



CARREFOUR ECONOMIQUE ET SOCIAL DU HAUTMONT

Carnets du Hautmont

- Carnet n°3

L'AUTORITE EN MUTATION

- TABLE -

Michel PECQUERAUX : Présentation	2
Luc PAREYDT, professeur au Centre Sèvres - Facultés jésuites de Paris : De quelle autorité avons-nous besoin ?	3
Travaux des Ateliers 2003-2004 sur l'autorité :	6
1 - Qu'est-ce qu'un « bon chef » ? autorité et leadership	6
2 - Pouvoirs - contre-pouvoirs	10
3 - Eduquer à l'autorité aujourd'hui	14
4 - Autorité, compétence et expertise	16
Dominique GREINER, Centre de Recherche en Ethique Economique de l'Institut Catholique de Lille : Anatomie de la crise de l'autorité	22
Mes observations et découvertes	28

Comment nous joindre :

Michel PECQUERAUX, Carrefour économique et social du Hautmont,
31, rue Mirabeau, B.P. 19, 59420 MOUVAUX ; e.mail : carrefecosoc@online.fr

PRESENTATION

Vous avez entre les mains le N°3 des « CARNETS DU HAUTMONT ».

Cette publication annuelle a pour objectif de diffuser le résultat des travaux des Ateliers du « **CARREFOUR ECONOMIQUE ET SOCIAL DU HAUTMONT** ».

Créé en septembre 2001, ce « Carrefour » est une structure d'animation, un lieu de rencontre, de recherche et de réflexion éthique sur les questions de l'économie, de la culture, de la société. Il s'est construit en association avec l'Institut Catholique de Lille (la « Catho »), en se fixant un objectif et une méthode de travail précis :

L'objectif est de proposer, sous l'éclairage de la foi chrétienne, des repères actuels aux responsables du monde économique et social ;

La méthode de travail consiste à - étudier et échanger, à partir du vécu et de l'expérience des participants,

- écrire et partager, pour contribuer à faire avancer la pratique et les idées.

Pour ses participants, le Carrefour n'est pas une activité de plus dans leur agenda, mais plutôt une halte, en un lieu ouvert, qui puisse être une aide à l'approfondissement du sens de leur propre action.

On vient au Carrefour pour un thème précis, pour un temps limité (5 à 6 réunions sur 4 ou 5 mois), pour partager en arrivant d'horizons très divers. On en repart enrichi, différent, voire transformé.

Le style des « **CARNETS DU HAUTMONT** » se veut en cohérence : un document dont le titre et le format rappellent qu'on est « en route », document que chacun peut compléter de ses propres notes.

Ce numéro est consacré au thème traité par le « Carrefour » en 2003-2004 :

« L'AUTORITE EN MUTATION »

Sa publication sera l'occasion d'un débat entre acteurs du monde socio-économique : leurs interventions viendront enrichir, compléter et conclure ce Carnet n°3.

Eric BECQUART
Directeur du Centre spirituel
du Hautmont

Michel PECQUERAUX, au nom du
Comité de Pilotage : P. Jean de LONGEAUX,
Jean MOTTE, Olivier VERLEY.

De quelle autorité avons-nous besoin ?

A la question : « de quelle autorité avons-nous besoin ? », on peut rétorquer : pourquoi « besoin » ? Comme s'il s'agissait de combler un manque... Il n'existe pas de recette efficace pour mettre en œuvre l'autorité, la vraie, et moins encore de nos jours qu'aux époques précédentes, celles où les repères étaient plus fixes et l'évolution des modes de vie peu rapide. Tout le monde convient que nous vivons aujourd'hui une crise de l'autorité, et c'est vrai. Pour autant, il ne faut pas sombrer dans le pessimisme et dans la recherche de solutions artificielles ou de contrebande. Il faut plutôt se demander pourquoi les choses se passent ainsi et comment il faudrait agir pour habiter réellement une autorité que nous recherchons tout en la contestant.

L'autorité n'a pas disparu. Elle se cache, elle s'excuse, elle se justifie comme si l'on était coupable de l'exercer et qu'il fallait se protéger contre elle. Nous reconnaissons, dans toutes les générations et dans toutes les institutions, que nous en avons besoin, qu'elle contribue, comme depuis toujours, à permettre que chacun ait une place et que cette place soit garantie, selon les droits et les devoirs qu'impose toute position sociale.

C'est plutôt sa crédibilité, sa légitimité et les conditions de son exercice par ceux qui la détiennent qui sont devenues précaires. Les fondements, les justifications et « l'autorité de l'autorité » sont mises en question, la délégation de l'autorité à des représentants, à des institutions n'est plus admise aussi facilement que par le passé. Ce symptôme est transversal : générations, institutions (politique, religion, école, famille...) et cultures en sont affectées. Il indique une difficulté à se situer les uns par rapport aux autres, comme un malaise diffus dont la peur est le signe : peur de l'avenir improbable, peur de l'autre, peur de ne pas être à la hauteur, peur des responsabilités et des décisions...

Posons quelques références de base. Elles consistent à déjouer les fantasmes qui s'attachent classiquement à la mécompréhension de la saine autorité.

1 . La question et la gestion de l'autorité concernent toutes les générations. Elles doivent être partagées entre les générations. On ne peut envisager l'autorité comme la détention d'un pouvoir exercé unilatéralement par les plus âgés sur les plus jeunes, sous le seul prétexte que l'âge et l'expérience garantirait la juste appréciation des situations, des décisions à prendre.

L'autorité n'est pas à sens unique : elle demande une réponse, elle doit être reçue ; elle s'exerce bien lorsqu'elle sait utiliser le débat. Tout le monde y est en cause ; il ne suffit pas qu'il y ait quelqu'un de plus âgé ou de plus expérimenté pour qu'il y ait autorité. L'un des problèmes de l'autorité est la solidarité entre générations.

L'autorité, c'est l'autorisation donnée à quelqu'un d'exercer pleinement son autorité, c'est-à-dire de devenir ce qu'il (elle) est avec netteté et fermeté. L'autorité c'est donc d'ouvrir le chemin de l'autorité pour l'autre, et notamment aux plus jeunes, pour qu'ils en usent en retour en osant, en se donnant l'autorité, d'interroger. Cela suppose en tous lieux la possibilité du débat, de la conversation. Ainsi également l'autorité se gardera d'être confondue avec le seul pouvoir, étant entendu qu'il faut bien du pouvoir pour exercer l'autorité.

2 . La question et la gestion de l'autorité sont relatives au rapport entre l'individuel et le collectif. Si l'autorité a du sens, c'est pour permettre que chacun puisse vivre librement et dignement. Si l'autorité a de la valeur, c'est pour que dans la société chacun puisse être reconnu et respecté, mais aussi pour que chacun considère que la société a besoin de lui. L'autorité doit assurer cette saine tension, la réguler.

L'autorité est en cause dans le rapport entre individu et communauté. L'individualisme ne permet pas à lui seul d'assurer le bien commun. Partout, on recherche des valeurs, mais le plus souvent, c'est en vue de son intérêt individuel ou catégoriel. Quelle autorité peut-elle permettre l'adhésion de différents groupes aux mêmes valeurs ? Dans un monde atomisé, individualiste, qui met en doute la valeur du vivre ensemble, des solidarités, l'autorité ne peut être que suspecte. C'est pourtant le moment où l'on en a plus que jamais besoin.

3 . *La question et la gestion de l'autorité demandent donc du sens.* On ne peut « remettre » de l'autorité comme on poserait une perfusion. Si l'autorité suppose le débat et garantit le vivre ensemble, elle doit persuader ceux auxquels elle s'applique qu'ils gagneront à l'accepter et à l'exercer à leur tour pour pouvoir vivre. Toute autorité doit ainsi soigner ses formes, cultiver sa persuasion, se donner un ton, un style de vérité et de service.

Ces trois points de repère étant posés, on peut ouvrir deux perspectives à travailler aujourd'hui dans notre société, et dans toutes les institutions, concernant l'exercice de l'autorité. L'autorité véritable requiert **des « ingrédients », un style.** L'autorité véritable, animée par des « ingrédients », se manifeste, se vérifie et s'évalue dans **des pratiques audacieuses.** Ou, pour le dire autrement : l'autorité a besoin d'une « adresse », d'un acteur qui soit aussi un auteur ; elle a besoin également d'une parole reconnue et qui sera reconnue parce qu'elle ose se dire, au risque de la remise en question. La remise en question signifiant peut-être d'ailleurs que l'autorité fait son chemin puisque son but est d'éveiller l'autorité de l'autre (autorité = « augere » : croître et faire croître).

L'autorité renvoie à *l'auteur*, du latin *auctor*, qui nous vient du Droit Romain : il s'agit de celui qui est porteur de son acte, auteur de son action. L'auteur est aussi celui qui a le droit de commander, droit qui lui est accordé par élection, par la naissance, par délégation... Et l'autorité doit être reconnue par ceux auxquels elle s'impose : le pouvoir s'exerce bien s'il est accepté, donc éventuellement contesté, voire refusé...

L'autorité renvoie aussi à la *croissance*. Elle permet que quelque chose grandisse et croisse jusqu'à devenir autonome. L'autorité bien exercée permet à l'autre de devenir ce qu'il est, d'accéder à l'autonomie. C'est son objectif dans la famille, l'école, l'éducation. Si le pouvoir s'impose, l'autorité, quant à elle, s'exerce et se reçoit. Alors, on peut la déléguer.

L'autorité renvoie à *autoriser* : s'autoriser réciproquement à être ce que l'on est. L'autorité fait que les hommes peuvent tenir debout et se parler, vivre ensemble.

Les ingrédients de l'autorité

Pas d'autorité sans un « **ton** », un « **style** » fait de dignité, de fermeté et de modestie : une éthique. Comportement et morale. On peut parler en ce sens d'une « culture de l'autorité » qui repose sur un témoignage, une signature, une attestation : faire ce que l'on dit et ne jamais commencer à le dire sans avoir commencé à le faire. Cohérence et vérité. Le premier signe d'une autorité réelle, c'est une parole en actes dont on voit qu'elle travaille en profondeur celui ou celle qui la met en œuvre dans la responsabilité confiée, la mission donnée. Une forme d'intendance : la mission est confiée, elle ne nous appartient pas, mais les clefs nous en sont remises.

La passion qualifie l'autorité. Nous sommes souvent des handicapés de la passion. Comme si l'exercice de l'autorité, de la responsabilité, demandait de s'anesthésier, de se surveiller sans cesse. Disons ce qui nous tient à cœur, posons

des questions, osons des paroles de conviction puisque nous en avons et que l'autorité a comme mission de transmettre la vie. La conviction donne un relief à l'autorité, où que l'on soit, lorsqu'il s'agit, dans les orientations que l'on donne ou les décisions que l'on prend, de combattre pour que l'amour soit plus fort que la haine, pour que le respect et la justice l'emportent sur l'écrasement de l'homme. Que « notre oui soit oui et que notre non soit non »...

L'autorité exige aussi de **cultiver la mémoire et la Loi**. Il faut occuper notre place comme père, mère, chef d'entreprise, prêtre, évêque, responsable politique, chef d'Etat... Avons-nous une adresse claire, où l'on puisse nous trouver, et une adresse qui répond lorsqu'on l'interroge ? Il convient donc de travailler à la mémoire de nos adresses afin de permettre que d'autres les reconnaissent et s'y adossent.

