

# L'avenir de l'autorité

## Alain Eraly

### Retranscription

Ma conférence s'intitule « L'avenir de l'autorité ». C'est tout un programme ! Je suis enseignant à temps plein et même si je ne suis pas chercheur en pédagogie je suis passionné par cette question de l'autorité. Je parlerai en tant que sociologue avant tout, mais aussi en tant que formateur. Je passe beaucoup de temps à côtoyer des responsables de tout type et à chercher à les aider très modestement à assurer leur autorité, à gérer les groupes dont ils ont la charge. C'est à partir de cette expérience — à partir de mes lectures, à partir en particulier des exercices que nous faisons dans les formations où nous mettons des responsables en situation et où on voit si ça marche bien ou pas (il y a peut-être plus d'un millier de cadres, de tout type, que j'ai eu l'occasion de côtoyer de ce point de vue là) — que je voudrais parler aujourd'hui.

Mon exposé se structurera en trois temps.

Dans un premier temps, je voudrais d'abord revenir sur la définition, parce qu'on a tout le temps tendance à confondre autorité et autoritarisme, c'est-à-dire l'exercice du pouvoir brut, en quelque sorte. On ne parvient pas à discuter clairement, si on part de cette confusion là. Donc, je commencerai par une définition. J'aborderai ensuite les principales explications qui sont données dans la littérature, dans la réflexion sur la crise de l'autorité. D'où vient-elle ? Quels sont ses fondements ? Et dans un troisième temps, j'évoquerai un certain nombre de valeurs sur lesquelles, il me semble – pas qu'à moi d'ailleurs – qu'une autorité puisse se réinventer, qui soit plus conforme à notre modernité démocratique.

Voilà, l'objectif de cette conférence.

## 1. La définition

### 1.1. Ce que n'est pas l'autorité

Pour bien comprendre ce qu'est l'autorité, il est intéressant de se demander ce qu'elle n'est pas et donc de partir d'un chef, que ce soit un enseignant, un responsable ou un chef de service qui sent qu'il perd l'autorité, qu'il perd le contrôle de sa classe ou bien qu'il perd le contrôle de son groupe de travail ou de son service, s'il persiste. Évidemment, il peut très bien laisser faire, se placer en retrait et accepter cela. Un certain nombre de chefs, de responsables qui sentent leur autorité s'effriter, glisser entre leurs doigts, qui vivent au quotidien les petits ricanements, les formes de mépris, le chahut, les provocations des gens dont ils ont la charge, se placent en retrait simplement pour ne pas souffrir. C'est très douloureux de perdre son autorité et de perdre le contrôle du

groupe alors qu'on en est le responsable. Mais s'il ne veut pas se mettre en retrait et lâcher tout, que va-t-il mettre en œuvre pour contrôler malgré tout son groupe ? C'est-à-dire comment va-t-il compenser sa perte d'autorité ? Il y a un certain nombre de réactions typiques.

### *De la persuasion*

La première, c'est le fait de remplacer l'autorité par de la persuasion. Puisque les élèves, puisque les subordonnés n'acceptent pas mes ordres, mes instructions, je commence à me justifier. Je parle, je parle... Ils parlent aussi et on commence à parler. On voit ça aussi dans les familles.

« *Va dormir !* »

« *Pourquoi, je devrais aller dormir ?* »,

« *Et bien parce que tu seras fatigué demain...* »

« *Mais, non je ne serai pas fatigué...* »

« *Mais si...* »

Et on commence à discuter.

Il faut bien comprendre que, comme le disait Hanna Arendt la persuasion, ce n'est déjà plus tout à fait l'autorité, encore qu'elle puisse parfaitement se combiner avec elle. J'insiste bien là-dessus. On part dans des formes de persuasion et on mobilise des arguments plus ou moins rationnels pour essayer de compenser notre manque d'autorité. Voilà, une première réaction.

### *Une stratégie de don*

Deuxième réaction, qu'on voit assez souvent, c'est le chef qui entre dans une stratégie de don. Puisque – beaucoup de chefs disent ça – je n'obtiens plus grand-chose de mon personnel, je dois donc me rendre sympathique à leurs yeux. Je dois me faire aimer. Et pour me faire aimer, je vais être sympa. Je vais faire des petits dons, des cadeaux.

