

L'AUTORITE

Le mot du rédacteur

Après une introduction générale : « *Qu'est-ce que l'autorité ?* », sont successivement présentés les problèmes liés à l'exercice de l'autorité

1/ au niveau de l'Etat, y compris dans les Armées,

2/ dans l'Eglise (Catholique),

3/ à l'école,

4/ dans la famille,

5/dans l'entreprise.

Les résultats de ces enquêtes basées sur de nombreux témoignages, très divers, sont intéressants par leur diagnostic unanime sur les origines et le constat globalement pessimiste d'aujourd'hui. Parfois sévères (pour l'Eglise notamment), ils sont cependant peu constructifs. Comme souvent, l'analyse est relativement facile mais c'est une autre affaire que de montrer les voies de la refondation de l'autorité.

Les solutions suggérées ici paraissent parfois un peu angéliques mais c'est peut-être une distorsion due à la personnalité du rédacteur...

JR

Constat de départ

L'autorité s'effondre partout et notamment dans notre monde développé.

Définitions

Mais d'abord, qu'est-elle? Et que n'est-elle pas?

-Elle n'est pas la contrainte ni le pouvoir : « *Tout ce qui fait obéir les gens* ».

-Elle n'est pas le pouvoir car on peut « *Faire autorité* » sans avoir le pouvoir.

-Elle n'est pas l'ordre : l'ordre peut régner sans autorité ; la coercition suffit.

Elle paraît difficile à définir en soi puisqu'on éprouve souvent le besoin d'adjoindre à ce nom commun d'autres expressions pour en préciser les contours (autorité de l'État, autorité parentale, autorité de la chose écrite, l'autorité de la chose jugée, personne faisant autorité...) comme s'il fallait, pour lui donner toute sa signification, lui ajouter un champ d'application plus précis, susceptible d'être accepté par tous.

Si on se réfère à son étymologie latine (*augere*), **l'autorité est ce qui élève**, ce qui fait grandir, ce qui tire vers le haut. Elle ne peut donc être statique. Il lui faut un vecteur qui accompagne vers un avenir. C'est là, à mes yeux, le point crucial.

Elle est aussi un exercice qui donne à une personne revêtue d'une responsabilité, la légitimité de dire " *tu dois* ».

Qu'en dit le dictionnaire ? :

-Larousse : « *droit, pouvoir de commander, de se faire obéir* » mais aussi « *qualité, ascendant par lequel quelqu'un se fait obéir* »

-Plus nuancée, l'Encyclopédia Universalis énonce : « *pouvoir d'obtenir, sans recours à la contrainte physique, un certain comportement de la part de ceux qui lui sont soumis* » et elle ajoute : « *Elle se situe dans une relation entre le commandement et l'obéissance, ce qui permet de la considérer comme un phénomène social.* »

L'autorité implique donc une certaine inégalité librement consentie. Elle suppose la confiance laquelle ne peut naître dans la crainte, mais de la crédibilité reconnue chez celui qui exerce l'autorité. Et celui-là ne doit pas avoir la seule compétence technique, mais détenir « *l'épaisseur morale* » nécessaire à cet exercice

Le problème est donc de savoir comment retrouver ou faire renaître cette inégalité librement consentie.

A cet égard, les résultats de l'enquête sont peu convaincants.

Historique et constat

L'autorité s'effondre partout... Mais pas seulement en France, et pas seulement aujourd'hui.

Depuis le Siècle des lumières, l'Europe est passée d'une forme culturelle qu'on peut appeler le *régime de la Tradition*, fondée sur la primauté de la croyance religieuse, collective et institutionnelle, à la *Modernité*, scientifique et idéologique, fondée, elle, sur la légitimité des croyances individuelles. L'individu est reconnu libre de penser seul, de contester la coutume, les anciens, les croyances collectives.

En France, en particulier, la Révolution, Vatican II, Mai 68... autant de facteurs ayant contribué, dans tous les domaines, à ce déclin de l'autorité.

Du coup, ce qui faisait le lien social s'étiole, **l'autorité n'impose pas et donc ne s'impose plus**. À chaque fois qu'une décision dans les affaires du pays apparaît porteuse d'une dérive autoritaire, même si elle est nécessaire, la société française s'empresse de la contester !