L'autorité cultive la loi : moi, c'est moi, l'autre, c'est l'autre. Ni confusion des rôles, ni effacement des rôles. Ce que j'ai à faire, j'ai à le faire au nom de la place qui m'est assignée, pour laquelle on m'a désigné, élu, choisi. C'est ainsi qu'elle sera respectée, validée, reconnue.

Il me semble qu'à ces conditions, l'autorité peut aller à son but : la délégation, « la subsidiarité », le tissage de la confiance.

Les pratiques de l'autorité

Il s'agit donc d'être témoin, édificateur, **d'édifier** (du latin *aedificare* = construire). A partir du moment où les « adresses » sont clarifiées, ceux et celles qui les détiennent sans les capter peuvent s'autoriser de leur parole et de leurs actes, non pas comme on impose sa loi, mais comme on dispose d'une responsabilité confiée. La confiance faite (élection, choix...) autorise à l'audace et, en retour, l'audace se fixe des limites pour respecter la confiance déléguée. Une autorité, des autorités, sont ainsi toujours tendues entre confiance et évaluation.

Audace, donc. Manifestation d'une autorité assumée, intériorisée et capable de dépasser la peur en proposant aux autres des convictions fortes qui puissent les mettre en route et contribuer ainsi à éduquer (mener l'autre sur son chemin, jusqu'à sa propre décision).

Une telle audace va s'exercer dans **la rencontre**. Une rencontre de qualité, libre et vraie. Une rencontre qui autorise le face-à-face et une fidélité à la rencontre qui témoigne que l'on tiendra parole, présence, surtout dans les moments difficiles, surtout dans les moments où l'autorité sera remise en cause.

L'autorité revendique ainsi **une posture**. La « posture » dit tout à la fois le fait d'être à son poste (déontologie minimale), d'être « posté » (vigilance, attention, écoute, conversation) et de tenir une position (engagement, conviction, parole tenue).

L'autorité retrouvera sans doute ses titres de noblesse et donc sa crédibilité si ceux et celles qui en sont investis, en des lieux divers de la société, se fixent une éthique qui soigne ces différents repères. L'autorité n'est pas magique : il ne suffit pas qu'elle soit confiée pour être tenue. L'autorité ne se satisfait pas du seul pouvoir qui lui accorde simplement sa possibilité. L'autorité doit toujours trouver son enracinement pour être légitime et crédible : le cœur d'un homme libre et vrai qui se risque à l'exercer.

Père Luc Pareydt, s.j.

Professeur de philosophie, Centre Sèvres, Paris

TRAVAUX DES ATELIERS SUR L'AUTORITE

Note introductive : Chacun des ateliers a retenu une ou deux expériences apportées par ses membres. A partir de cas réels, il a essayé de les approfondir plus en détail. Avec l'aide d'un expert de l'Institut Catholique de Lille, il en a fait une analyse sociale, puis morale et théologique, pour aboutir, si possible, à des perspectives d'action pastorale, conformément à la vocation de notre Carrefour économique et social. Si la méthode s'est voulue rigoureuse, l'expression des conclusions est restée libre, ce qui a conduit à des exposés de styles variés. On trouvera ici les synthèses du travail des quatre ateliers qui ont réfléchi sur les questions concernant l'autorité, durant l'hiver 2003-2004.

1 - Suis-je un bon chef ? Ai-je un bon chef ? Autorité et leadership

1. Quelques expériences de vie

1.1.- Dans une entreprise à vocation sociale :

L'ancienne responsable (35 ans) exerçait un management de type participatif. Les équipes déterminaient elles-mêmes leurs actions à partir d'objectifs généraux qui leur était assignés. L'ambiance de travail était bonne, chacun cherchant à faire réussir ce que le groupe avait décidé. Très appréciée de ses collaborateurs, elle a été remplacée par un nouveau directeur au comportement très directif. Depuis, on ne sent plus de cohérence dans les actions, le fonctionnement s'est parcellisé, d'où une perte de motivation, un sentiment de perte de compétence, des problèmes interpersonnels apparaissent, etc... Bref, « La qualité du service baisse. ».

1.2 - Une expérience de manager :

Un dirigeant parle de sa démarche de délocalisation d'une partie de sa production. Il la rapporte à travers un aspect essentiel à ses yeux dans la fonction de dirigeant : comment mettre du sens (ou faire face à un déficit de sens) dans toutes ses décisions concernant l'ensemble des collaborateurs français ?

1.3. - Une expérience de début de vie professionnelle :

« J'ai connu un très bon dirigeant, un homme qui avait créé son entreprise et l'avait dirigée pendant longtemps. Il m'a recruté, non pour mes connaissances (il pouvait y suppléer, le temps de me former et de m'informer), mais pour ce qu'il pensait voir en moi (aisance dans le relationnel, bonne adaptabilité, clarté du raisonnement...). Parce que cela, disait-il, il ne pouvait pas l'inculquer à un collaborateur. Il m'a fait confiance, et moi j'ai développé de l'admiration envers lui. »

1.4 - Une jeune aujourd'hui :

Elle travaille dans un service où le DRH arrête la stratégie, et la fait exécuter par trois managers, qui animent une douzaine de jeunes. Aucune confiance, tout est surveillé, de la rédaction des mails, au contenu des poubelles ; aucune possibilité initiative. Autant elle trouve cela insupportable, autant un certain nombre de jeunes ne s'en trouvent pas bloqués dans leurs tâches ; ils trouvent cela anormal, mais essaieront simplement de trouver plus vite un travail ailleurs... « Ce n'est pas cela l'autorité ».

2 - Ces expériences renvoient à quelques réalités importantes :

2.1 - L'impact du chef sur la motivation. « Il faut que je ressente comme cohérent ce qu'on me dit, même si c'est difficile à entendre et à accepter. Je dois faire confiance à mon patron pour pouvoir adhérer à son projet, à ses décisions. Un chef doit être sincère... ». C'est le chef qui crée les conditions dans lesquelles la motivation s'exprime et se développe. A l'inverse, face à une autorité qui ne s'exerce que par notes de service, les personnes se sentent beaucoup moins concernées.

2.2 - Le besoin de reconnaissance dans les relations inter-personnelles :

« Un bon chef doit être disponible et généreux envers son équipe. Il doit savoir reconnaître en tout collaborateur une personne digne d'exister, et donc d'être écoutée dans ce qu'elle dit. Celui qui ne fait pas attention aux personnes qui constituent son équipe est un manipulateur. »

« Un bon chef doit susciter mon admiration, posséder un talent que je n'ai pas. Que ce talent soit d'ordre professionnel ou simplement humain, peu importe à la limite, mais il en faut au moins un. »

2.3 - Enfin, les attentes particulières des jeunes, vis à vis de leur management :

Nous identifions plusieurs traits comportementaux :

- Leur registre est celui du « donnant-donnant », ils ignorent la dimension sociale du groupe, et ont une vision à court terme de leur vie, pas de projet à moyen terme.
- Comme la direction de leur boussole change trop souvent, il faut passer beaucoup de temps à convaincre, puisqu'il n'y a plus de direction clairement repérée.
- Leur objectif : changer souvent d'entreprise, leur but est en général de « s'éclater ».
- Ils ont besoin d'apprendre, d'aller vite, de tout absorber tout de suite ; et en contrepartie, ils manifestent un besoin de sécurité, d'être « cadrés ».
- A côté du « laissez-nous tranquilles », « notre monde n'est pas le vôtre », ils ont besoin que les adultes s'impliquent dans la réussite de leurs projets ; mais pour eux-mêmes, pas pour justifier de leur expérience d'ainés. D'où l'importance du rappel des objectifs, du compte-rendu de leurs réalisations, etc...
- Et l'on évoque l'exemple d'une équipe dirigeante formée de trois cadres, âgés de 55, 35 et 29 ans : ils ont, entre eux, des différences culturelles importantes :
Les 20-30 ans fonctionnent « en tribu » ; il faut donc créer de petites équipes homogènes, auxquelles on re-situe régulièrement les objectifs ;
Les 30-40 ont des objectifs de résultat à court terme : augmentation rapide de responsabilité, de salaire ... Ils changent facilement d'entreprise pour les atteindre ;
Quant aux plus de 50 ans...

Comment apprendre à travailler ensemble ?

3. Questions de vocabulaire !

Plusieurs mots sont revenus couramment dans nos échanges ; ce sont pour nous des mots-clés. Nous avons voulu y apporter notre définition :

3.1 - Pouvoir :

Il est reçu d'un autre, souvent pour une mission spécifiée, et sur un ensemble défini de personnes. Au sens strict du terme, pouvoir veut dire « possibilité, capacité d'agir, de faire quelque chose » : au service des autres, ou à mon propre service (carriérisme, domination, dictature...) ?

3.2 - Autorité :

Mot employé très souvent dans le même sens que « pouvoir ». Pourtant, il semble que l'autorité ne soit pas reçue « d'en-haut », mais « d'en-bas », de ceux sur lesquels on a reçu pouvoir. Elle n'est alors donnée que dans la confiance.

Au sens étymologique, l'autorité cherche à « faire grandir » ceux sur lesquels elle s'exerce, et à faire vivre le groupe qu'ils forment : on doit « faire autorité ».

L'autorité suscite l'initiative, et sait déléguer. Elle sait donner du sens à l'action pour entreprendre ensemble. Risque d'autoritarisme si on veut l'imposer.

3.3 - Autoritarisme :

Façon d'exercer le pouvoir en l'absence de délégation d'autorité à ceux sur lesquels il s'exerce. Il ne tient pas compte des personnes, traitées comme des fonctions. Il a peur des initiatives des autres, et de ce fait a tendance à vouloir tout contrôler.

3.4 - Management :

Manière de gérer des personnes, dans le cadre d'un objectif commun et le contexte d'un groupe donné. Il existe de nombreux styles de management, qui influencent la motivation du groupe, et sa façon de vivre.

3.5 - Leadership :

Le leader entraîne son équipe. Il suscite généralement la considération par au moins une qualité essentielle qu'il possède, pas nécessairement d'ordre professionnel d'ailleurs. Il doit savoir aussi trancher et décider.

4. Deux types de management dominants dans les entreprises aujourd'hui.

Tout manager est « situé » entre son équipe et ses propres dirigeants. Il doit se positionner entre les deux, n'appartenant par définition ni à son équipe, ni à « l'entité dirigeante » dont il reçoit les directives. Nous avons identifié deux positions extrêmes entre lesquelles toute une variété de comportements peut exister.

- Le Carriériste est par définition tourné vers « l'entité dirigeante », auprès de laquelle il cherche à se faire valoir. Sa position actuelle lui est un tremplin vers sa position future. Ses collaborateurs doivent lui servir à s'élever. Il ne s'intéresse guère à la vie de l'équipe. Le carriériste gère plus par notes écrites que par dialogues directs. Il se soucie peu d'expliquer à son équipe le bien-fondé des objectifs qu'il lui assigne. D'ailleurs, pourrait-il en être autrement, puisqu'il pense que sa durée de vie dans sa fonction est limitée, ... jusqu'à sa prochaine promotion personnelle ?

- Le leader opte pour le positionnement inverse, cherchant d'abord à se situer par rapport à son équipe avec un rôle spécifique de direction. Il se soucie de l'atmosphère dans laquelle le travail est effectué, du bien-être de chacun dans ce travail. Il sait reconnaître l'apport de chacun et le valoriser, tant auprès de l'équipe elle-même qu'auprès de « l'entité dirigeante ». Son autorité s'exerce naturellement à partir de qualités personnelles ou professionnelles. Il délègue en confiance, sans oublier de contrôler, cherchant à favoriser prioritairement l'adhésion.