« *Allez, bon, vous ne devez pas faire ça... Je laisse tomber cette rédaction... Allez, voilà, je suis gentil...* »

« *Allez, vous pouvez partir à 4 heures, on n'en parle plus...* »

Vous avez des chefs qui compensent leur manque d'autorité par un surcroît d'échanges altruistes et donc, forcément, par des formes de manipulation, puisque le don, dans ce cas, est intéressé. Il est destiné à susciter un comportement chez les autres. Vous avez même parfois des chefs – il y a des syndromes comme ça –, qui sont littéralement la « femme à journée » du service, celui qui fait tout, l'assistant social... ! Ils restent jusque des sept ou huit heures, alors que les employés partent à quatre heures, tranquilles et c'est les chefs qui ferment boutique. Vous avez des chefs victimes. C'est très intéressant de voir ça : des employés tranquilles et des chefs victimes.

### *Un échange contractuel*

Troisième réaction à la perte de l'autorité : le chef peut s'inscrire dans un échange contractuel. L'employé lui dit :

« *Non, je n'ai pas envie de faire ce que tu me demandes...* »

« *Bon, allez, donnant, donnant, et moi je te soutiens pour ta promotion, OK ?* »

Ou le parent qui dit « *Bon, écoute, je sais que ce n'est pas gai d'étudier l'histoire ou la géographie, mais tu auras 100 € pour ton mois, ou le vélo ou la trottinette ou les patins à roulettes* ».

Il va remplacer l'autorité par un échange contractuel.

### *De la coercition*

Le chef qui a perdu son autorité ou qui est en train de la perdre pourrait aussi simplement remplacer son autorité par de la simple coercition, par du pouvoir à l'état brut.

« *Tu ne le fais pas, c'est la porte !* »

« *OK ? Alors tu le fais !* »

Ou « *Tu ne le fais pas et bien moi, je t'empêcherai de passer...* ».

Ici, il y a de la menace. On remplace l'autorité par de la menace, du pouvoir brut. C'est ce que j'ai appelé la coercition.

### *Une occultation du pouvoir*

Il y a une dernière forme de réaction à la perte de l'autorité, c'est d'aller chercher le salut ailleurs.

« *Si je vous demande ça, ce n'est pas moi, c'est le règlement, c'est le programme, c'est le directeur, c'est le projet d'établissement, c'est la direction, ça ne me fait pas plus rire que vous. Ça ne me fait pas rigoler, hein... J'aimerais bien, ne pas vous imposer ça, mais qu'est-ce que vous voulez, voilà... Vous croyez que je le choisis, voilà...* »

Dans ce cas, vous avez un phénomène que j'appellerais d'occultation du pouvoir où en quelque sorte le pouvoir et la contrainte viennent d'ailleurs et le chef n'est plus que celui qui les transmet.

Ces modes sont des modes qui délimitent l'autorité. Ces modes existent tous dans la société. Vivre en société, c'est vivre dans la pluralité de ces modes. Ça ne fait pas l'ombre d'un doute. Il faut simplement bien se dire que plus ils grandissent, plus l'autorité diminue.

Dans un monde, par exemple, de persuasion générale, les gens passent beaucoup de temps à discuter et l'autorité diminue d'autant.

Dans un monde de l'échange contractuel, c'est-à-dire globalement souvent de la marchandisation, car c'est bien de cela dont il s'agit, plus l'univers de la marchandisation grandit plus l'autorité diminue.

L'autorité réciproquement est une limite à ces modes. L'autorité à un moment dit « *Ca suffit de discuter ! Je vous ai écouté et maintenant je tranche* » ou bien « *On peut discuter, mais ce n'est pas à l'ordre du jour. Moi, je garantis que les travaux de discussion rentrent dans l'ordre du jour. On peut mettre ce point à l'ordre du jour d'une autre séance, mais pas cette fois* ». L'autorité délimite. Elle délimite aussi l'échange altruiste et toutes les formes de manipulation. L'autorité bien sûr peut se combiner à de la manipulation, mais en tant qu'elle est manipulation, elle a cessé d'être autorité.

