

## Rayon Autorité

La scène se passe dans mon chalet de Savoie où mon petit fils Matthieu a invité ses copains pour arpenter la montagne. Ils ont découvert ma théorie des valeurs humaines qui permettent à l'homme et à la société de tenir debout et ont décidé de consacrer une heure, au retour de chaque balade, à en discuter, un verre à la main. Il y a là, autour de Matthieu, étudiant à Sciences Po, Olympe, 3<sup>e</sup> année de médecine, Capucine, professeur des écoles, Caroline, élève-infirmière, Benoît, élève d'une Ecole de Commerce, et Axel, étudiant en sociologie.

Matthieu : « Ce soir, j'aimerais bien qu'on discute un peu du respect et de l'exercice de l'autorité... »

Axel : « L'autorité, j'en ai rien à cirer ! Pour moi, c'est du despotisme ! Vive la liberté ! »

Capucine : « On connaît ta chanson ! *Il est interdit d'interdire...* et le reste. Tu admettras quand même que, dans tout groupe humain, il faut un chef qui fasse appliquer la loi. Sinon, c'est l'anarchie et le groupe crève... »

Benoît : « Les animaux le sentent bien : chaque meute de loups obéit à un chef et le moindre troupeau de biques suit sa vieille femelle dominante... L'autorité est une loi de nature ! »

Olympe : « Le malheur chez les hommes, c'est leur contradiction. La majorité reconnaît la nécessité de l'autorité mais n'a de cesse de la contester, à l'école, dans la famille ou sur la voie publique... »

Capucine : « Clémenceau disait déjà en 1909 : « *Depuis la Révolution, nous sommes en révolte contre l'autorité, divine et humaine...* »

Benoît : « Il faut dire que certains « *petits chefs* » ont tendance à exercer leur parcelle d'autorité de façon pesante. On voit ça tous les jours en prison ou à l'armée, et même dans l'administration ... »

Caroline : « A l'inverse certains s'abritent derrière le principe d'égalité pour refuser de se comporter en chefs : "*De quel droit, leur imposerais-je des comportements?*". C'est pourquoi ils préfèrent souvent exercer leur autorité de façon collégiale... et ça foire... »

Matthieu : « Moi, je vois beaucoup de gens **fuir les responsabilités et craindre d'exercer l'autorité** qui leur revient de droit. C'est vrai pour les parents qui ont peur de dire « non » à leurs ados et même à leurs gamins mais on a vu l'Etat lui-même ne plus oser assumer pleinement ses responsabilités, en Corse et dans les banlieues notamment ... ».

Moi : « C'est que l'autorité s'amollit quand elle est trop diluée ; c'est vrai à tous les niveaux. En ce qui concerne l'Etat, Michel Rocard s'exprime ainsi : "*Il y a désormais 6 pouvoirs à l'oeuvre dans nos sociétés. Les 3 décrits par Montesquieu (exécutif, législatif et judiciaire) et 3 autres majeurs : le technico-scientifique, le financier et le médiatique. Le plus faible aujourd'hui, c'est l'exécutif. Tous ont des contre pouvoirs, sauf le médiatique. Or, il y a danger pour la démocratie dès qu'un pouvoir est sans contre pouvoir* "...

Olympe : « Il n'y a pas que les médias à exercer une autorité de fait tout en étant irresponsables, il y a aussi les syndicats, les associations, les ligues, sans parler de "Bruxelles"...

Matthieu : « C'est pourquoi les conflits d'autorité débouchent souvent sur des « *bras de fer* » sévères... »

Capucine : « Tout cela est vrai. Raison de plus pour y réfléchir ... Posons-nous d'abord les questions : « *l'autorité, qu'est ce que c'est ?* » et « *à quoi ça sert?* » ... »

Matthieu : « Le dictionnaire dit : « *Avoir de l'autorité, c'est pouvoir se faire obéir pour l'exécution d'un ordre ou la réalisation d'un projet. C'est aussi être capable d'influencer une personne ou un groupe dans le sens souhaité. Dans ce 2<sup>sens</sup>, on dit Untel fait autorité en raison de sa compétence technique jointe à sa valeur morale et à son ascendant...* » »