5. Les « 7 » piliers du leadership selon le groupe

- A partir de l'expérience du rôle du dirigeant d'un des membres, ont été mises en valeur des caractéristiques qui semblent typiques du style d'un « bon chef », celui qui témoigne d'un bon leadership. Sa vocation est d'aider les membres du groupe à assumer leurs responsabilités propres, en leur permettant de prendre des risques pour leur accomplissement professionnel. Il sait donner du sens à l'action, il a de l'influence sur les autres au point de leur donner envie de le suivre ; c'est de là qu'il tire son autorité. Il n'y a pas de profil type, mais autant de styles de management que de personnalités de chefs, et d'entreprises. Les principaux traits comportementaux que nous voulons mettre en valeur dans le rôle du « bon chef » sont :

5.1 - Etre au clair avec soi-même : la relation à soi-même est première : mieux le chef connaît ses champs d'action, plus ses collaborateurs trouvent leur place et donc mieux ils peuvent exercer leur rôle, d'où une plus grande reconnaissance. Mieux le chef sait sur quelles valeurs il s'appuie, sur quelle vision il bâtit son action, mieux il est à même de communiquer en rassembleur : car il pourra d'autant mieux communiquer avec cohérence, il parlera « en plein » et non pas en « creux ». Le manager incarne ses valeurs, il ne les fabrique pas pour la circonstance. Elles sous-tendent ses décisions, ses actions et ses modes relationnels. Un bon chef se connaît et a cerné son style.

5.2 - Donner du sens : cela peut recouvrir deux notions : une direction donnée, une signification apportée. Au quotidien, cela se traduit pour les collaborateurs par : « Quand je me lève le matin, pourquoi vais-je travailler ? ». Un leader donne à chacun l'envie de progresser et de se dépasser. Le bon chef est celui qui entraîne

vers un futur positif ; pour cela, il lui a fallu créer les conditions de l'adhésion au projet qu'il incarne. Être apporteur de sens suppose qu'il ait un sens éthique que l'on va reconnaître moins à de grands discours qu'à de petits signes.

5.3 - Créer les conditions de la confiance : le dirigeant rassemble et fédère des équipes dans une confiance réciproque avec ses collaborateurs. En lâchant de son pouvoir intrinsèque, il se donne les conditions de la délégation et se prépare à faire confiance. La confiance se construit à partir de la visibilité qu'ont les salariés sur l'action à engager et sur la clarté de la communication employée pour expliquer les décisions prises par le chef ou incarnées par lui. Elle se construit lentement, mais peut se détruire très vite ; d'où l'importance de la cohérence.

5.4 - Favoriser la prise de risque : aider le subordonné à assumer ses propres responsabilités, lui permettre d'être en mesure de prendre des risques en favorisant sa créativité ; et rappeler aux collaborateurs que toute décision (ou non décision) engendre des risques auxquels il faut faire face collectivement.

5.5 - Rassurer : c'est une des difficultés, dans un contexte d'incertitude pour l'entreprise qui dorénavant est permanent. Le chef doit s'employer à réduire ces incertitudes perçues par les collaborateurs, d'autant qu'aujourd'hui, ils demandent des assurances sur tout. Cela passe en particulier par l'attention manifestée vis-à-vis de chacun sur sa contribution spécifique à la performance globale de l'entreprise, que des indicateurs globaux d'activité peuvent dissimuler.

5.6 - Rassembler : le chef s'emploie à consolider et à renforcer les liens qui unissent les salariés à l'entreprise dans un contexte qui pourrait, en certaines circonstances, prêter à la démobilisation, voire à la distanciation. Il apporte de la cohésion humaine, tant pour le collaborateur que pour le corps social. C'est un traducteur, un médiateur : il doit savoir faire communiquer des personnes qui ont des langages ou des modes de communication et d'interprétation personnels et donc différents les uns et des autres. Pour cela, il a un grand respect des hommes et de leur dignité. Il a un grand pouvoir sur le climat humain de l'entreprise. Diriger, c'est communiquer.

5.7 - Et nous ne pouvons pas conclure ce chapitre sans alerter sur un danger qui nous guette tous : la manipulation : il existe des techniques de manipulation, en général très bien faites, voire enseignées dans les écoles, pour arriver à mener les gens par le bout du nez, sans qu'ils s'en rendent compte. On doit absolument rejeter l'utilisation de telles techniques dans un contexte professionnel, d'autant plus que si on les utilise mal, l'équipe va s'en apercevoir récuser l'autorité d'un tel chef.

6. Et la Bible; en quoi nous éclaire elle sur l'exercice de l'autorité et du pouvoir ?

Elle donne plusieurs indications sur l'autorité : une définition de l'autorité comme service de l'autre ; la proposition d'attitudes et de recommandations pour l'exercer ; enfin elle en illustre les bienfaits attendus.

6.1 - Le service : lors du repas pascal (Luc 22 : « Qui est le plus grand ?), Jésus donne une définition de l'autorité : « Au contraire, que le plus grand parmi vous se comporte comme le plus jeune, et celui qui gouverne comme celui qui SERT ». Et dans la scène du Lavement des pieds, Jésus « use » de son autorité pour laver les pieds, l'autorité est perçue sur le mode du service.

6.2 - Les attitudes : il y a *quelque chose de naturel* dans l'autorité de Jésus (différence entre pouvoir et autorité). Quand il parle, la foule questionne : qui donc est-il pour nous parler ainsi ? Qu'est-ce que l'autorité naturelle de Jésus ?

Il invite à *prendre du recul* avant toute prise de décision. Dans l'épisode de la femme adultère, face aux questions des scribes et des pharisiens, « Jésus, se baissant se mit à écrire sur le sol » (Jean 8 1-11).: il a pris le temps avant d'agir.

L'exercice de l'autorité exige *une sagesse* : dans ce même épisode, Jésus exerce son propre pouvoir en appliquant une sagesse qui ne laisse pas le dernier mot à la loi (ne pas soumettre la loi à son propre intérêt).

Le Christ nous donne plusieurs autres exemples de *calme face à l'hostilité* : dans le texte de la tempête apaisée (Luc 8 22), il dort en face de la mer déchaînée ; il reste calme lors de la multiplication des pains.

6.3 - Prendre ses responsabilités : Jésus nous invite à *assumer nos responsabilités* et non à en référer aux autres. Devant la femme adultère, il dit aux scribes et pharisiens, « les autorités », qui lui demandent son point de vue : « Que celui d'entre vous qui est sans péché lui jette la première pierre ». Il n'a pas pris position mais demande à chacun de se situer.

Jésus invite à la *créativité*. L'autorité laisse *surgir un espace*. Voir la multiplication des pains : comment accepter nos propres responsabilités ?

6.4 - L'autorité et sa référence : elle est toujours un *lien avec l'autre*. L'autorité renvoie toujours à quelqu'un d'Autre, à quelque chose de plus grand. A Pilate, Jésus dit : « Tu n'aurais aucun pouvoir sur moi, si cela ne t'avait été donné d'En-Haut, c'est pourquoi celui qui m'a livré à toi a un plus grand péché ». (La Passion, Jn 19,11).

- La relation d'autorité est *porteuse d'ouverture* : Comment rendre acteurs les personnes avec qui on se trouve ? Dans la Genèse, Dieu a besoin de nos mains pour faire avancer le monde (Gen 2). Et aussi : « Entre dans la joie de ton maître » : répondre à l'autorité, comme donner des instructions, c'est s'engager et prendre des risques, c'est aussi *faire face au risque et à l'inconnu*, tout cela dans la *confiance*.

Voir la tempête apaisée : « Maître, nous périssons ! » et lui s'étant réveillé, menaça le vent et les flots. Le calme se fit puis il leur dit : « où est votre foi ? »

- La promesse est constituante : « Passons sur l'autre rive ! ».

==+==+==+==+==+==+==+==+==+==

2 - Pouvoirs - Contre-pouvoirs

1 - EXPERIENCES DECRITES :

- L'atelier comprenant un syndicaliste et un élu municipal, sa réflexion a porté surtout sur les relations Patronat-Syndicats dans l'Entreprise et sur la répartition des pouvoirs dans les instances politiques locales.

11 - Dans l'entreprise, il appartient à ***celui qui détient le pouvoir*** de l'exercer, bien ou mal. Car le pouvoir ne se partage pas, tandis que l'autorité le peut : on la délègue. Le pouvoir dans l'entreprise a sa source dans les mandataires sociaux, qui fournissent les ressources. Il y a des degrés de pouvoir, mais le pouvoir est incontournable, car il est nécessaire à la vie de l'entreprise. On peut contester la manière d'exercer le pouvoir, non son existence, car si cette manière est mauvaise, elle engendre des souffrances et suscite des réactions.

- D'autre part, si dans les négociations collectives, les syndicats peuvent exercer un contre-pouvoir et infléchir les décisions, encore faut-il que les accords ainsi passés soient ensuite appliqués : il faut que ***l'autorité du contrat***, c'est-à-dire de l'autre partie sur certaines de ses clauses, soit respectée... Souvent les contrats, par exemple sur les 35 heures, sont mis à mal pour des raisons d'impératifs économiques. Ainsi on propose individuellement à certains de travailler un peu plus

pour gagner davantage, puis les délégués du personnel se trouvent mis devant le fait accompli, en suite de quoi ils doivent affronter les reproches des autres salariés...

- La négociation sur les 35 heures devait répondre au départ à trois préoccupations : l'emploi, la solidarité (pour laquelle personne ne voulait se mobiliser) et le pouvoir d'achat. En fait, après sa mise en place, la charge de travail est restée assez acceptable pour les ouvriers, mais a énormément augmenté pour les cadres et surtout pour les commerciaux. Finalement, on a beaucoup régressé sur le plan des conditions de travail, ce qui pose un **grave problème moral**. Car la mise en place des accords ne correspond plus du tout aux objectifs de la Loi, qui visait le long terme et déléguait aux partenaires sociaux le soin de sa mise en oeuvre. Cependant, là où le dialogue social a été bon, cela a permis d'avancer sur l'organisation et sur la connaissance des métiers des autres.

12 - En politique : on cite les finances d'une municipalité de grande ville, qui paraissaient saines mais ne laissaient presque pas de capacités pour engager des actions nouvelles : c'était le résultat d'erreurs de gestion antérieures. Or le Maire avait reçu en Conseil des mises en garde sur certaines décisions financières, mais il n'en a pas tenu compte...

- Un autre exemple éclaire **l'attitude des syndicats par rapport à l'exercice du pouvoir** : en 1981, lorsque le Gouvernement Mauroy a réalisé les nationalisations, il a proposé aux syndicats de lui présenter des mandataires susceptibles de prendre part à la direction des nouvelles entreprises nationalisées. Personne n'a accepté : car les syndicalistes ont estimé que leur rôle était de contribuer à un équilibre des pouvoirs dans l'entreprise et non de l'exercer eux-mêmes. Le choix du pouvoir est lié à une vocation personnelle : un jour il faut faire le pas et choisir d'exercer un pouvoir. Les syndicalistes qui le font cessent d'être des militants syndicaux : tous les hommes politiques issus du milieu syndical l'ont quitté lorsqu'ils se sont consacrés à leur nouvelle destinée (cf Michel. Mauroy, Jean Auroux, Pierre Bérégovoy, etc.). En politique, l'objectif de l'opposition est bien l'exercice du pouvoir.

