aussi une étude plus complète sur le même sujet qui prendra, si tout va bien, la forme d'un livre. JD

1/ De quoi s'agit-il ?

Le Larousse définit l'autorité comme : « *Droit, pouvoir de commander, de se faire obéir* ». mais aussi « *Qualité, ascendant par lequel quelqu'un se fait obéir* ».

L'Encyclopédia Universalis précise : « *Pouvoir d'obtenir, sans recours à la contrainte physique, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis* ».

- L'autorité, pour quoi faire ?

L'autorité n'est pas une fin en soi. Elle est au service du bien commun. Tout groupement humain a besoin d'un chef qui maintienne l'ordre et la cohésion pour atteindre un but. (Fût-ce en imposant aux individus le respect de l'intérêt général.) L'anarchie n'entraîne que désordres et souffrances. Etymologiquement, **l'autorité est ce qui élève**, ce qui fait grandir, ce qui tire vers le haut. Elle est donc a priori bénéfique pour les personnes sur qui elle s'exerce.

- Légitimité de l'autorité

L'autorité prend sa source en dehors d'elle-même. On a longtemps admis que le pouvoir de nos Rois était d'essence divine. Les croyants continuent à penser qu'il en va de même de leur autorité sur leurs enfants. Les gouvernants d'aujourd'hui tiennent leur légitimité de leur élection par le peuple (et c'est aussi en son nom que les juges rendent la justice).

- Nature de l'autorité

Egale en droits, les humains sont inégaux en fonctions. Il y a ceux qui sont sujets et ceux qui exercent une autorité, à un titre ou un autre. Parmi ces derniers, certains possèdent une autorité naturelle, fruit d'un mystérieux équilibre entre diverses qualités et indépendante du sexe, de la stature et des qualités intellectuelles. D'autres, même régulièrement investis d'un pouvoir, éprouvent des difficultés à l'exercer. (Mais on peut toujours progresser !...)

- Evolution de la notion d'autorité

Dans les sociétés primitives, et jusqu'au Christ, un père de famille avait tous les droits sur ses enfants et, encore bien plus tard, un Roi sur ses sujets. Le refus de l'absolutisme et de l'arbitraire est l'une des causes de la Révolution. **La notion d'autorité s'est progressivement assouplie et humanisée partout**. (Encore que, par exemple, l'homme musulman conserve une autorité absolue sur la femme qui demeure encore dans une situation de dépendance.)

- Difficulté d'exercer l'autorité.

- La marge est souvent étroite entre l'autoritarisme abusif (haïssable !) et le laisser-aller (idem).

- De toute façon, la vraie autorité est à considérer comme un **service**, et un service exigeant d'abord pour celui qui l'exerce.

2/ La crise de l'autorité

L'évolution des idées a été si complète et si rapide que l'autorité s'effondre partout, dans nos sociétés occidentales au moins.

... **Pourquoi ?**

- Après des siècles d'absolutisme subi, l'individualisme et le désir de liberté n'ont cessé de grandir sous l'influence des intellectuels, depuis la Révolution jusqu'à aujourd'hui en passant par Mai 68.

- L'élévation du niveau de connaissance de la population incite les gens à refuser d'obéir aveuglément : **ils veulent comprendre** ce qu'on leur demande - et cela est positif.

- On n'accepte plus que la légitimité d'une autorité réside seulement dans sa source, par exemple, l'élection dans une démocratie représentative. Le fait qu'une Loi ait été votée ne suffit plus à la rendre applicable aux yeux d'une opinion de plus en plus contestataire.

- Des autorité nouvelles sont nées (la pub, la mode, les médias ...) qui diluent et déforment le message principal et engendrent des contradictions car le même individu appartient au milieu social A, milite dans le parti B ou le syndicat C, fréquente le club D... d'où naissance de CLANS animés de passions identitaires. Dans ces groupes (ou bandes...), l'autorité revient en force mais souvent dévoyée par l'extrémisme.

- Paradoxalement, animée par la mystique des droits de l'homme, la Loi française donne un pouvoir exorbitant aux individus pour se protéger contre la décision publique.

- Mais la carence de l'autorité n'est qu'un élément de la **crise générale des Valeurs**. Elle rejoint la **crise de la responsabilité et du courage** qui amène les gens en charge d'autorité à fuir, à reculer ou à attendre devant les décisions impopulaires. Elle rejoint aussi la crise du **civisme**.

Inutile de s'étendre longuement sur ce délitement généralisé :

L'Etat

- La révolte des banlieues et l'agitation liée au CPE ont montré la faiblesse de l'Etat devant des fauteurs de troubles. À chaque fois qu'une décision dans les affaires de la France apparaît porteuse d'une dérive autoritaire, même si elle est nécessaire, notre société s'empresse de la contester ! Mais les mêmes citoyens qui contestent l'État attendent tout de lui !