Les parents qui face à un problème de l'enfant disent : « *Je t'ai demandé de ranger ta chambre* » et puis commencent à essayer de manipuler en disant « *Tu n'es vraiment pas sympa, tu sais... Maintenant je devrai le faire alors que j'ai mal au dos* ». À ce moment-là, ils ne sont plus dans l'autorité, ils sont dans la manipulation.

On y bascule assez vite.

De même, l'autorité marque une limite à la marchandisation. Il y a des choses qui ne se négocient pas. Il y a des choses qui ne s'échangent pas. L'autorité marque une limite. Là-dessus, on ne transige pas. Je n'achète et ne vends pas cela. Bien sûr l'autorité est, par définition pratiquement, une limite à la violence. Bien sûr — je

### **AUTORISER L'AUTORITÉ ?**

reviendrai là-dessus —, c'est clair que parfois il y a des abus d'autorité. L'autorité devient alors violence. Mais à ce moment-là, elle cesse d'être autorité. L'autorité est une limite à la violence. Et de même, l'autorité est une limite à l'occultation. L'autorité est un pouvoir qui s'avance de façon transparente, ouverte et donc prête à la contestation, parce que précisément, elle ne se cache pas derrière des paravents ou des masques. Parce qu'elle est autorité, elle est visible. Il n'y a pas d'autorité occulte. C'est une contradiction dans les termes. Il y a des pouvoirs occultes, il n'y a pas d'autorité occulte.

## 1.2. Qu'est-ce alors l'autorité ?

C'est l'exercice — telle est la définition que je vous propose — légitime d'un rôle et d'un pouvoir hiérarchiques. Tous les mots sont importants là-dedans. Vous me permettrez pendant une seconde de les souligner les uns après les autres.

### *Hiérarchique*

D'abord le mot « hiérarchique » veut dire qu'il y a une position sociale d'exception pour reprendre la formule de Jean-Pierre Lebrun par rapport à une communauté. Le mot « communauté » est très important. Il n'y a d'autorité que de fait collectif. Quand nous disons qu'il faut réinventer l'autorité, ça veut dire nécessairement qu'il faut réinventer du collectif. L'autorité, c'est celui ou celle qui ose, peut dire « nous » et parler au nom d'une collectivité. Sa légitimité et sa force viennent de cette communauté qu'il ou qu'elle incarne.

Cette communauté, comment la définir ? Ce serait presque l'objet d'une conférence à elle seule. Parce qu'il peut y avoir des communautés très restreintes. Je voyais dans « Le Monde » l'interview d'un voyou de la banlieue parisienne, qui disait « *Moi, je ne suis pas Français...* » Le journaliste demandait « *Alors vous êtes Marocain ?* ». « *Non, moi, je ne suis pas Marocain, je suis d'Asnières, je suis Asnériens* ». Là encore il devait préciser « *... d'un quartier* ».

Vous avez là des communautés qui sont hyper restreintes. Mais chacun commence par une communauté restreinte, comme la famille. Et puis vous avez des communautés qui s'élargissent et qui en arrivent à des formes d'universalité comme celle de nos idéaux démocratiques. En tout cas, il y a un « **nous** » qui se reconstruit et c'est la condition de l'autorité. Quand on dit qu'on peut se passer de l'autorité, je ne peux pas le comprendre, car qui peut encore dire légitimement « **nous** » alors ? Il faut bien que les groupes qui se constituent soient dotés d'un porte-parole qui à un moment dit « **nous** ». Bien sûr, ce « **nous** » n'appartient à personne en propre et chacun peut élever sa voix dans un univers démocratique en disant « **nous** ». Mais à un moment, il y en a un qui doit reprendre tous les « **nous** » et dire « *Voilà, je vais parler pour le groupe* ».

Ne fut-ce que pour cette raison-là, je ne peux pas comprendre qu'on puisse célébrer la fin de l'autorité.

### *Rôle*

L'autorité, c'est l'exercice légitime d'un rôle et d'un pouvoir hiérarchiques.