- En ce qui concerne un **contre-pouvoir en politique** : les débats de la Communauté Urbaine, par exemple, ne se tranchent pas en fonction des prises de position d'une majorité claire, puisque toutes les formations participent aux Commissions et sont associées dans le Bureau. L'opposition comme telle se manifeste rarement, et n'a d'ailleurs guère l'occasion de le faire, compte-tenu des questions abordées. Dans une Commune, il y a une majorité qui gère mais l'opposition participe à l'étude des dossiers. Elle n'a pas ensuite la charge d'en suivre l'exécution, mais peut toujours y avoir accès pour les consulter.

- Reste toutefois une question importante : celle de **l'information des usagers, ou des citoyens**, qui réclament un certain contrôle sur les décisions. Or il arrive parfois que les Maires soient assez autocrates. Mais dans le cas d'implantation d'équipements qui suscitent la méfiance (un « centre de valorisation énergétique », une prison, un terrain d'accueil pour les gens du voyage, ...), on doit **tenir compte de l'opinion publique** et l'on est amené à négocier des compensations, telles qu'une réfection de route, une rénovation urbaine, etc...

2 - ANALYSE SOCIALE :

21 - Pourquoi, face à une autorité, faut-il qu'il y ait **un contre-pouvoir, un autre regard** ? L'autocrate est celui qui exerce l'autorité en refusant tout regard extérieur (sauf celui de ses admirateurs et de ses supporters).

- Dans les monarchies traditionnelles, la personne du roi est considérée comme intouchable. Même si son autorité est parfois difficilement supportée, elle n'est pas

remise en question : car sa **fonction symbolique** permet de rassembler une communauté. En démocratie réelle, par contre, les détenteurs du pouvoir sont soumis à la censure du vote ; ils ne peuvent imposer leur autorité qu'en acceptant le débat, voire la contestation, non en imposant leurs vues sans discussion.

22 - Toute opposition n'est pas un contre-pouvoir, bien que l'autorité ne soit acceptée que si elle sait entendre les opposants. Le courage politique consiste à savoir doser la manière dont on exerce le pouvoir : **cela se vit comme une vertu**. Une autorité trouve sa légitimité **soit dans la dimension symbolique, soit dans l'adhésion populaire**. Cela pose la question : dans quelle mesure une opposition l'est-elle ?

23 - Il y aurait aussi à réfléchir sur **les manières plus ou moins ostentatoires** dont on se pare de l'autorité ou des pouvoirs dont on est investi, notamment à travers le déploiement des **fastes du cérémonial officiel**. En fait, on a besoin de savoir qui détient le pouvoir, de voir le Chef : cela rassure, répond à une **aspiration à la sécurité**. Mais cela constitue aussi une menace permanente de dérive autoritaire des régimes démocratiques...

24 - Le **besoin de sécurité** pousse aussi à chercher à tout prévoir lorsqu'on prend des décisions, donc à édicter de plus en plus de règles. Pourtant cela est irréalisable. On l'a vu dans le choix d'une loi sur les 35 heures : les parties ont refusé de se décider, alors qu'on voulait remettre aux partenaires sociaux les modalités d'application du principe. Et l'on a abouti à un texte peu précis, et à un certain échec.

25 - Enfin, celui qui exerce l'autorité ne peut pas concilier tous les intérêts particuliers ; il doit **trancher à partir d'un point de vue plus large**. Mais on lui oppose parfois des arguments « logiques » qui n'ont d'autre objet que de cacher certaines raisons de retarder ou de faire échouer la décision...

3 - ANALYSE THEOLOGIQUE :

Nos questions sur pouvoirs et contre-pouvoirs peuvent se résumer sous trois titres :

- A quelles conditions le pouvoir est-il bien exercé ?
- Comment un contrôle s'exerce-t-il ?
- Quels sont les rapports entre ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui doivent dire la Loi ou la justice ?

31 - Le bon exercice du pouvoir :

311 - **L'exercice du pouvoir se situe dans l'ordre de l'action, alors que l'autorité serait plutôt dans l'ordre de la morale**. Ainsi Moïse avait-il l'autorité de la Parole de Dieu, Jésus, à la synagogue de Capharnaüm, commentait l'Écriture « avec autorité » (Mc 1).

312 - En principe, **le pouvoir est soumis à une autorité d'ordre supérieur**, voire transcendant. Ainsi, le peuple souverain est source du pouvoir en démocratie. Jésus a de l'autorité, bien qu'il soit sans pouvoir institutionnel, mais dans le même passage de St Marc, il a pouvoir sur les démons et l'exerce. Voir aussi l'autorité de Jacques à Jérusalem, de Paul qui en réfère à Pierre, de Moïse partageant son pouvoir (Ex 18), de Jésus donnant des pouvoirs aux apôtres envoyés en mission (Mc 3).

313 - A propos de Moïse et des 70 anciens (Ex 18), le récit indique que Moïse aura la fonction de représenter le peuple auprès de Dieu et qu'**il délèguera** aux chefs de cent et de cinquante celui de juger le peuple, en recourant à lui pour les affaires plus importantes. Sinon, lui dit son beau-père, « tu vas t'épuiser, et le peuple avec toi » : le pouvoir mal exercé fatigue le peuple. **La subsidiarité** doit pallier à ce danger.

314 - En outre, il y a souvent **corruption du pouvoir**, il est mal exercé. Témoin, l'incident du rocher de Mériba (Nb 20), où Moïse se voit reprocher par Dieu d'avoir frappé deux fois le rocher du bâton : c'est qu'il a frappé ce rocher au lieu de lui parler de la part de Dieu, et surtout de rappeler à la communauté ameutée par la soif, que

c'est Dieu qui peut faire jaillir l'eau, et non pas eux, Moïse et Aaron, comme le laissaient entendre leurs paroles. Il leur est donc reproché de n'avoir pas cru au pouvoir de la Parole de Dieu et de s'être attribué à eux-mêmes ce pouvoir...

On est ici dans la tentation d'**excès de pouvoir**. Ce sera aussi l'objet des trois tentations de Jésus. Elle peut être liée à la solitude du pouvoir...

- Quant à Paul, il a été appelé directement par le Seigneur, mais il en réfère à l'autorité de Pierre et de Jacques, notamment lors du « concile de Jérusalem » (Act 15). Car il veut que **son charisme soit reconnu** par Jacques, Céphas et Jean, qu'il appellera « les colonnes » et qui lui ont « tendu la main en signe de communion » (Gal 2) : avec Barnabé, il ira donc aux païens, tandis qu'eux iront aux juifs.

32 - Le rôle de la Loi :

- Dans le cas du commandement au jardin d'Eden (Gen.2&3), on découvre le **rôle structurant de la Loi**, qui a pour objet de nous rappeler notre finitude : tout n'est pas possible. En effet, dans le jardin, pratiquement tout est accessible à l'homme, sauf cet unique arbre dont le fruit est défendu. Une seule interdiction parmi une multitude de possibles ; mais qualitativement, cela paraît énorme... En face de choix très larges, l'exigence éthique est très précise, elle demande une décision claire.

33- Le contrôle du pouvoir :

331 - L'interdit procède d'une parole qui est aussi promesse de vie, et il faut que la promesse soit tenue et crue, sinon la confiance ne peut fonctionner. Ainsi celui à qui l'on adresse une promesse, par ex. un jeune, va la vérifier : les comportements et les signes peuvent en effet démentir les paroles.

- On le voit bien dans les petites choses de tous les jours (photocopies ou affranchissements pour ses besoins personnels qu'on fait à son travail, petit matériel de bureau de l'entreprise qu'on rapporte chez soi, etc). Mais parfois, cela va assez loin : ainsi dans une grande entreprise, des cadres qui, lors de la négociation sur les 35 heures, n'avaient pas jugé nécessaire qu'on rétribue leurs heures supplémentaires, s'étaient vu attribuer en fin d'année des voitures de fonction : que pouvait en penser le reste du personnel ?

332 - La parole ne fonde solidement l'autorité que si les actes suivent, selon l'expression de Luc Pareydt : « faire ce qu'on dit et dire ce qu'on fait ».

- C'est là que la responsabilité des politiques est grave : faire ce qu'on dit et avoir un comportement juste vis-à-vis de la loi collective. Or souvent, les élus ou les hommes de pouvoir s'en dispensent facilement..., tout comme certains dirigeants d'entreprise en prennent et en laissent avec le Code du Travail. Cela renvoie à la question de **l'éducation** : comment éduquer à l'autorité et à la responsabilité ?

333 - L'un des rôles d'un contre-pouvoir est précisément de rappeler la force de la promesse. Mais lui-même peut aussi s'institutionnaliser en un nouveau pouvoir, avec ses privilégiés...

- En fait, l'autorité se trouve confortée par **le respect** que lui portent ceux qui exercent le contre-pouvoir. Or souvent, on ne peut pas entendre ce que dit l'autre, il n'y a pas vrai dialogue, ni d'un côté ni de l'autre... C'est ce que dit Jésus aux apôtres, à propos des auditeurs de la parabole du Semeur : « A ceux qui sont dehors, tout arrive en paraboles, pour qu'ils aient beau voir, et n'aperçoivent pas, entendre et ne comprennent pas » (Mc 4).

==+==+==+==+==+==+==+==+==+==

3 - Eduquer à l'autorité aujourd'hui

1. EXPERIENCE VECUE

1.1 - **Un jeune créateur d'entreprise** éprouve de la difficulté à faire avancer son projet de développement de produits nouveaux. Outre un manque d'expérience qui lui fait commettre quelques erreurs sur la stratégie de son entreprise, il n'a pas l'autorité suffisante pour convaincre des financiers de l'aider à financer son projet.

1.2 - **L'accompagnement par un parrain**, envoyé par une société de capital-risque, lui a permis d'effectuer un travail sur lui-même, d'avoir davantage confiance en lui et de trouver le bon positionnement par rapport à ses interlocuteurs et partenaires, les financiers. Ces efforts lui ont permis de remettre son projet sur les rails. Il a développé son **autorité naturelle**, qui lui a permis d'être crédible et d'obtenir les financements nécessaires. Il s'en est suivi une spirale positive et la réussite de son projet.

1.3 - Rappel : le capital de **la société de capital-risque** provient de plus de 2000 actionnaires désireux d'aider des créateurs d'entreprise qui développent l'emploi et respectent une certaine éthique dans leur mode de fonctionnement et de gestion. Cette société fait intervenir des parrains, chargés d'accompagner et de faire profiter les nouveaux entrepreneurs de leur expérience professionnelle et humaine.

2. ANALYSE DE LA SITUATION DE DEPART

2.1 - Le jeune créateur d'entreprise se sentait au départ **en position d'infériorité** vis à vis de ses partenaires, notamment des financiers sollicités pour soutenir son projet. Pour compenser ce sentiment d'infériorité, il cherchait à se « rehausser » pour rétablir un certain équilibre.

2.2 - Cette attitude a paru un peu hautaine et a eu pour conséquence de **bloquer ses interlocuteurs**, qui ont alors refusé de l'aider, car ils ne voyaient pas en lui la capacité de fédérer une équipe autour de ce projet. Il ne leur a pas donné envie d'aller plus loin, il ne les a pas « accrochés » et ils ont trouvé son attitude « faussée » quelque peu autoritaire et pas assez humble : alors qu'il était allé les voir pour demander un financement, il a cherché à paraître supérieur.

2.3. **La situation** a été **débloquée** par l'accompagnement du parrain, qui par son attitude d'écoute et de bienveillance a aidé ce jeune à mieux se connaître, à se révéler davantage à lui-même, à prendre conscience de ses faiblesses. Dans une deuxième étape, il lui a permis dépasser ses craintes et ses faiblesses, dans une attitude d'humilité, pour construire son futur.