Olympe : « Etymologiquement, autorité vient du latin *augere* qui signifie augmenter. A de l'autorité celui sur qui on peut compter pour augmenter l'efficacité du groupe. »

Axel : « A condition que l'autorité en question soit légitime. Du temps de Clovis, c'est celui qui cognait le plus fort qu'on hissait sur le pavois... Dans les bandes d'aujourd'hui, et dans bien des pays, c'est pareil... »

Capucine : « Dans les dictatures peut-être, mais pas dans les sociétés organisées où tout détenteur d'autorité la reçoit de *plus haut que soi*. ... »

Olympe : « Les Rois affirmaient qu'ils la tenaient de Dieu et les parents chrétiens pensent de même... »

Capucine : « ... Depuis 1789, elle s'exerce au nom du peuple. C'est pourquoi le Président de la République est élu au suffrage universel et délègue une partie de son autorité à des gens responsables devant lui. »

Axel : « ... Et on crée une hiérarchie. Or *hiéros* veut dire sacré en grec. Du coup, l'autorité dégénère souvent en culte rendu abusivement, aux pharaons d'hier et aux despotes d'aujourd'hui, le coup d'état militaire reste un moyen courant de conquérir le pouvoir avec, à la clé, l'oppression, la corruption, le népotisme. C'est contre tout cela que je m'insurge... »

Matthieu : « Ce n'est pas le cas dans une entreprise où le chef veille surtout au **bien commun du groupe**. D'ailleurs, son pouvoir est cadré par des lois et des **obligations morales**: respecter les hommes, être honnête et juste... »

Benoît : « L'autorité, c'est finalement un échange de services : *Je te donne ma force et ma compétence; tu me donnes ton obéissance* ... C'est aussi une loi éternelle de la condition humaine. La nier, ou se comporter si elle n'existait pas, c'est prendre un risque mortel ... »

Capucine : « D'ailleurs, un père de famille ou un patron ne se comporte plus comme autrefois... »

Olympe : « Et puis, les choses sont si complexes que nul ne peut tout voir et tout connaître; le chef doit obligatoirement déléguer et décentraliser une partie de son autorité. »

Axel : « ... Et pourtant de Gaulle parle de la solitude du chef. Il écrit dans "*Le fil de l'épée* ". "*L'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement...* » »

Caroline : « Oui... mais c'était de Gaulle en 1934... Aujourd'hui, un père de famille digne de ce nom consulte sa femme avant de décider... Et un PDG ses adjoints... »

Olympe : « Et on commande différemment selon qu'on est parent, professeur, chef d'orchestre, commandant de bord, patron ou chef d'Etat.... »

Benoît : « Oui mais partout on exige la **compétence** de celui qui dirige et **l'obéissance** de ceux qui sont réunis en vue d'atteindre un objectif commun. Le chef les fait agir ensemble. S'il est bon, il y a des chances que le groupe tourne rond... et ça commence dans la famille ... »

Olympe : « L'autorité des parents se confond avec l'amour qui protège, nourrit, soigne, élève les enfants, mais l'amour en question comporte une *dimension exigence* en plus de la *dimension tendresse* »

Caroline : « Même toi, Capucine, ton autorité sur tes petits élèves t'est déléguée par les parents... »

Capucine : « Mais, devenus collégiens, ils auront acquis de l'autonomie. Vis-à-vis d'eux, l'autorité du prof reposera surtout sur le savoir et sur la compétence pédagogique... »

Moi : « Je suggère qu'on introduise ici une distinction. L'autorité fonctionnelle est celle du meneur d'hommes qui les rassemble pour une action commune. Equipe sportive, entreprise, armée, Etat... réclament la compétence et la force de la personnalité du chef.

L'autorité morale, au contraire, exerce de l'influence et non du pouvoir. Cela dit, les médias tiennent lieu d'autorité morale sans se sentir investis de quelque responsabilité que ce soit dans l'ordre de la morale.