Un rôle, c'est donc un ensemble typique de manières d'agir et de parler qui est propre à une position sociale. Qui dit autorité dit qu'il y a une position d'exception et qu'il y a quelqu'un qui agit conformément à cette position. Donc l'autorité est constamment l'objet d'attente de rôles. C'est très important de rappeler cela. L'autorité suppose d'agir d'une certaine façon au quotidien, d'assumer ce rôle.

### AUTORISER L'AUTORITÉ ?

Il me semble d'ailleurs — je vois ça dans les formations — qu'un certain nombre de problèmes d'autorité viennent en fait de gens qui n'assument pas pleinement leur rôle, qui ne sont pas dans leur rôle. Ils acceptent le salaire, le statut, mais ils ne sont pas dans leur rôle. Ils veulent jouer un autre rôle. Par exemple, ils acceptent d'être chefs de service, mais ils veulent continuer à être l'assistant social ou le psychologue, mais pas le chef. J'en vois beaucoup comme ça. Comme formateurs, je puis vous dire que nous sommes appelés à rappeler à des cadres « *Mais bon sang, vous êtes chef ! C'est en tant que chef que vous devez vous positionner, ici* ». On est obligé de le rappeler.

Le rôle est fondamental et qui dit rôle — j'insiste bien — dit attente de rôle. C'est-à-dire que mon rôle n'existe pas seulement dans ma tête. Il existe dans la tête des autres dont j'assume la responsabilité.

Rôle, mais aussi pouvoir. Je partage moins la position d'Hanna Arendt qui oppose aussi radicalement autorité et pouvoir. Je pense que le pouvoir, bien sûr, est en quelque sorte l'échec de l'autorité. À partir du moment où vous devez commencer à sanctionner, c'est qu'on ne vous respecte plus totalement et que vous êtes devant une contestation. En ce sens, on peut dire que le pouvoir est l'échec de l'autorité. Mais, en même temps, il est la mise à l'épreuve de l'autorité. C'est le grand moment. C'est le moment de la sanction. C'est le moment où tout le monde s'arrête — et ça, ce n'est pas propre à l'école, c'est propre à tous les groupes sociaux — et où tout le monde regarde le chef en se disant « *Comment va-t-il réagir ?* » Il y a quelqu'un qui s'est levé en disant « *Je n'en ai rien à faire de ce que tu me demandes* ». Et maintenant, qu'est-ce qu'il va faire ?

C'est le grand moment où il va assurer sa légitimité ou la perdre. À ce moment-là, qui dit autorité, dit — au moins dans l'horizon nécessaire de l'autorité —, qu'il y a la capacité de sanction. Le meilleur chef qui un jour succombe au vu et au su de tout le monde, cale et n'ose pas, perd sa légitimité. Il n'y a rien à faire à ça.

L'autorité, c'est l'exercice légitime d'un rôle et d'un pouvoir hiérarchiques et vous l'avez bien compris, l'exercice au sens où rien n'est jamais acquis, où les attentes de rôles peuvent être déçues, où l'autorité donc est à réaffirmer chaque jour. C'est un peu excessif comme propos, parce qu'une fois qu'on a fait ses preuves et qu'on tient bien sa classe, son groupe de travail, si on a l'une ou l'autre faiblesse, ce n'est pas très grave parce qu'on a stabilisé les attentes de rôles en général et le jugement que les collaborateurs, les élèves, les étudiants vous portent.

Les jugements se stabilisent progressivement. Mais cela étant dit, les attentes peuvent tout de même être déçues et l'autorité peut être mise à l'épreuve. C'est un exercice.

### *Légitime*

Et pour finir, c'est l'exercice « légitime » d'un rôle. Alors qu'est-ce que c'est « légitime » ? C'est le mot le plus fondamental peut-être. Nous pouvons dire qu'on va appeler légitime, en gros, la conformité à des valeurs. Quand vous dites que quelque chose est légitime vous dites « conforme » à des valeurs qui sont importantes pour nous. On peut dire que telle attitude est légitime au sens où elle incarne une valeur que je reconnais. Telle attitude est illégitime, elle ne le fait pas. Il est légitime de punir, il n'est pas légitime d'humilier. Tout le monde comprend bien cela.