3. ANALYSE SOCIOLOGIQUE :

Pour développer l'autorité des jeunes par l'éducation, il faut :

3.1 - Donner confiance

- Le jeune dirigeant n'a pas démontré une grande confiance en lui, ce qui lui a valu des déconvenues. Nous touchons ici une des missions principales de l'éducation, donner un fondement : donner au jeune *confiance en lui*, en ses capacités à apprendre des autres et à se dépasser.

- Il ne s'agit pas d'une confiance forgée artificiellement, mais qui repose sur une connaissance de soi, des ses limites, des ses points forts, ce qui permet d'aborder des situations en étant à l'aise. Il s'agit de donner au jeune, une *solidité intérieure* pour ne pas tout attendre des autres (reconnaissance), ni de soi (égocentrisme), mais se mettre dans une position d'humilité avec l'envie d'apprendre des autres.

3.2 - Apprendre le langage des « profondeurs »

- Le jeune entrepreneur n'a pas touché les financiers par sa *sincérité* ou par son *humanité* : il est resté assez superficiel et sans grande consistance. L'autorité

requiert non de la superficialité, mais un langage des profondeurs qui touche l'autre par sa sincérité. Il est donc nécessaire d'apprendre au jeune à prendre *du recul par rapport à son affectivité* (les affects sont survalorisés aujourd'hui), pour éviter qu'elle ne prenne trop de place et qu'elle l'empêche de se construire ou de se connaître en profondeur.

3.3 - Ecouter, respecter

- Au départ, notre jeune dirigeant n'a pas vraiment respecté les financiers : il les a regardés « de haut » et n'a pas pris en compte leur souhait d'aider les jeunes. Au contraire, il les a perçus comme faisant obstacle à son projet. Le respect et l'écoute de l'autre, sont nécessaires pour avoir une certaine autorité. Si l'on manque de respect envers quelqu'un, celui là ne reconnaîtra pas votre autorité.

- Le travail du parrain a été exemplaire car il a évité toute parole qui pourrait blesser le jeune, le mettre en position d'infériorité et le bloquer. Au contraire, il lui a fourni des éléments qui lui ont donné envie de s'améliorer. Cette dynamique pour susciter le progrès et non le découragement est nécessaire.

- Enfin les rôles du tuteur et du tutoré ont été clairement acceptés par chacune des parties, et c'est la condition du succès : je te respecte en tant que parrain et tu me respectes en tant que tutoré, chacun étant à sa place.

3.4 - Développer l'autonomie

- Le jeune créateur d'entreprise n'avait pas démontré sa capacité d'autonomie et n'a donc pas paru capable de mener à bien son projet. Son parrain l'a aidé à mieux *tenir compte de ses partenaires* (personnel, fournisseurs, clients..) et à mieux les considérer, ce qui lui a finalement permis d'être moins dépendant d'eux.

- L'apprentissage et le goût de l'autonomie sont à développer *dès le plus jeune âge* : chez le petit enfant, qui est déjà capable de prendre quelques initiatives dans la maison, chez l'adolescent qui recherche son autonomie, chez le jeune adulte à qui on doit confier des projets. Le fait de surprotéger les enfants a pour conséquence de les étouffer et de leur ôter le goût de l'indépendance. Rechercher cette autonomie conduira ensuite le jeune à la *responsabilité* : pour se débrouiller par soi-même, il faut avoir une attitude responsable envers soi et envers les autres.

3.5 - Travailler dans la durée

- Le jeune dirigeant a dû réaliser un travail sur soi, une remise en cause de son attitude passée. Cela a pris plusieurs mois. La transformation et l'évolution d'une personne ne peut se faire en quelques semaines : c'est un travail de *persévérance* et dans la durée qui portera ses fruits.

3.6 - Autorité naturelle et autoritarisme

- Le jeune créateur, dans sa confrontation avec les financiers, a dû paraître quelque peu autoritaire car son « ego » refusait leur regard ou leur irruption dans son projet. L'autorité qui porte du fruit est l'autorité naturelle qui n'est pas imposée par la force (autoritarisme), mais qui émane de la personne et influence son entourage.

4. ANALYSE THEOLOGIQUE

4.1 - La lecture de textes d'Évangile nous a apporté un éclairage nouveau sur l'éducation et l'autorité : c'est la **référence à la Loi**.

Dans l'épisode du jeune homme riche (Mt 19,16), Jésus déclare au jeune homme : « Si tu veux entrer dans la vie, garde les commandements : tu ne commettras pas de meurtre, d'adultère... ».

4.2 - Jésus se réfère en tout premier lieu à la loi qui aide l'homme à se structurer par un « code de bonne conduite ». Cependant, ce **code de bonne conduite** n'est pas imposé comme extérieur à l'homme, mais il est lié à sa nature-même d'homme en tant qu'enfant de Dieu.

4.3 - L'éducation doit se référer aussi aux principes de la loi et favoriser son **appropriation**, une intégration profonde, l'**intérieurisation** de ses principes. Cette appropriation passe tout d'abord par l'expérience du « non », par une confrontation à la loi pour en cerner les contours. Pour être accepté, le « non » ne doit pas venir de façon autoritaire mais rester ferme sans blesser l'autre.

4.4 - Une bonne intégration de la loi confère à la personne une **solidité**, une **cohérence** qui inspirent l'autorité.

4.5 - Un des modes de transmission de l'autorité est l'**exemplarité**, le témoignage de celui qui éduque. Celui qui est éduqué pourra à son tour acquérir cette solidité intérieure et devenir capable d'éduquer d'autres. Il y a une transmission entre les générations avec comme repère fondamental et éternel la loi de Jésus Christ.

=+=+=+=+=+=+=+=+=+=

4 - Autorité, compétence et expertise

Dans le monde de l'entreprise, quelle est la part de la compétence dans la légitimité du pouvoir ? Le recours aux experts n'est-il pas une forme de démission de l'autorité légitime ? Ou à l'inverse un autoritarisme dissimulé ? Dans quelles conditions le recours aux experts peut-il servir l'autorité ?

1. EXPERIENCES ABORDEES :

1.1 - **Expérience 1** : Un contrôleur de Gestion d'un grand groupe :

1.11 - Contrôleur de gestion de la Société pour la France, il été appelé à rejoindre, en tant qu'expert fonctionnel, un groupe de travail destiné à mettre en place un outil de gestion unique dans l'ensemble des pays où l'enseigne est présente.

- La mise en place de ce projet se décompose, en 3 temps :

- 1/ La rédaction des besoins fonctionnels,
- 2/ Leurs traductions dans l'outil choisi,
- 3/ Le déploiement.

1.12 - **La première étape** (rédaction des besoins fonctionnels), a nécessité la recension des pratiques dans chacun des pays, en vue de proposer une modélisation standard des circuits de gestion. L'expert est donc parti de ses propres connaissances et des façons de faire en France, puis ce travail a été enrichi des particularités ou modes de fonctionnement des autres pays.

- Pour arriver à une expression unique du besoin, il a fallu écouter les avis contraires, proposer des solutions argumentées, convaincre les partenaires étrangers de **l'efficacité de la solution métier retenue**, afin d'obtenir **leur adhésion à ce projet**. Dans cette phase, l'expert doit à un moment exercer son pouvoir de décision pour trancher et réaliser la mise en œuvre. Il doit s'assurer que chacun s'est exprimé librement et complètement, pour éviter des rejets lors de la troisième étape, par suite de non-dits ou d'une mauvaise transcription du besoin exprimé.

1.13 - **La deuxième étape** (traduction des besoins dans l'outil choisi) nécessite de bien se comprendre avec les consultants, et donc de connaître à fond l'outil, pour s'assurer que la mise en œuvre technique permettra de répondre aux nécessités fonctionnelles exprimées. Elle, permet aussi de présenter une maquette de l'outil à ses futurs utilisateurs et d'écouter leurs réactions, pour mettre en œuvre la communication adéquate pour faire accepter et utiliser au mieux le nouvel outil.

1.14 - **La troisième étape** (le déploiement), sera l'occasion pour chaque pays de s'approprier progressivement l'outil, pour gagner en productivité dans l'établissement des hypothèses de gestion et des rapports mensuels.

1.15 - **Les Autorités présentes dans ce projet sont :**

A/ l'autorité *hiérarchique* dans chaque pays, qui doit adhérer au projet du Groupe,
B/ l'autorité *du savoir*, à travers l'expert fonctionnel qui est seul face aux intégrateurs,
C/ l'autorité *transversale* du Comité de pilotage, pour décider d'une réponse unique, lorsque des avis divergent.

- On doit être attentif à éviter l'**Autoritarisme dissimulé**. Dans cette dialectique est utile un rappel de la « maïeutique » (notion d'accouchement) et de son principe : faire découvrir une vérité à l'autre par des questions, et rendre possible sa transmission.

1.16 - **Evaluation des risques**, qui sont :

a/ la non-acceptation par les pays d'un outil imposé par le groupe,
b/ une mauvaise compréhension des règles de gestion modélisées, lorsqu'elles sont éloignées des pratiques actuelles,
c/ les problèmes de maintenance locale de l'outil.

- D'où le besoin pour l'expert de s'assurer que :

1/ les autorités hiérarchiques sont au clair sur les apports fonctionnels de l'outil et sur ses conséquences en termes de maintenance,

2/ les contrôleurs de gestion de chaque pays ont compris le contenant et le contenu de l'outil, afin d'être les premiers ambassadeurs de son utilisation.

- La communication pour ces 2 publics n'est pas la même.

1.17 - Dans ce type de projet, l'expert doit s'assurer que l'autorité hiérarchique (les commanditaires du projet) prend position. Les « décisionnaires mitigés » ne doivent pas se cacher derrière **le caractère rassurant de l'Expertise**.

- L'Expert Interne doit être une sorte de miroir pour les décisionnaires, alors que l'Expert Externe doit s'exprimer sur la solution technique.

1.18 - **Le recours aux Experts peut-il servir l'Autorité ?**

- **L'Expert structure la pensée**, explique l'objectif, les moyens et l'attente, et rédige : la Formalisation sera le moyen de forger la conviction propre de l'Autorité.

- **L'Expert doit savoir rester humble**. C'est la problématique du « Gourou » :

1/ reconnaître que je ne sais pas tout et savoir dire : « non, je ne sais pas » ;

2/ je peux avoir des certitudes, mais il ne sert à rien de faire le chemin à la place de l'autre, s'il ne sait pas l'entendre ;

3/ le questionnement fait avancer. Le tutorat consiste à passer un savoir.

1.19 - Les conditions de la part de l'Autorité vis-à-vis de l'expert sont :

- de **respecter la mission confiée**, que le projet réponde aux objectifs fixés,

- de **travailler avec le collègue des experts**.

- Servir l'Autorité peut être un frein. Or le long terme se prépare dès aujourd'hui : dans cette démarche, il ne faut pas qu'il y ait de démission face aux Experts. En outre, l'expertise a une fin : l'expert doit savoir au service de qui il travaille et s'assurer qu'après son départ, le projet continuera sa vie dans le cycle de production de l'entreprise. L'absence d'humilité devant l'autorité entraîne un jeu de pouvoir.

1.2 - Expérience 2 : Celle d'une association ayant pour vocation d'aider des cadres dans leur recherche d'emploi, à travers un système de parrainage.