Axel : « Je vous écoute depuis ¼ d'heure mais, finalement, **commander, c'est quoi ?** »

Matthieu : « Dans les grandes Ecoles, on enseigne 3 étapes de l'exercice de l'autorité: 1/ La préparation de la décision (Concevoir, décider) 2/ Sa concrétisation (Ordonner, convaincre, se faire obéir) 3/ L'après décision (contrôler et réagir) »

Moi : « Pour rassurer Axel, je dirais que la vraie autorité est d'abord un **service**... Elle ne se conçoit que dans le respect de la dignité des hommes, la justice et l'honnêteté ... »

Olympe : « Chacun ne l'exerce d'ailleurs que dans le créneau où son engagement est strictement nécessaire et laisse le plus d'initiative possible aux autres. Déléguer une partie de ses pouvoirs, c'est une affaire d'efficacité. C'est aussi une affaire de confiance dans ses subordonnés, condition nécessaire de leur épanouissement..."*Ne rien faire; ne rien laisser faire; tout faire faire*". »

Caroline : « Tous ces actes supposent le plus souvent un **travail d'équipe**. Le pouvoir quasi sacré du patron d'autrefois se transforme de nos jours en **capacité d'animation**, en se rappelant qu'animer, c'est d'abord donner une âme au groupe qu'on a en charge. »

Capucine : « Comment faire pour restaurer, rénover et vivifier la vraie autorité ? »

Matthieu : « D'abord enseigner aux futurs citoyens les rudiments de la discipline et des réflexes d'obéissance car **il faut apprendre à obéir avant d'apprendre à commander**.

Cela dit, l'autorité est naturelle chez certaines personnes mais commander est un **art** qui s'apprend progressivement et se développe par la pratique. C'est ce que j'ai appris chez les scouts : cul de pat à 12 ans, chef de patrouille à 15 et chef de troupe à 20... »

Benoît : « Par ailleurs, la façon d'exercer son autorité évolue selon le niveau : le PDG ne dirige pas ses collaborateurs comme un chef d'équipe commande ses ouvriers... »

Olympe : « Et surtout, le style des rapports humains a changé; les hommes ont de plus en plus **besoin de comprendre et d'être convaincus** avant d'obéir. C'est vrai à tous les niveaux et l'affaire du CPE montre que c'est vrai aussi au niveau de l'Etat... »

Moi : « Ainsi, apprendre à commander suppose l'acquisition progressive de capacités différentes qui sont autant d'éléments de l'exercice de l'autorité. Quels sont-ils selon vous ?... »

Axel : « D'abord, la **connaissance des hommes** à travers la psychologie et la sociologie... »

Caroline : « L'aptitude à les **écouter** et à leur parler pour gagner leur confiance et être capable de les CONVAINCIRE... »

Capucine : « L'aptitude à leur transmettre nos savoirs (**pédagogie**) ... »

Benoît : « L'aptitude à susciter en eux **l'esprit d'équipe** (ou l'esprit de corps) et à les amener à se dépasser en faisant appel à **l'émulation**... »

Olympe : « La capacité d'animation et d'entraînement à travers **l'exemple**... »

Matthieu : « Il y a aussi l'aptitude à utiliser les experts, les conseillers, les spécialistes qui sont à notre disposition sans les laisser décider à notre place.... »

Capucine : « Et vous, qu'est ce que vous nous recommandez comme attitude personnelle ? »

Moi : « La simplicité d'attitude : être soi-même vis à vis de tous. On m'a appris à être *"respectueux mais fier vis à vis de ses chefs, courtois vis à vis de ses égaux, ferme mais prévenant avec ses subordonnés"*... »

Je vous conseille aussi d'être intraitables avec vous-mêmes sur le plan de l'éthique, non seulement pour éviter de mériter les reproches qui ont terni l'image de trop de responsables français (abus de biens sociaux, délits d'initiés, enrichissement personnel.) mais surtout pour être dignes de votre mission et des personnes qui vous sont confiées... »

Matthieu : « C'est le moment de leur servir tes deux séries de commandements que tu nous ressasses depuis des années. »

Moi : « Puisque tu y tiens...Voici donc d'abord **les dix conseils d'un grand père** ;

1/ C'est Dieu qui nous a investis de l'autorité parentale. Osons donc l'exercer sans complexe. D'ailleurs, nos enfants ont besoin de **butoirs** pour se construire.