C'est à l'avenir, et non plus au Passé, à la Tradition, à l'Eglise, que les Modernes demandent d'autoriser le présent. Mais la panne d'autorité actuelle n'est-elle pas une panne de désir d'avenir ?

Et la panne centrale de l'autorité n'est-elle pas due aussi à la multiplicité « d'autorités » rivales qui engendrent une floraison de contradictions, elles-mêmes nées des multiples allégeances des individus pour déboucher sur des passions identitaires et sur le fondamentalisme. Là, autorité revient en force, mais dévoyée.

L'autorité est pourtant nécessaire aux groupements humains afin que soit maintenue la cohésion et pour imposer aux volontés individuelles le respect d'intérêt présumé supérieur.

Reconnaissons que, pour contestée qu'elle soit, elle n'a jamais totalement cessé de jouer un rôle de lien, notamment entre les générations, encore que ce lien soit souvent distendu.

Alors, un grain d'espoir ?

Au niveau de l'ÉTAT

« Depuis une vingtaine d'années, l'autorité de l'État est de plus en plus contestée. L'agitation liée au CPE a ainsi embrasé la France entière, y compris les catégories sociales qui n'étaient pas directement concernées. Ni les élus, ni les citoyens n'acceptent plus les comportements de type autoritaire: or, le CPE a été perçu comme tel !

En dehors de causes d'ordre philosophique, ce fait résulte sans doute, de l'élévation du niveau de connaissance de la population. **Les gens veulent comprendre** (et ceci est positif), mais plus inquiétants, l'érosion de la solidarité nationale et la crispation des groupes sociaux sur les avantages acquis.

On ne retrouve un semblant d'unité que pour descendre dans la rue...

Par ailleurs, la « décentralisation » a dévalorisé le rôle des préfets qui sont maintenant hommes de médiation plus qu'*autorités*. En revanche, le rôle de la région est revalorisé mais l'empilement de structures successives, à partir des communes, n'est-il pas devenu excessif ?

L'État conserve en tout cas de nombreuses responsabilités directes: sécurité, justice, hygiène, l'éducation, défense.

Et même si la mondialisation n'est pas spécifiquement son domaine, c'est cependant au gouvernement d'expliquer ce phénomène incontournable, et ce que peut faire l'Etat pour s'y adapter.

Mais n'est-ce pas paradoxal de voir **les Français contester l'État et attendre tout de lui ?** Ils oscillent entre soumission à l'autorité et chahut.

Il est vrai que le législateur a donné un pouvoir exorbitant aux individus pour se protéger contre la décision publique. »

(Ces paragraphes sont du Vice Président du Conseil d'État)

Il est vrai aussi que le comportement de certains hommes politiques ne contribue pas à restaurer l'image de l'État et du monde politique : les « *affaires* » finissent par banaliser le

scandale. Et que dire de la **dérision** médiatique dont ils sont l'objet consentant lors de certaines émissions télévisées ? La dérision entraîne le discrédit.

La grogne contre l'État n'est, à vrai dire, pas le monopole de la France. En Europe (Pologne, Autriche, Suisse, Pays-Bas, Danemark, Norvège,) certains partis partent en guerre contre l'État et commencent à réunir 10 à 15 % des voix. Ils veulent que les régions aient plus d'autonomie vis-à-vis de l'État central. Ils se distinguent des libertaires et des anarchistes qui, eux, contestent l'autorité en tant que telle.

En résumé, pour un responsable français, le problème aujourd'hui est **d'évaluer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas**. Il s'agit d'adapter, d'assurer la médiation entre les individus en fonction des contextes locaux. Il s'agit aussi d'inciter à l'innovation, mais également de l'encadrer !

La France n'a jamais su trouver un équilibre entre l'autoritarisme et l'autorité négociée, plus reconnue. Il est temps de clarifier les règles collectives acceptées par tous, d'animer le débat public, comme cela a été fait récemment pour la gestion des déchets radioactifs, même si le nombre des participants est aujourd'hui encore restreint. Il faut aussi avoir une meilleure territorialisation des politiques publiques, une écoute, un échange plus équilibré entre l'Administration centrale et ses échelons déconcentrés.