1.21 - L'objectif est d'**accompagner une personne (le filleul) dans un projet professionnel**. Le résultat de cet accompagnement n'est pas connu. Par contre, il y a une communauté d'intérêts pour atteindre l'objectif : on veut retrouver un emploi.

- Le parrain doit être attentif à ne pas « penser à la place » du filleul. Dans ce processus, c'est le filleul qui détient l'autorité ; le parrain détient l'expertise sur le processus de la recherche d'emploi. Un mauvais parrain ferait de l'abus d'autorité sur son filleul en exerçant sur lui l'autorité de son savoir.

1.22 - **Le travail avec les parrains se décompose en 3 étapes :**

Le Deuil, Le Projet Le Réseau.

- **Le parrain** doit apporter de l'aide à son filleul pour lui permettre d'entrer dans le processus :

1 **Le Deuil** : Il s'agit de savoir faire parler le filleul de son emploi précédent.

2 **Le Projet** : L'expert sur la forme doit faire entrer son filleul dans cette démarche de recherche d'emploi. L'aide s'opère par le questionnement.

3 **L'Effet-Miroir** : Il est joué par le parrain, qui est avant tout un observateur bienveillant. Et l'expertise est dans le filleul, qui est le seul à savoir ce qu'il veut.

1.23 - **L'autorité** : Le parrain voit l'impasse : l'expert doit savoir dire.

- **Le filleul détient l'autorité**, le parrain ne doit pas se substituer au filleul, mais savoir garder la juste distance.

- **La parole d'autorité du parrain** peut consister à dire : « *Je ne peux plus rien pour toi, c'est à toi maintenant de décider* ». On atteint là une certaine forme d'**humilité**. (Par ex., dans le Lavement des Pieds, Ev. de St Jean, Ch. XIII, Jésus passe de la position « debout » à « se mettre à genou » ; il s'agit d'une attitude de service, d'une référence de cautionnement à l'autorité que je sers.)

- **L'activité du filleul** : Mettre son projet sur pied ;

- **L'activité du parrain** : Exercer son œil d'expert sur le projet du filleul : il est l'expert du marché.

- **Le Réseau** : Le parrain doit analyser les entretiens, aider à mûrir le projet, par son écoute, son bon sens, et aider à ne pas dériver. Il enverra le filleul vers des personnes pouvant l'aider.

1.24 - **La part de chacun dans la légitimité du pouvoir :**

- La légitimité du parrain réside dans sa compétence sur le processus ; celle du filleul dans son adhésion à l'autorité du parrain pour ce processus. Il faut donc obtenir de part et d'autre une adhésion mutuelle.

- Le parrain pourrait vouloir imposer son projet. Mieux vaudrait alors le rendre au propriétaire, de manière à ce qu'il se l'approprie et poursuive sa démarche. Le parrain doit respecter la propriété de l'autorité. L'expert sert l'autorité en montrant les enjeux, sans faire à la place de...

Plus le filleul est debout, plus il sera servi par son parrain.

Plus l'autorité est forte, plus elle saura utiliser l'expert.

Mot de conclusion : « Tout en allant »

2 - ANALYSE SOCIALE.

2.1 - 1^{ère} partie à partir de l'association d'aide à la recherche d'emploi :

2.11 - Le parrain n'a pas une position d'autorité vis à vis du filleul. L'expert est rarement en situation hiérarchique. Ce n'est pas dans la personne, mais c'est **dans la parole** transmise par le parrain, qu'est l'autorité (ou ce qu'est l'autorité). Ce phénomène n'est pas toujours conscient. Ainsi : « Je ne peux plus rien pour toi, maintenant cela dépend de toi. Cela doit déclencher quelque chose pour toi ».

- Dans l'**Appel de Samuel** (1 Sam. 3 « Vocation de Samuel ») : « La Parole du Seigneur ne s'était pas encore révélée à lui » (au jeune Samuel) : car Dieu se révélait à Eli par sa Parole, puis c'était Eli qui adressait la parole à tout Israël. Mais le vieux prêtre va dire à Samuel de répondre : « Parle, Seigneur, ton serviteur écoute ».

La parole propre du parrain peut être déclencheur pour le filleul. L'autorité de la parole se joue dans la transmission et non dans la hiérarchie.

- De même en **Luc 4, Jésus à Capharnaüm** et l'autorité de sa Parole : « Il les enseignait le jour du sabbat, et ils étaient frappés de son enseignement parce que sa parole était pleine d'autorité ... ».

2.12 - On observe 3 ordres sociologiques :

1^{er} : l'Autorité, 2^{ème} : le Pouvoir, 3^{ème} : la Violence.

- Quand le pouvoir est nié, il ré-apparaît différemment et une violence sournoise peut se mettre en place. Et la « gentillesse » peut consister à ne pas dire, alors qu'il faudrait « oser dire ». C'est la problématique de la **vérité des relations**. Comment, sans faire preuve d'autoritarisme, puis-je risquer une parole qui soit vraie, et cela sans prendre le pouvoir ? Il y a des exigences éthiques qui vont peser sur l'autorité.

- Ou encore : **Luc 7 : Jésus et la pécheresse**. Jésus dit à la femme : « va et ne pêche plus ». *Va* : confirme l'existence du péché ; *Ne pêche plus* : c'est un nouvel avenir qui s'ouvre.

2.13 - **Le respect** prend en considération que quelqu'un connaît autre chose, a des valeurs. Et **l'humilité**, dans le Lavement des pieds par exemple, est une attitude où l'on est serviteur de l'autre : il y a à savoir ce que tu sais et ce que tu ne sais pas, et ainsi reconnaître la compétence des autres.

- La déviation, c'est de demander l'avis d'un expert pour m'éviter de réfléchir. Il est important **que la personne en charge d'exercer l'autorité agisse**, au lieu d'attendre la décision de l'expert : lui peut apporter une lumière, donner un avis, mais il n'a pas à prendre de décision en lieu et place.

2.2 - 2^{ème} partie à travers l'expérience du projet d'outil de gestion :

- La forme légitime du pouvoir est reconnue, mais elle peut évoluer : dans notre exemple, il y a le pouvoir du commanditaire et le pouvoir de mettre en œuvre (ici celui de l'informaticien).

2.21 - **L'équilibre des pouvoirs** et de l'autorité est fragile malgré un cadre normalement clair. Il y a un décalage entre l'exercice de l'autorité et celui de la hiérarchie. Cela nécessite d'incessants ré-équilibrages des pouvoirs.

- On doit également **faire place à l'informel**, car tout n'est pas codifié. L'autorité ne peut faire abstraction de ce qu'on considérerait hier comme irrationnel... L'exercice de l'autorité ne doit-il pas prendre en compte l'informel, l'implicite, tout en le contenant ? Il s'agit d'une autonomie canalisée, laissant la place à chacun de développer ses propres compétences. Dans un tel projet, on rassemble des personnes sans lien hiérarchique, avec des compétences complémentaires. Le groupe est autonome, il reçoit un mandat d'une autorité différée et lointaine. On n'est plus dans un cadre de subordination. Pour que le groupe fonctionne, il faut des **règles tacites de fonctionnement**. Dans ce contexte, il y a lieu de savoir entendre les besoins de revendication, de reconnaissance des participants du projet.

- L'autorité, dans un tel contexte, est forcément **fragile**, instable, car basée sur du non hiérarchique. Il faut donc quelqu'un qui canalise l'expression de chacun. **Il faut un leader**, sinon le pouvoir sera accaparé (prise de pouvoir du gourou si les mandats ne sont pas clairs), et le contrôle ne se fera plus voir. L'autorité devient invisible, bien qu'elle existe toujours, mais on doit aller la chercher. Il y a une mutation du contrôle.

2.22 - Il va donc être question de :

- mandat et contrat, - pouvoir et contre pouvoir, - de qui je détiens l'autorité.

- Il faudra savoir **provoquer le débat entre les parties**, pour que chacun se ré-exprime, repositionne mandats et contrats. Sociologiquement, on sait qu'il **est difficile de parler entre égaux** : on a donc besoin d'une autorité pour réguler

l'échange. L'enjeu est la **Visibilité / Invisibilité du contrôle** et de son mode de fonctionnement. Dans une structure hiérarchique, la stratégie des individus est de faire valoir des compétences et des savoir-faire **par rapport à l'autorité**. Dans le modèle du projet, le problème est de faire reconnaître sa propre compétence **aux autres, mes égaux** avec qui je travaille...

2.23 - Nous évoluons vers un mode d'autorité moins visible, où prédomine le désir d'**autonomie** des individus. Chacun revendique sa propre sphère d'autonomie : je veux bien une autorité, mais je ne veux pas qu'elle me commande...

- L'autorité s'oppose-t-elle à l'autonomie ? L'autonomie peut être la capacité à prendre ou à exercer une autorité dans un cadre donné. Il faut éduquer à l'autorité et à l'autonomie, savoir correctement exercer son autorité. Il faut savoir s'adapter au niveau d'autonomie de la personne, trouver les justes bordures de l'autonomie. D'où : attention à l'autorité collégiale... L'expert doit trouver sa place.

2.24 - Les critères d'une autorité réussie dans un modèle non hiérarchique : savoir apprécier la capacité d'évolution des personnes ; **savoir adhérer et faire adhérer**.

- L'autorité était beaucoup plus nette, **tranchée**, il y a quelques années qu'aujourd'hui, elle s'exprimait dans un rapport individuel. Désormais on a un **groupe où il n'y a plus de centre**. C'est en partie dû à la revendication des personnes à plus d'autonomie (le niveau de formation évoluant). Et il peut exister une **forme d'autorité insidieuse** qui est une forme de **violence** énorme. Or se sentir non reconnu par les autres est difficile. Cela arrive lorsque la gestion de l'autorité est mal exercée. Il peut y avoir **confiscation du pouvoir**, qui est ré-investi subrepticement. Mais on ne peut prétendre à un pouvoir inexistant...

2.25 - Cette évolution de l'autorité est-elle souhaitable ? Comment recomposer l'autorité dans un **modèle qui change** ? Cela transforme nos modes « d'agir », on doit affronter des questions nouvelles. L'autonomie qui va de pair avec cet élargissement de l'autorité consiste également à savoir **accepter ses échecs**. Savoir parler avec des égaux nécessite de devoir assumer mon « alter-ego ». Or certaines personnes ne peuvent accepter cette autonomie.

3 - FIGURES DE L'AUTORITE DANS LA BIBLE ? Comment l'expertise est-elle traitée dans la Bible, et de quelle expertise parle-t-on ?

3.1 - **Texte de la femme adultère : Jean 8, vs 10 à 13**. On vient vers Jésus comme vers un expert : « Et toi qu'en dis-tu ? ». L'autorité, à laquelle les Pharisiens font référence est celle de la Loi. Par leur question, ils tentent d'enfermer Jésus. Or celui-ci a d'abord un geste d'humilité (il se baisse) : il va puiser en lui-même la parole d'autorité. Sa réponse est une parole publique, qui ne juge pas, mais qui interpelle chacun là où il est. Puis il s'adresse à la femme et l'invite à reconnaître la lumière de la vie (v. 12). La première pierre est la plus difficile, les suivantes sont plus faciles : cela renvoie aux notions de leader et de suiveur.

- La suite du récit met en parallèle la Lumière - symbole de vie, de bonheur - et les Ténèbres - symbole de négatif, de malheur. Dans ce passage, ce qui est également à relever est le silence de Jésus qui n'entre pas en discussion : sa parole est aussi percutante que son attitude.