2/ Donnons priorité absolue à la tendresse, à l'harmonie et à la joie. Ce que nous avons de mieux à léguer à nos enfants, c'est un **capital- bonheur**.

3/ On élève un enfant **pour lui** et non pour nous. L'essentiel de notre rôle, c'est d'essayer de mettre nos enfants progressivement, *sur la bonne orbite* avec les meilleures chances possibles de vie autonome et épanouie.

4/ L'autorité familiale s'exerce normalement **à deux** mais qui parlent **d'une seule voix**.

5/ Attention à personnaliser l'exercice de notre autorité au cas par cas. **L'éducation, c'est du "sur mesures"**.

6/ Essayons de refouler le cas échéant notre excès d'autorité naturelle. Ne cherchons pas à dresser des moutons. **Développons des personnalités**, des êtres libres et debout !...

7/ Du calme avant tout : attention à nos humeurs ! (*keep cool captain !*)

8/ Tenons nous en à **l'essentiel**: sachons céder, le cas échéant, sur des détails . ( St Paul dit : " *Ne harcelez pas vos enfants* " )

9/ L'autorité parentale est **évolutive**: ce qui convient à nos enfants de 4 ans ne vaut plus pour nos ados...

10/ Essayons de mettre en **cohérence** les différents agents d'éducation à l'autorité qui ont à faire à nos enfants: famille, école, mouvements de jeunesse, équipes sportives.

\*\*\*

***Voilà maintenant les dix conseils d'un vieux soldat, ils sont applicables aussi dans l'entreprise, l'administration ou ailleurs :***

1/ Rappelle toi que tu es là pour **servir** et non pour te servir.

2/ Ta tâche est multiforme avec des aspects techniques, administratifs, économiques.  
Efforce-toi cependant de toujours donner la **priorité au facteur humain**.

3/ Fais preuve de professionnalisme et de rigueur dans ta tâche quotidienne mais essaye en même temps de "*commander d'amitié*" (Général Frère).

4/ Attention à garder en toute circonstance le sens de ta dignité et de celle des autres :  
" *Plus on gueule, moins on a d'autorité* ", dit un proverbe Peuhl.

**5/ Donne à tous la fierté d'être des citoyens et des soldats Français.** Essaye de valoriser les hommes qui te sont confiés: pour cela, délègue une partie de ton autorité à tes subordonnés pour qu'ils puissent prendre des initiatives. Sache les couvrir en cas de besoin.

6/ Consacre notamment une grande part de ton attention aux plus humbles.  
**Regarde** beaucoup autour de toi et **écoute** de même. Fais parler les autres et parle leur.

7/ Que ton autorité repose sur 4 pieds:  
**compétence, exigence, amour et exemple.**

L'amour à ce niveau, ce n'est pas la tendresse comme dans le cas des parents. Mais ça passe au moins par le respect de la dignité de l'autre et l'attention qu'on lui porte. Sois donc exigeant pour les autres mais exigeant d'abord pour toi-même.

8/ Veille notamment à combiner la nécessaire rigueur en service avec la bienveillance et à essayer de toujours donner l'exemple.

Patton disait: "*Les hommes, comme les macaronis cuits, ça ne se pousse pas, ça se tire*"...

9/ On te regarde. Essaie de rayonner le **calme** et le **sang-froid** en toutes circonstances ... et surtout quand ça val mal.

10/ Enfin, prends ta responsabilité, au sérieux mais, **toi, ne te prends pas trop au sérieux**. Rappelle toi que tu n'es qu'un chaînon d'une longue chaîne et que si tu peines à la tâche, tes anciens ont durement oeuvré et souffert avant toi.

Caroline : « En 2007, est-ce qu'il n'y a pas autre chose à ajouter ? »

Moi : « Oui, vous avez raison. Je n'ai pas assez insisté sur la nécessité de convaincre les gens pour les faire adhérer au projet. Le chef d'aujourd'hui doit faire preuve de beaucoup de patience et de pédagogie. La solution, c'est **informer et communiquer pour convaincre**... Cela dit, tout le reste demeure d'actualité... »

\*\*\*