Il faut enfin prendre en compte le besoin d'écoute de la population. La crise du CPE l'a montré. Ce qui caractérise l'autorité légitime, c'est que, en se soumettant à sa décision, l'on a pas le sentiment d'abandonner sa dignité. Or, dans l'enquête parlementaire d'Outreau, par exemple, les magistrats ont ressenti comme une humiliation de voir les députés refaire le procès. Pour les jeunes hostiles au CPE, le contrat impliquait une soumission à l'arbitraire. Or, ce texte avait pourtant été voté ! On ne peut donc plus croire que la légitimité d'une autorité réside seulement dans sa source, par exemple l'élection dans une démocratie représentative.

En réalité, sa légitimité ne suffit pas à la caractériser et à la faire admettre désormais.

En somme, **négocié**, toujours et encore, à tous les étages. Voilà un élément de la fonction de transmission d'une autorité qui ne s'impose pas mais qui trouve sa justification au corps même du système démocratique

Dans ce contexte, les Armées ne sauraient rester à l'écart ou inattentives. D'ailleurs, le Chef d'état-major des armées s'est exprimé à ce sujet, constatant que **l'exercice de l'autorité est plus compliqué aujourd'hui qu'hier**. Il dit notamment en substance :

« Le métier des armes est, par essence, fondé sur l'autorité. Au fil des ans s'est imposé un modèle unique d'exercice de l'autorité fondée sur l'adhésion et l'exemple.

Il a valeur universelle dans une société où les blocages naissent le plus souvent de l'archaïsme des rapports sociaux

On s'efforce dans les Armées de répondre à la fois aux exigences de la jeunesse et aux contraintes des opérations avec pour objectifs :

l'exemple, l'adhésion, l'autonomie, mais aussi le contrôle.

-L'exemple, c'est Bonaparte au pont d'Arcole : « *Suivez-moi !* »

-L'adhésion, c'est beaucoup de dialogue et d'équité. La confiance qu'elle implique ne peut naître de la crainte.

-Accroître l'autonomie des subordonnés, c'est renforcer leur capacité d'initiative et donc leur permet 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

Cette crise d'autorité dont on parle tant sans proposer de remèdes, n'est-elle pas, avant tout, une crise de responsabilités ? ». (fin des propos du CEMA).

En tout cas, aujourd'hui et quel que soit le domaine considéré, l'exercice de l'autorité dans l'État réclame, des responsables, plus que jamais dans le passé,

compétence et humanité.

Dans l'ÉGLISE

L'Église de France aussi voit contestée son autorité. Il est vrai que cette contestation remonte à loin. Le premier délitement de son autorité a eu lieu lors de la deuxième guerre mondiale, lorsque de nombreux clercs et laïcs décidèrent d'entrer dans la Résistance, contre l'avis de l'épiscopat français. « *Cette crise a introduit un doute sur la pertinence du jugement de l'Église sur le temporel.* » (René Rémond)

Deuxième contestation, en 1954, lors de la suppression des prêtres ouvriers, lesquels se partagent en deux camps : l'autorité romaine est ainsi publiquement contestée.

En 1962, le concile Vatican II répond à de fortes attentes d'un aggiornamento en vue de rééquilibrer la structure de l'Église au profit de responsabilités mieux partagées dans la collégialité. Mais il semble que Vatican II n'ait pas mené ses travaux jusqu'au bout. Il n'a pas eu la possibilité de réaliser l'équilibre entre l'affirmation très forte du rôle du peuple de Dieu et la reprise de formulation assez classique issue de Vatican I sur la structure de l'Église.

Après Vatican II, la réforme voulue par les Pères Conciliaires stagne, alors que tout s'accélère dans la société. Le Concile à peine terminé, arrive Mai 68. Certains avaient cru comprendre que Vatican II marquait la fin de l'Église pyramidale, comme si la base devait l'emporter sur le sommet et prendre les commandes, alors que la société s'engageait vers toujours plus d'individualisme, de liberté de pensée, d'autonomie d'action et prenait le goût de la concertation et de la co-responsabilité.

Dans ce contexte, l'Église peine à suivre et, entre autres, l'accueil réservé à l'encyclique de Paul VI de juillet 68 sur les moyens artificiels de contraception, montre que l'autorité de romaine est ébranlé. « *Le texte n'est ni reçu ni suivi et on peut parler d'un dédoublement des fidèles.* »

Depuis, la crise perdure. Elle prend le plus souvent la forme discrète d'une hémorragie silencieuse des fidèles et, plus récemment, les affaires de pédophilie n'ont rien fait pour améliorer la crédibilité des prêtres et des évêques.