3.2 - **Texte du Lavement des pieds : Jean 13, vs 1 à 13** : Jésus est autorité : dans le verset 8, on perçoit le côté « tranchant » de son autorité. Néanmoins, on sent dans ce texte l'amour de Jésus pour les siens, dans la vie proche comme dans la mort. Au verset 13, Jésus assume complètement l'autorité qui lui est confiée. Il y a un lien entre « gouverner » et « servir ». Car celui qui exerce l'Autorité est au service de...

3.3 - **Texte sur l'Autorité de Jésus mise en question : Marc 11,27 à 33** : il y a un parallélisme avec nos débats : faire découvrir aux fonctionnels leurs besoins. Ici, on

essaye de « piéger » l'expert. Mais Jésus refuse de prendre la responsabilité en tant qu'expert, il demande à ceux qui ont autorité de s'affirmer. L'autorité s'exerce dans le temps : elle rappelle le passé, le présent et représente un engagement pour l'avenir. La parole de Jésus renvoie chacun à sa responsabilité. Il y a à se re-situer : « au nom de quoi dis-je cela ? ».

- L'autorité de l'expert montre l'enjeu mais elle ne doit pas s'imposer, elle doit savoir se retirer, afin de remettre la personne en face de sa responsabilité. (Danger de l'abus de pouvoir du gourou).

3.4 - Texte de l'instruction sur les Autorités : Romains 13 : Nous avons besoin d'autorité. Jésus n'avait d'ailleurs pas remis en cause celle des scribes. Cette page indique également qu'on doit se soumettre à l'autorité, car elle provient de Dieu : savoir se soumettre aux autorités légitimes quand celles-ci poursuivent des buts justes.

- Jésus avait apporté une parole de guérison. Il a remis **l'interprétation de la Loi dans une dynamique de vie**. Ses gestes, sa parole visaient à rétablir l'autorité dans ce qu'elle a de plus beau : l'autorité est au service de ; l'autorité est elle-même soumise. Si je reconnais que cette autorité fait bien son travail, je dois reconnaître qu'elle contribue à **l'harmonie de la vie ensemble**.

- La véritable autorité suscite / appelle le **respect**. On vient vers l'autorité pour des questions qui ne relèvent pas de sa compétence. Mais quand l'autorité est bien assise, on lui en demande plus. Il est donc nécessaire qu'elle apprenne à s'auto-limiter pour ne pas s'exprimer sur des sujets qui ne sont pas de son domaine : plus je suis détenteur d'une autorité, plus je dois être humble. L'autorité n'est pas absolue. Il y a dans la Bible une **désacralisation de l'autorité** : le fait que l'autorité vienne de Dieu, la vide en partie.

3.5 - Texte de l'apparition du Seigneur à Salomon, II Rois 3,7-15 : Déjà Samuel ne pouvait interpréter la Parole de Dieu sans l'aide d'Eli : la parole fait grandir. L'autorité n'est pas absolue, elle est référée. Elle a besoin d'être contre balancée. On reçoit toujours l'autorité de quelqu'un d'autre. On ne se donne pas l'autorité. Le rapport d'autorité est différent du rapport de pouvoir et contre-pouvoir.

=+=+=+=+=+=+=+=+=+=+=+=

Anatomie de la crise de l'autorité

I. Introduction

Il n'est guère de domaine de l'existence où n'apparaisse un moment d'autorité. En qualité d'enseignant, d'éducateur, de responsable hiérarchique, politique, syndical, voire simplement de parent, la plupart des hommes et des femmes exercent de fait une autorité. Dans le même temps, il est devenu banal d'évoquer la crise de l'autorité, voire sa perte. D'emblée, nous sommes mis en présence de deux thèses qui ne sont pas tout à fait équivalentes : crise ou perte. Notre réflexion débutera par une clarification de ces deux perspectives. Nous envisagerons d'abord l'autorité sous le signe d'une perte fondamentale supposée affecter l'ensemble des institutions (autorité éducative, parentale, étatique, ecclésiastique...). Il nous faudra cependant préciser ce qui a pu être perdu : des modalités de contrôle ? un processus d'intériorisation de la loi ? (section 2). Une fois ce point éclairci, nous poursuivrons notre réflexion en nous attachant à la « crise de l'autorité ». Nous caractériserons cette crise en nous intéressant aux mutations des figures de l'autorité dans le monde de l'entreprise (section 3). Nous poursuivrons notre parcours en nous situant sur le plan politique. Nous verrons en quoi la crise de l'autorité dans les « sphères pré-politiques » a son origine dans la crise sociale qu'a provoquée l'entrée en démocratie (section 4). Nous concluons notre parcours par quelques remarques sur ce que pourrait être une autorité authentique (section 5).

II. Perte ou crise de l'autorité ?

L'autorité est souvent abordée sous le mode de l'absence. De fait, nous faisons le plus souvent une lecture en creux de l'autorité : les grandes institutions auraient perdu leur autorité ; les jeunes n'auraient plus le sens de l'autorité... Il en va comme si la perte de l'autorité était propre à notre temps. Pourtant, à y regarder de plus près, chaque génération semble s'en plaindre. Chaque génération doit composer sa propre existence avec les institutions qui la précèdent et qu'elle n'a pas choisies. C'est donc moins l'autorité qui est en cause que sa transmission. Et si cela nous affecte autant, c'est parce que nous pressentons ce qu'il y a de vital dans cette transmission : la reproduction et donc l'avenir de la société elle-même.

C'est ce qu'indique Hannah Arendt : « L'autorité reposait sur une fondation dans le passé qui lui tenait lieu de constante pierre angulaire, donnait au monde la permanence et le caractère durable dont les êtres humains ont besoin précisément parce qu'ils sont des mortels - les êtres les plus fragiles et les plus futiles que l'on connaisse »¹. La perte de l'autorité est « perte des assises du monde ». L'autorité du gouvernement tenait de sa structure hiérarchisée ; sa légitimité s'enracinait dans le caractère sacré de la ville et la grandeur des ancêtres. Les anciens tenaient leur autorité de la religion, de la tradition, du respect inconditionnel de leur place d'anciens, de père et de mère.

Pour autant, pouvons-nous nous situer dans le registre de la perte concernant l'autorité ? Il ne nous semble pas. Si quelque chose a été perdu, ce n'est pas l'autorité en général, mais un mode, une forme bien spécifique de l'autorité qui a eu cours à travers le monde occidental, pendant une longue période. De fait, l'autorité est moins absente qu'on ne le suppose. Si c'était le cas, la vie en commun serait plus difficilement vivable. Simplement, l'autorité porte sur des objets qui ne font plus consensus (ordre, chef, hiérarchie, soumission). Elle emprunte désormais d'autres

¹ Hannah Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? », in *La crise de la culture. Huit exercices de pensée politique*, Gallimard, Paris, 1972, p. 126

voies, des mécanismes inédits. « Ce n'est peut-être pas le déclin prétendu de l'autorité qui pose aujourd'hui problème, mais notre difficulté à la reconnaître dans nos sociétés. Comment imaginer, en effet, la disparition de l'autorité, tant elle est indispensable à la coexistence humaine, sans division assumée ? sans symbolique ? »². Luc Pareydt l'a bien souligné dans sa conférence inaugurale : l'autorité suppose la reconnaissance d'une différenciation des générations et des positions sociales, précisément pour que la transmission puisse se faire : le fils n'est pas le père et réciproquement ; le subalterne n'est pas le chef et réciproquement. C'est parce qu'il existe une distance, une différence entre les êtres qu'un rapprochement est possible (ordre du symbolique). Dans le cas contraire, nous serions dans la confusion.

Il arrive cependant que le père refuse d'assumer son autorité paternelle, que le chef refuse d'exercer son autorité. A considérer son enfant ou ses subalternes comme des égaux, le père ou le chef ne représentent plus l'autorité symbolique de la loi, l'incarnation de la limite. La transmission ne se fait plus, parce qu'il n'y a rien à communiquer. Or l'autorité « se trouve moins dans la personne que dans la puissance contenue dans la chose transmise, et dans la tradition, c'est-à-dire étymologiquement dans la transmission, - qui endette celui qui la reçoit »³. La question est alors de savoir si nous nous devons encore quelque chose. Dans la négative, c'est le lien social qui s'en trouve profondément fragilisé. C'est pourquoi la crise de l'autorité est à prendre au sérieux. Elle ne remet pas seulement en cause la ou les positions d'autorité que chacun peut exercer, mais elle affecte aussi la qualité et la cohérence des relations de chacun avec autrui.

III. Mutation de la figure de l'autorité : l'exemple de l'entreprise

L'autorité mue mais ne désarme pas. Sa transformation passe par un retournement radical : l'autorité de l'argument s'est substituée à l'argument d'autorité (i.e. celui de l'autorité). Le monopole des autorités dans le dire vrai est contesté et cède la place à la discussion critique. Qu'importe qui a dit l'argument, du moment où l'argument est recevable. La perspective nous fait entrer dans un examen critique de l'ensemble des arguments, même - surtout ? - quand ils émanent de l'autorité. Cette transformation de l'autorité peut être illustrée par les évolutions observées dans le monde de l'entreprise⁴. Elles ont cependant une portée plus large.

La sociologie a longtemps opéré une distinction entre les systèmes formels de travail (ce qui est officiel, explicite, affiché) et les systèmes informels (ce qui est officieux, spontané, clandestin). Pendant longtemps, la tendance a été d'identifier l'informel à l'affectif, à l'émotionnel et donc à l'irrationnel, et le formel au rationnel. Mais la sociologie a fait une avancée décisive en découvrant que « la part non prescrite et informelle du travail se révèle tout aussi rationnelle que sa part prescrite et formelle »⁵. C'était dans le même temps reconnaître la place d'un espace d'autonomie aux différents niveaux hiérarchiques et la division du social. Même les subordonnés disposent d'une marge de manœuvre dans l'exercice de leur activité. En raison de leur connaissance des situations, ils peuvent choisir les normes internes pour la réalisation de leur tâche et ces normes sont considérées comme légitimes et rationnelles.

² Antoine Garapon, « Préface : le nouvel âge de l'autorité », *Autrement*, n°198, 2000, pp. 10-11.

³ *Ibid.*, p. 9.

⁴ Jean De Munck, « Les métamorphoses de l'autorité », *Autrement*, n°198, 2000, pp. 21-42.

⁵ *Ibid.*, p. 28.

Le schéma sociologique qui fait de l'autorité le point d'unification du social - perspective qui correspond à une vision simpliste sur les normes et leur production dans un contexte strictement hiérarchique conception/exécution - s'avère dépassé et cède la place à un nouveau schéma dit d'*effectuation autonome* qui fait droit à la division du travail. Deux traits caractérisent ce nouveau schéma. D'une part, l'autorité de contrôle est tenue d'intégrer elle-même la part d'autonomie des subordonnés. En d'autres termes, elle doit renoncer à l'idée d'une maîtrise totale. D'autre part, l'autonomie des subordonnés ne saurait être complète ou totale. Elle demeure soumise à un contrôle extérieur. Autrement dit, le schéma d'effectuation autonome ne s'apparente nullement à un modèle égalitaire. Exit donc le rêve d'une société d'égaux.

Cette évolution de la pensée sociologique met clairement en évidence la nature du renversement du modèle d'autorité dans l'entreprise. Les savoirs profanes ou informels des acteurs subalternes ne sont plus dévalorisés. Bien au contraire, les fonctions d'autorité ont précisément pour charge d'explorer et d'exploiter ces potentialités pour rationaliser l'action⁶. Il s'agit de savoir mettre en commun des savoirs qui existent au niveau décentralisé. Pour illustrer ce point, il suffit de consulter les libellés des offres d'emploi où sont exprimées les qualités attendues d'un cadre-dirigeant : « bonnes qualités relationnelles », « sens de la diplomatie », « organisé et organisateur », « entraîneur d'hommes »...