- La décentralisation a dévalorisé le rôle des préfets qui sont maintenant médiateurs plus qu'*autorités* et la multiplication des niveaux d'autorité en France est sans doute excessive !

- Le comportement de certains hommes publics contribue à affaiblir l'image de l'État et du monde politique. De même la **dérision** médiatique dont ils sont l'objet consentant à la TV.

Il découle de tout cela **qu'exercer l'autorité politique**, à quelque niveau que ce soit, est **aujourd'hui très difficile**. Il faut **négoier**, toujours et encore, à tous les étages.

La famille

« *Notre jeunesse est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucun respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui sont tout simplement mauvais !* » : Socrate s'en plaignait déjà ! Que dirait-il aujourd'hui !...

Le culte de l'enfant-roi incarne la crise d'autorité au sein de la famille.

Trop de parents sont confrontés aux conflits liés à leur perte d'autorité. Ils doivent les gérer seuls : les institutions affaiblies et l'autorité amoindrie du groupe social les aident mal.

La pub, la TV, Internet ont des effets pervers sur les enfants, en dégradant l'ascendant qu'exerçaient certaines grandes figures de nos sociétés.

Divorces, unions libres, mères porteuses, fécondation artificielle, adoption par des homosexuels, clonage... les bouleversements que subit la famille perturbent sa mission et son mode de fonctionnement. Pour autant, son repli sur soi est dangereux car le noyau familial ne saurait assumer toute l'autorité : « *Il faut tout un village pour élever un enfant* », dit un proverbe africain.

Dans ce contexte, les échanges inter générations sont précieux. Quand un *ado* apprend à sa grand-mère à utiliser Internet, l'autorité morale de celle-ci n'en souffre pas et le lien familial, précieux entre tous, est renforcé...

L'école

Parmi les institutions en déclin, elle contribue, notamment par diffusion d'idéologie, à aggraver la crise.

- Les maîtres éprouvent souvent de la difficulté et parfois de la mauvaise conscience à user de leur autorité. Ils sont concurrencés par de multiples médias (TV et Internet notamment).

- La rupture culturelle entre les enseignants et certains adolescents rebelles est flagrante.

« *Le prof n'a rien à me dire, nous ne sommes pas du même monde !* », dit l'un d'entre eux ! (Sic)

- Rechantonnant à accepter l'autorité des parents et des enseignants, l'enfant d'aujourd'hui est soumis à **celle**, bien plus tyrannique, **de la majorité et de la mode**.

L'entreprise

Dans l'entreprise aussi, l'autorité d'autrefois bien changé. Dans les petites structures, le patron est chez lui car les capitaux sont à lui. Là, le paternalisme bien compris a encore un sens.

Mais, dans les grands ensembles, les valeurs d'autrefois ont volé en éclats. La diffusion du savoir a entraîné le début de la dilution du pouvoir. Un titre ne suffit plus pour avoir la légitimité, encore moins l'autorité. De plus, à côté de la structure pyramidale classique, sont nées des organisations transversales, avec des chefs de projets qui ont seulement une autorité de compétence mais sans autorité directe sur les acteurs. Quant aux patrons, ils sont surtout jugés désormais (d'en haut, au moins !) sur leur capacité à être efficaces et obtenir des résultats. C'est le résultat de la montée du capitalisme financier et de l'actionnaire-roi.

De plus, la **spirale de la défiance** a désormais tendance à s'installer partout.

L'Eglise aussi

Symptomatique du recul de l'autorité de l'Eglise-institution, l'accueil réservé à l'Encyclique de juillet 68 sur la contraception. « *Le texte n'est ni reçu ni suivi et on peut parler d'un dédoublement des fidèles.* », dit un évêque.

3/ Que faire ? Comment exercer son autorité en 2006 ?

C'est indéniable, **commander ou diriger des hommes est plus difficile qu'avant**. Mais, quel que soit le nom qu'on leur donne, jamais on n'a eu autant **besoin de bons chefs**, à tous les échelons et dans tous les domaines. **Ce qui impose donc de réactualiser l'autorité.**

Compte tenu de la complexité et de l'étendue du sujet, on se bornera ici à énoncer des choses simples, quasi évidentes.

- L'essentiel est **d'oser** exercer l'autorité qui nous est confiée en nous souvenant que nous avons à accomplir un **service** (souvent éprouvant) et non à assouvir notre goût du pouvoir- et que nous l'exerçons pour le bien des gens placés sous notre autorité et qu'il s'agit, non de tyranniser ni d'exploiter, mais de tirer vers le haut (*comme le suggère la racine latine augere= augmenter*).

- **L'autorité du chef continue à reposer sur 4 pieds : la compétence, l'exigence, l'amour et l'exemple** mais avec des nuances importantes dues au nouveau style de rapports humains.

Compétence

La compétence garde évidemment une importante composante technique. (Le chef doit toujours connaître son métier !) mais les éléments **psychologiques et pédagogiques** du commandement et du management deviennent primordiaux.