Sur le terrain, des initiatives sont prises pour tenter de rééquilibrer les responsabilités, dans le diocèse de Poitiers notamment. Elles vont jusqu'à donner aux prêtres un rôle itinérant, celui de conforter et reconforter des communautés responsables. Mais les ajustements entre prêtres et laïcs sont parfois délicats. Si les laïcs respectent l'autorité des prêtres, ils ne veulent plus être traités comme des mineurs dans l'Église. Mais d'autres aimeraient bien encore dire « *Qu'est-ce qu'on fait, Monsieur le curé ?* ». Et, du côté des prêtres, il y a aussi ceux dont la conception de l'autorité date du « *Concile de Trente !* »

La bonne solution ne semble donc pas encore être trouvée. Aujourd'hui, toute autorité affirmant ce que l'on doit croire ou faire est perçue comme suspecte. Se soumettre à la parole d'autrui signifierait perdre sa liberté et son autonomie.

Certes, mais à partir du moment où une institution édicte des règles et que ces règles ne sont pas suivies, elle doit s'interroger. Alors, que faire ?

Certains, surtout parmi les jeunes générations, souhaiteraient revenir aux méthodes du XIXe siècle et à Vatican I, pour définir avec clarté ce qui est « *dedans* » et ce qui est « *dehors* ». Mais l'affirmation même fortement soutenue ne suffit pas : « *Pour avoir une autorité convaincante, nous devons partager le chemin des hommes* ».

Passer d'une pastorale de la conformité à une pastorale de la proposition, c'est considérer que les personnes en attente de sens ne sont pas des consommateurs passifs, mais des hommes et des femmes qui attestent chacun de la liberté de Dieu.

Or, l'église catholique est « *encore trop pyramidale et n'a pas la culture du débat* » (Mgr Di Falco) Il serait pourtant urgent de restaurer les modalités et d'aller vers une écoute réciproque de tous les baptisés. Elle est invitée à être plus attentive dans son enseignement à la référence à la conscience et à l'expérience des croyants, à laisser le temps nécessaire au temps dans les Églises locales, avant de prendre une décision finale, et à exercer l'autorité doctrinale au service d'une unité qui renonce à toute uniformité.

L'école

Elle se retrouve, elle aussi, parmi les institutions en déclin, où la modernité postule liberté et égalité des sujets.

Pour les maîtres, la situation est encore plus compliquée par l'avènement de la société de communication : **ils sont concurrencés par de multiples médias.**

L'enfant, lui, affranchi de l'autorité des adultes, n'est pas pour autant libéré car il est maintenant soumis à une autorité beaucoup plus tyrannique : celle de la majorité.

La rupture culturelle entre adolescents et enseignants est flagrante, avec une école de plus en plus zappée par le monde de la communication. Pourtant, depuis les années 90 se manifeste un désir autorité et reposant sur deux modèles très distinctes. Les Républicains (François Fillon) déclarent « *injuste et inefficace de faire reposer l'ordre scolaire sur les seules qualités personnelles des enseignants.* » C'est la tendance la plus fréquente dans les jeunes générations : retour à la contrainte...

A ce modèle s'oppose celui des Démocrates selon lequel la crise de l'autorité exprimerait non pas un excès, mais un déficit de démocratie à l'école. S'imposerait donc une sorte de *contrat éducatif* dans lequel les élèves auraient aussi des droits reconnus et où serait capable de se créer un sentiment de valeurs partagées. Or, cela reste très étranger à la tradition de l'école publique en France, alors que le professeur devrait associer les élèves à la gestion de sa classe.

À noter aujourd'hui, l'approche pédagogique a plus de faveur que le retour à l'ordre ancien.

De même qu'il y a débat sur le type d'autorité, de même, il y a aussi débat sur l'autorité de la chose enseignée. Selon les uns, le savoir doit être légitimé par le seul fait qu'il s'énonce (Xavier Darcos). Selon les autres, les savoirs ne peuvent être assimilés que s'ils ont du sens pour ceux qui apprennent.