L'effectuation autonome pour être opérationnelle doit tenir compte de deux contraintes : d'une part, le souhait des exécutants de contrôler la norme qui les unit ; d'autre part, l'encadrement de cette autonomie par des procédures bien définies. Le développement des groupes de parole ou des cercles de qualité dans le monde de l'entreprise fournit une bonne illustration de l'intégration de cette double contrainte. Il illustre que la reconnaissance de l'autonomie dans l'effectuation des tâches ne signifie pas la disparition de la régulation de contrôle. Simplement, celle-ci se fait plus discrète, sous une forme moins reconnaissable. Ainsi, la voie de la contrainte cède la place à une « violence symbolique » moins visible puisque l'autorité elle-même est rendue moins visible. L'autorité continue d'agir, mais à distance, de manière différée (comité de pilotage par exemple) ; elle n'est plus revêtue des « attributs de la souveraineté de la grande personne » (père, patron, maître d'école). De fait, dans ce nouveau contexte, la place des personnes évolue ainsi que leur stratégie. Dans le modèle de régulation formaliste, l'agent cherche à se faire reconnaître de l'autorité, des détenteurs de l'autorité de contrôle. Dans le modèle de régulation autonome, l'agent cherche à se faire reconnaître par ses égaux. Mais se faire reconnaître par ses égaux est toujours un problème. On n'a jamais fini de se faire reconnaître par les égaux. Chacun est conduit à faire sans cesse valoir sa place puisque celle-ci n'est plus marquée par un statut extérieur (chef, responsable...). Dans un tel contexte, des personnes peuvent se sentir déstabilisées ou insécurisées de sorte que la sécurisation des personnes devient une question permanente. L'instabilité, l'insécurité sont d'autant plus fortes que la communication entre égaux n'est pas un processus spontané ou naturel. D'où par exemple la montée des plaintes pour harcèlement qui manifeste avant tout le mal-être vécu dans le monde de l'entreprise. Les plaignants expriment ainsi leurs difficultés de relations non seulement avec les représentants de l'autorité mais aussi avec leurs égaux. Or c'est un fait que même si les conditions d'une reconnaissance mutuelle sont réunies, les individus ne disposent pas des mêmes capacités d'entrer en négociation ou en interaction avec leurs collègues. Les moins bien dotés en la

⁶ Ibid., p. 32

matière se sentent exclus de la communication normale entre collègues et estiment que leurs aptitudes ou leurs compétences ne sont pas reconnues. La régulation autonome suppose une égalité des partenaires dans l'interaction mais n'est pas en mesure de la garantir. Cette limite du modèle d'effectuation autonome doit être perçue dans toute son acuité pour ne pas conclure trop vite à sa supériorité normative par rapport au modèle formaliste de l'autorité.

IV. Autorité et politique

L'exemple de l'entreprise nous a permis de percevoir la nature de la crise de l'autorité. Cette crise traverse l'ensemble des sphères de l'activité humaine, y compris les sphères comme l'éducation des enfants, où l'autorité au sens strict a toujours été acceptée comme une « nécessité naturelle »⁷. Selon Arendt, c'est la crise des sphères politiques qui a gagné « des sphères pré-politiques ». De ce point de vue, la crise de l'autorité dans le domaine éducatif est symptomatique de la gravité de la crise qui affecte le cadre politique occidental.

La démocratie moderne s'est construite contre l'ordre social traditionnel, contre les hiérarchies héréditaires. Les sujets qui se sont découverts dans leur historicité, ont revendiqué le droit politique de définir les normes et les règles qu'ils désirent voir mettre en œuvre et auxquels ils accepteront de se soumettre. Mais l'entrée en démocratie marque aussi le renoncement à une représentation stable d'une société ordonnée et placée sous l'autorité d'un souverain (généralement chrétien). N'est-ce pas du même coup livrer la société au risque de l'histoire, de l'imprévisible, de l'anonymat ? Le pouvoir démocratique apparaît en effet comme une pure instance symbolique, un lieu vide, *désincarné, désincorporé*. Les représentants du Peuple, de la Nation, de l'Etat gardent quelque chose d'indéfinissable. C'est pourquoi le consensus social qui préside au présent et au devenir de la démocratie est toujours fragile. Loin d'être établi une fois pour toutes, il doit toujours être recherché et vérifié. Le risque est en effet de voir le pouvoir démocratique réinvesti par une rationalité instrumentale d'autant plus oppressante qu'elle est sans visage, d'autant plus arbitraire qu'elle est lointaine et dépersonnalisée. « Ainsi se développe un pouvoir sans autorité, parce qu'il refuse de se dire, sans nom propre, sans personne qui l'autorise explicitement ou qui ait à en rendre compte. C'est le 'règne de l'anonyme', une 'tyrannie sans tyran' : le régime bureaucratique. Ce système de l'aliénation universelle remplace les responsables par des profiteurs et les sujets par des exploités. Opaque à lui-même, il tire sans cesse avantage de son indistinction, et il perd toujours plus de sa crédibilité »⁸.

Dans notre cadre politique démocratique, il s'agit donc moins de penser l'autorité ou de lui donner un statut que de chercher à l'incarner, à lui redonner une visibilité. Mais l'incarnation de l'autorité pose la question de sa légitimité. Non que la nécessité de l'autorité fasse en soi problème, mais l'autorité doit passer l'épreuve d'une justification publique, faire sans cesse valoir ce qui l'a fait autorité. En la matière, aucune posture n'est définitivement acquise - c'est même le critère d'une démocratie réelle⁹. Dans le cas contraire, l'autorité cède la place au pouvoir : « et comme le pouvoir n'a plus d'autorité, il n'a d'autre recours pour se faire obéir qu'une force dont il est réticent à user car elle signifie son manque d'autorité »¹⁰. La procédure démocratique vise précisément à faire circuler la parole, à susciter le

⁷ Hannah Arendt, « Qu'est-ce que l'autorité ? » in : *La crise de la culture*, Coll. Folio-Essais, Gallimard, Paris, 1972, p. 123.

⁸ Michel de Certeau, *La culture au pluriel*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1980, p. 85.

⁹ Karl Popper, « Sur la théorie de la démocratie », *Médiapouvoirs*, Avril-juin 1988.

¹⁰ Claude Polin, « L'autorité et ses conditions », *Catholica*, n°82, janvier 2004, p. 21.

débat. L'autorité dans ce contexte appartient à l'ordre de l'échange, de la transmission. Elle est toujours le fruit d'un travail symbolique qui n'est jamais achevé. Comme n'est jamais achevé le travail symbolique qui fait de chacun de nous un père, une mère, un éducateur, un chef, un responsable politique.

V. Conclusion

L'autorité n'a pas disparu. Elle est en crise. Les formes traditionnelles d'autorité qui ont longtemps prévalu dans le monde occidental, semblent bien chahutées. Cette crise de l'autorité définirait même l'époque moderne comme telle.

La remise en cause des institutions qui incarnent l'autorité a pu être perçue, voire pensée comme un mouvement d'émancipation, de libération des coercitions qu'elles imposaient. Aujourd'hui, la nécessité de l'autorité est mieux reconnue. En effet, l'autorité, qu'elle soit exercée dans les relations « d'homme à homme » ou à travers le système des institutions est fondamentalement structurante, tant au niveau individuel que social. Elle rend à la liberté son champ d'expression et d'action.

L'autorité se révèle pleinement dans son éthicité lorsqu'elle se montre à la fois capable de faire barrage à la volonté d'« autonomie de l'autonomie » (Paul Ricoeur), d'une autonomie qui se voudrait déliée de toute tradition et autorité, et apte à reconnaître les capacités et les revendications d'autonomie des sujets. Autrement dit, l'autorité peut être qualifiée d'éthique dans la mesure où elle sait trouver un juste équilibre entre laxisme et autoritarisme. Le sujet laxiste et le sujet autoritaire envisagent l'autorité de la même manière, même si l'évaluation qu'ils en font diffère. Ils la réduisent à une figure particulière, « celle du Roi-Père », c'est-à-dire « celle du chef charismatique, du monarque absolu, de l'adjudant en campagne ; avant toute explication, elle est déjà là, inexplicable et irrévocable »¹¹. Si le laxiste tend à réfuter la pertinence de toute forme d'autorité, le sujet autoritaire abuse de son pouvoir en tant qu'il se pense créateur de la loi, alors qu'il est, comme chacun de nous, un héritier de la loi. Le refus ou l'absolutisation de l'autorité ne peuvent servir l'émancipation de l'homme. Liberté et autorité sont indissociables. La croissance de la liberté est même un critère du bon exercice de l'autorité : « L'autorité n'est authentique, 'vraie' que dans la mesure où elle éveille la liberté », écrit Jaspers¹².

L'autorité apparaît en fin de compte dans sa fragilité constitutive, toujours menacée par des tentatives de récupération qui ouvrent les portes de la violence. L'épisode de la femme adultère dans l'Évangile de Jean (8, 1-11) en fournit une belle illustration. Les scribes et les pharisiens entretiennent un rapport dévoyé à l'autorité : ils absolutisent celle de la loi de Moïse pour mettre à l'épreuve celle de Jésus. Mais l'autorité de Jésus s'affirme précisément en invitant chacun à se situer devant la loi en conscience (« Que celui d'entre vous qui n'a jamais péché lui jette la première pierre »), tout en affirmant la portée de la loi car l'adultère est un mal moral (« Va, et désormais ne pêche plus »). La créativité éthique de Jésus dans son rapport à l'autorité de la loi est pour chacun de nous une invitation à inventer, dans tous les lieux où l'autorité est en jeu, des manières de faire conjointement droit à l'autorité de contrôle (la loi, les autorités hiérarchiques...) et aux autorités autonomes. Cette inventivité relève de l'exercice de l'autorité et est déjà chemin de croissance pour la liberté de tous. L'autorité *rend possible* ce qui n'était pas.

¹¹ Olivier Rebol, *Philosophie de l'éducation*, Que-sais-je n° 2441, PUF, Paris, 2001, p. 71. L'auteur distingue plusieurs figures de l'autorité à partir de ce qui les rend légitimes. Il établit le classement suivant par ordre décroissant de rationalité : l'autorité du contrat, de l'expert, de l'arbitre, du modèle, du leader, en enfin du Roi-Père.

¹² Karl Jaspers, « Autorité et liberté », in *Essais Philosophiques. Philosophie et problèmes de notre temps*, Petite Bibliothèque Payot, 1970.

Ce passage de l'Évangile nous enseigne aussi que l'autorité ne se décline pas au singulier. L'autorité de la loi ne vaut que par son rapport à l'autorité de Jésus qu'il reçoit d'un autre que lui-même : « Ma doctrine n'est pas de moi » (Jn 7, 16). Aussi l'exercice de l'autorité doit toujours renvoyer à d'autres autorités pour ne pas sombrer dans l'idolâtrie, source de toutes les violences¹³.

Dominique Greiner
Université catholique de Lille
Département d'éthique
Lille, le 2 avril 2004

=+=+=+=+=+=+=+=+=+=+=

¹³ Cf. Michel de Certeau, « Autorités chrétiennes et structures sociales », in : *La faiblesse de croire*, Seuil, Paris, 1987, pp. 77-128.

Mes observations et découvertes