Qu'il s'agisse pour un 1° Ministre de faire passer le CPE dans l'opinion, pour un patron de justifier, vis-à-vis des salariés, ses objectifs de production et les sacrifices correspondants à consentir, pour un officier de préparer ses soldats au départ en Afghanistan, pour un prof de poser les *règles du jeu* de l'année à sa classe difficiles ou pour des parents d'imposer des limites à leurs *ados* en quête de liberté, tout est dorénavant une question de **savoir faire**.

Il s'agit d'abord de **convaincre**.

Des attitudes du genre « *Faut que ça passe ou que ça casse !* » sont inopérantes et suicidaires. La **confiance** qu'implique le nouveau style de commandement ne peut naître de la crainte.

Ce qui suppose la **confiance** réciproque. Faire naître cette confiance est une des caractéristiques du bon chef.

Le maître-mot du chef devient donc **expliquer et dialoguer** inlassablement, **pour obtenir l'adhésion** en cherchant à respecter l'équité.

-- Il est dorénavant impossible d'exercer l'autorité tout seul. Il faut donc à la fois **travailler en équipe**, **associer** ses subordonnés à son autorité et leur **déléguer** une partie de celle-ci.

Le **principe de subsidiarité** prend ici toute sa valeur. **A chacun son métier !** Que chaque échelon fasse (ou décide) ce qu'il est le mieux placé pour faire (ou décider).

Amour

Certains trouveront le mot « **amour** » trop fort et lui préféreront des termes comme « humanité ». En ce qui me concerne, je considère qu'on ne peut pas diriger des hommes sans les aimer. Mais il est évident qu'il ne s'agit pas du même amour suivant qu'il émane du père de famille, du contremaître ou du surveillant de prison...

Quoi qu'il en soit, cette attitude doit déboucher sur des manifestations **visibles de l'intérêt porté aux autres**, et notamment aux plus humbles. Il s'agit au minimum de **respect et de considération** et, si possible, **de courtoisie et de gentillesse**. Parmi bien d'autres, Feu Edouard Michelin a été un modèle à cet égard et le Général Frère conseillait à ses cadres de « *commander d'amitié*. »

Exemple

Il y a, là encore, des nuances à apporter. L'officier parachutiste saute en tête et, au sol, enlève ses hommes au cri de: « *Suivez-moi !* ». On ne demande pas au PDG d'en faire autant. En revanche, on est en droit de demander à l'enseignant(e) de donner, entre autres, l'exemple de la tenue et du bon langage.

Détenteurs d'autorité, parents notamment, **efforçons-nous surtout de fuir les contre témoignages**. Rappelons-nous, par exemple, combien la divulgation des avantages financiers réservés à de grands patrons a fait mauvais effet vis-à-vis du personnel.

Pour donner l'exemple dans sa vie quotidienne, le chef (directeur, manager ou professeur) :

- **montre de la cohérence entre ses paroles et ses actes**,
- affiche le courage de **décider** après analyse et écoute,
- et **assume sa décision** sans se défausser en cas d'échec et sait tirer la conséquence de l'échec.

Exigence

C'est par là que le *cheval autorité* a tendance à boiter, en particulier dans la famille. **Trop de parents modernes croient que l'exigence est incompatible avec l'amour**. Ceux-là ne donnent pas à l'enfant l'armature morale nécessaire pour affronter sa vie qui sera nécessairement un combat. Essayons donc de **réconcilier partout fermeté et tendresse**.

-Accroître l'autonomie des subordonnés, c'est **renforcer leur capacité d'initiative** et donc leur permettre de développer leurs qualités. C'est aussi accepter le risque de l'erreur. Le **contrôle** de l'action est donc d'autant plus nécessaire pour, le cas échéant, en sanctionner les dérives. Le chef contrôle et évalue le travail de ses subordonnés mais en soulignant auprès d'eux le **côté positif du bilan** pour les mettre en **confiance**.

« *Il faut exiger de chacun ce que chacun peut donner* », dit Saint-Exupéry.

Dans l'entreprise, il apparaît que :

-- si l'ancien modèle vertical fait davantage place à l'horizontal, décroissant les différents services pour une meilleure efficacité, il est cependant nécessaire qu'une autorité hiérarchique coiffe et structure l'ensemble.

- le chef reste celui qui est compétent, mais aussi celui qui sait **créer une bonne ambiance** de travail, de nature à développer efficacité et productivité.

- L'adhésion des personnels passe par la capacité des dirigeants à les associer à la prise de décision car les gens demandent moins de hiérarchie et plus d'autonomie.

Ce besoin est ressenti aussi à l'école où l'on met en place des « *conseils de la vie lycéenne* ».

Dans tous les états de vie, le chef (quel que soit son nom) **reste l'entraîneur mais un entraîneur qui ose exercer l'autorité dont il est investi**.

Cela dit, l'exercice de l'autorité reste un art difficile qui doit l'inciter à la modestie.