C'est dans cet esprit, c'est-à-dire associer les élèves à la classe, qu'ont été mis en place des « conseils de la vie lycéenne ». Ils visent à établir des règles collectives acceptées par tous, à aller plus loin dans l'autonomie citoyenne des jeunes. Cela, c'est négociable mais une fois les règles acceptées, elles ne supportent pas d'exception et chaque manquement doit être traité, pas forcément par une sanction, mais tout de suite par une médiation entre professeurs et parents visant à aboutir un contrat moral.

En revanche, ce qui n'est pas négociable, c'est l'acte pédagogique. On ne peut pas modifier le programme, même si on doit réfléchir la meilleure façon de l'appliquer. (C'est logique, vu la diversité des élèves !) De toute façon, les conseils de vie lycéenne demandent un retouillage fréquent car les mentalités des élèves changent très vite. Elles ont par exemple changé après les émeutes de l'automne de 2005.

Quelles qu'en soient les modalités, il apparaît donc très nécessaire d'adapter **le système pédagogique au nouveau public que sont les enfants d'aujourd'hui.** Il y a ceux qui respectent le père et le professeur, mais qui ne prennent pourtant pas comme argent comptant l'autorité et demandent que celle-ci soit justifiée. Mais il y a aussi ceux qui sont indifférents, passifs. Pour eux, l'école, c'est la société des blancs, des riches, des flics. « *Le prof n'a rien à me dire, nous ne sommes pas du même monde !* » On voit bien par là l'impossibilité de viser le retour à l'autorité connue par nos grands-parents. Comment donc bien prépare les maîtres à de pareils défis ?

Eduquer, c'est créer une adhésion. L'enseignant qui a une autorité naturelle n'a pas besoin d'un règlement intérieur. Son personnage crée un climat d'osmose, de confiance réciproque. Mais les autres, sans doute les plus nombreux, ont besoin d'être aidés pour asseoir leur future position d'adultes éducatifs, transmettre leur savoir, être justes dans leur notation, expliquer leurs décisions pédagogiques.

Certes, au fil du temps, le maître aura des chances d'acquérir plus d'autorité avec le métier, mais il devra, dès le premier jour, prouver sa compétence, montrer sa rigueur dans le respect des règles, **réussir un bon dosage entre règles disciplinaires et pédagogie.**

Les IUFM sont-ils bien adaptés à de telles difficultés ? Il semble que ce ne soit pas le cas, il est souhaité qu'il s'ouvrent davantage aux acteurs du terrain et qu'ils collent ainsi mieux à la réalité dès le début de la formation des futurs maîtres.

Il faut pourtant noter des points encourageants pour une institution dont on dit qu'elle est incapable de s'adapter à une situation dès qu'elle sort de l'ordinaire. L'un d'eux est la création de classe-relais pour « *raccrocher* » des adolescents en rupture avec l'école

Elles sont animées par des enseignants volontaires et des éducateurs spécialisés qui collaborent pour une prise en charge individuelle de ceux qui sont des *cas*. Après six ans d'existence, ces classes-relais ont fait leurs preuves, notamment pour créer l'apaisement dans leurs apports aux adultes et aux institutions. Elles sont le lieu de l'instruction : or, le travail intellectuel joue un rôle indispensable pour permettre aux jeunes de se restructurer au plan psychique. Citoyenneté et respect de la règle sont les points forts dans ces classes où l'on cherche le contrat de confiance avec des jeunes qui, à 12/ 13 ans sont prêts à baisser les bras... Ils étaient déjà 5.000 en 2004 !

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 ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. Ils sont tout simplement mauvais ! » (Socrate)

Qu'en est-il aujourd'hui ? Il semble bien que **le culte de l'enfant-roi** incarne une crise de type nouveau dans l'autorité au sein de la famille. La famille moderne en effet s'isole du monde et oppose à la société le couple solidaire parents/enfants.

Toute l'énergie du groupe est dépensée pour la promotion des enfants, chacun en particulier, sans aucune ambition collective.

Cette logique de la valorisation à l'extrême de l'enfant a conduit à une crise que les parents déplorent depuis mai 68. Le conseil des anciens de la famille, les conseils d'autres parents, se laisser guider par un directeur de conscience, c'est-à-dire accepter l'autorité du lien social, tout cela n'est plus de mise.

Les parents sont tous confrontés aux conflits liés à leur perte d'autorité ; ils doivent les gérer seuls car les institutions affaiblies et l'autorité amoindrie du groupe social les aident mal.

Dans cet environnement, le repli sur soi de la famille est explicable dans la mesure où les nombreuses influences extérieures interviennent souvent à l'encontre des objectifs familiaux.

Que dire du matraquage de la publicité, conçue par des adultes et dont les effets pervers sur les enfants sont incontestables. Les progrès de la technique jointe à l'unification des marchés et la multiplication croissante des moyens informatiques ont déstabilisé les liens ancestraux, dégradé l'ascendant qu'exerçaient certaines figures de nos sociétés.

La famille est soumise à de tels bouleversements qu'on ne sait plus sa mission ni son mode de fonctionnement. Don de sperme, mères porteuses, fécondation artificielle, adoption par des couples homosexuels, clonage... la complémentarité des sexes n'est plus nécessaire pour fonder une famille ni la sexualité pour faire des enfants. Pour l'instant, ces situations paraissent encore aberrantes, parce que très minoritaires, mais qui sait si, d'ici quelques décennies, elles ne seront pas devenues courantes.

Pour autant, le repli sur soi de la famille, s'il est explicable, ne peut se justifier car le noyau familial ne saurait assumer toute l'autorité, pas plus que le père seul ou la seule mère. Il faut un collectif (« *Tout un village pour élever un enfant* », selon un proverbe africain)

Il faut donc recréer ou favoriser les échanges inter-générationnels. Si l'autorité de la mère sur la vie familiale est très généralement admise, des échanges plus larges devraient être recherchés auprès des oncles, tantes, parrains et marraines, mais aussi auprès des plus jeunes. Quand un adolescent apprend à sa grand-mère à utiliser Internet, son autorité sur elle ne procède que de ses compétences mais le lien est maintenu. Pourquoi s'en alarmer ?

D'ailleurs, les grands-parents prennent peut-être une valeur particulière. Il ne s'agit pas, bien sûr, pour eux de s'opposer aux parents ni de contourner le cadre éducatif général que

ceux-ci ont défini. Du reste, ce sont les parents qui détiennent l'autorité de parents, et non les grands-parents !

Cependant, chaque maison a « son *règlement intérieur* ». Quand les enfants sont chez les grands-parents, il est normal que ceux-ci fassent respecter le leur, en donnant des indications !

Les grands-parents ne donnent pas de sanctions. Porteurs d'un certain nombre de valeurs, de repères, ils expliquent et montrent l'exemple. Dans des domaines aussi simples que les règles de politesse, le maintien à table, le rapport aux autres, ils transmettent, souvent sans le savoir, quelque chose de l'ordre d'une *autorité intérieure*. Lorsqu'ils associent leurs petits-enfants à des travaux de peinture, de bricolage, de pêche, de jardinage, il les imprègnent, sans le proclamer, de valeurs telles que le souci de bien faire, de faire plaisir, de respecter la nature...

Les grands-parents jouent un rôle complémentaires de celui des parents mais indispensable.

Quant aux aides extérieures à la famille, elles font toute la richesse d'une éducation, mais il faut les chercher. Le bon maître qui ouvre des horizons du savoir, le prof de judo qui explique la discipline et le respect des règles, le prêtre qui éveille à la foi... Toutes ces figures qui proposent des médiations à la famille constituent un cercle faisant large place à **l'autorité du lien social**. Ce faisant, elles conduisent la famille à ouvrir sa propre autorité, en la confrontant à celle d'autres membres de la société ce qui permet le « vivre ensemble ».

En somme, pour les parents, que faire ? et comment le faire vis-à-vis de leurs enfants ?

Françoise Dolto, parfois contestée, n'a jamais milité pour une éducation permissive. Pour elle, **il est primordial de donner un enfant un cadre et de poser les limites** afin de le protéger. Ce n'est pas parce que l'on défend quelque chose qu'il faut le faire en hurlant et la douceur n'exclut pas la fermeté, ni certains interdits motivés par la prudence. C'est parce que l'enfant sera en confiance, parce qu'il se sentira considéré, qu'il suivra la voie que lui indiquera l'adulte.

Une bonne autorité parentale est celle qui ne condamne pas, n'impose pas, mais suggère et éventuellement sanctionne.

Elle permet à celui ou celle à qui elle s'adresse, de développer ses qualités. Elle doit s'attacher au dialogue avec les enfants, tout en imposant des règles de vie, fondées sur le respect de soi et des autres.

Dans ce difficile cheminement, il est clair que **l'exemple parental, la cohésion père / mère ont valeur d'or**.

L'entreprise

Dans l'entreprise aussi, l'autorité d'autrefois bien changé, il est vrai pas partout de la même façon.

Dans les petites structures, le patron est chez lui car les capitaux sont à lui. Il reste le seul maître à bord, pour le meilleur et pour le pire. Là, le paternalisme a encore un sens.

Mais, dans les grands ensembles, les valeurs d'autrefois ont volé en éclats. Il ne suffit plus d'avoir un titre pour avoir la légitimité, et encore moins l'autorité. À côté de la structure pyramidale classique, sont nées des organisations transversales, avec des chefs de projets qui ont seulement une autorité de compétence et d'entraînement, mais sans autorité directe sur les acteurs du projet. Quant aux patrons, ils sont, comme les autres, jugés désormais sur leur capacité à être efficaces et apporter de la valeur ajoutée. C'est le résultat de la montée du capitalisme financier et de l'actionnaire-roi.

À la crise de l'autorité traditionnelle s'ajoute désormais la spirale de la défiance qui se généralise à tous les niveaux. Les actionnaires n'ont pas confiance dans les dirigeants, qui eux-mêmes se méfient de leurs cadres qui doutent aussi de leurs collaborateurs. Et vice versa !

En 1985, 25 % des personnes affirmaient ne pas avoir confiance en leur patron. Elles sont aujourd'hui 54 %. Les salariés sont demandeurs de plus d'équité et d'égalité. Ils veulent être mieux considéré s'ils ont le sentiment de faire plus que leurs collègues de bureau.

Et on se rend compte que l'adhésion du personnel passe par la capacité des dirigeants à les associer à la prise de décision. Il faudrait moins de hiérarchie et plus d'autonomie.

En France, et d'une manière générale dans les pays latins, la hiérarchie est très présente : les gens ont peu d'autonomie, donc peu d'initiative. Ils n'en prennent pas ! Dans les pays anglo-saxons au contraire, l'autorité est plus relâchée, mais l'adhésion plus forte. C'est une sorte de contrat psychologique où les employeurs veulent des résultats, ils laissent leurs employés libres de leur action, qui, eux, s'attendent à avoir les moyens de travailler.

Autre nouveauté d'entreprise, comme en politique, le « *blog* » dans lequel le salarié s'exprime sur la vie de l'entreprise. La réglementation d'un tel outil est différemment conduite. En France, c'est un attentisme curieux mais prudent. Aux États-Unis, le procédé est plus répandu et l'on prétend qu'il aide à résoudre les conflits sociaux car il permet la descente et la montée des informations vis-à-vis des employés. (Notons quand même que certaines ont été contraintes de disparaître pour avoir diffusé des affirmations très confidentielles concernant la société.)

Les chartes de bonne conduite de l'utilisation du *blog* ont été édictées, plus ou moins strictes selon les entreprises. Certaines s'en dispensent parce qu'elles reconnaissent une certaine discipline chez les salariés. Si l'on en croit un témoignage, les entreprises qui responsabilisent les employés se donneraient des collaborateurs moins réfractaires à l'autorité hiérarchique parce qu'ils la respectent comme elle les respecte. D'après les enquêtes menées récemment auprès de certains chefs d'entreprise, il ressort aujourd'hui 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 forme d'autorité hiérarchique puisse structurer le collectif

- le chef reste celui qui est compétent, mais aussi celui qui sait développer efficacité et productivité.

-Le chef doit montrer l'exemple dans sa vie quotidienne: montrer de la cohérence entre ses paroles et ses actes, afficher le courage de décider après analyse et écoute, et celui d'assumer la décision prise sans se défaire en cas d'échec et savoir tirer la conséquence de l'échec.

-Le chef évalue le travail de ses subordonnés mais en soulignant auprès d'eux le côté positif du bilan.

« *Il faut exiger de chacun ce que chacun peut donner* » (Saint-Exupéry)

Dans l'entreprise, la diffusion du savoir ascendant a entraîné le début de la dilution du pouvoir. On est entré dans une légitimité de compétence, au sens large, et non plus dans une légitimité statutaire. **Le chef reste l'entraîneur.**

(Curieusement, cette enquête n'a pas dit un mot des syndicats, ni à propos de l'entreprise, ni de l'école).