Les légitimités sont multiples. C'est un des concepts les plus complexes des sciences humaines. Et précisément parce que c'est complexe, il n'y a pas beaucoup de grandes études. Autant il existe des centaines d'ouvrages sur le pouvoir, autant il n'y a pas beaucoup d'ouvrages sur la légitimité. Très peu parce que c'est une question terrible qui se pose à chaque chef.

### AUTORISER L'AUTORITÉ ?

### Légitimité de position

On peut distinguer une légitimité de position : ai-je ou non la position d'exercer tel ou tel pouvoir ?

Je l'ai ou je ne l'ai pas.

« *Vous n'êtes pas mon chef, vous n'avez rien à me dire !* » C'est une contestation de la légitimité de position.

« *Vous êtes peut-être très bien, très compétent, mais vous n'êtes pas mon chef.* »

Ça, c'est la légitimité de position.

### Légitimité de rôle

Deuxièmement, la légitimité de rôle. Elle est centrale.

Rôle qui se distingue de deux manières. D'abord, c'est l'accession : « *Est-ce qu'il avait les compétences pour accéder à telle position ? Non, ça a été obtenu par une carte politique parce que c'était un ami.* »

Je lui dénie la légitimité, parce qu'il ne méritait pas cette position.

### Légitimité d'incarnation

Ensuite la légitimité qu'on pourrait appeler d'incarnation. Est-ce que le chef se comporte comme chef ? Est-ce qu'au quotidien, face aux autres, il se présente et il se comporte comme un chef, c'est-à-dire comme l'image qu'on attend d'un chef, d'un président, d'un ministre, d'un chef d'entreprise, d'un enseignant, d'un professeur ?

### Légitimité d'action

Troisièmement, une légitimité qu'on pourrait appeler d'action, c'est-à-dire où les gens jugent malgré tout vos actions à partir du fait de savoir si elles sont nécessaires. Par exemple, vous lancez une sanction, est-ce qu'elle est considérée comme nécessaire et adaptée aux circonstances. Est-ce qu'elle va être efficace ? Est-ce que ça sert à quelque chose ou est-ce de la pure vengeance ? Est-ce qu'il y a une finalité dans cette action ? Est-ce que cette action a de la valeur, c'est-à-dire mène-t-elle à une finalité que je peux reconnaître ? Je ne peux pas rentrer dans les détails, mais, cette question de la légitimité, elle est omniprésente.

Donc, cette autorité est en crise.

## 2. La crise de l'autorité

D'où vient cette crise de l'autorité ? C'est très complexe, en réalité. Nous en parlions avant le début de cette conférence et nous étions d'accord pour dire que c'est toute la modernité démocratique qui est en jeu dans la crise de l'autorité. Parler de la crise de l'autorité, ce n'est pas parler simplement d'une sorte d'affaiblissement psychologique des gens ou de je ne sais quelle dérive de certains jeunes. Pas du tout, ce n'est pas ça la question. C'est d'abord et avant tout la dynamique de la modernité qui produit cette crise de l'autorité.

Je voudrais passer rapidement en revue un certain nombre de grandes pistes d'explications.

### AUTORISER L'AUTORITÉ ?

## 2.1. La dynamique démocratique

La première, c'est la dynamique démocratique elle-même.

L'autorité au cœur de la dynamique démocratique. Nous avons des valeurs cardinales fondamentales auxquelles nous sommes viscéralement attachés désormais. Ce sont celles de l'égalité en droit et en dignité. Or, l'autorité, à juste titre ou non, est associée à une inégalité fondamentale. Le chef n'est pas l'égal des autres. Par conséquent, cette valeur d'égalité, de libre expression, de dignité, d'égalité en droit n'a cessé de travailler l'autorité traditionnelle jusqu'à littéralement l'éradiquer ou en tout cas l'affaiblir dans nos sociétés, l'affaiblir jusqu'au plus profond.

Cette première explication à elle seule justifie qu'on balaye d'un revers de la main toute forme de fantasme d'un retour à l'ancienne autorité. Retourner à l'ancienne autorité voudrait dire faire marche arrière en matière de dynamique démocratique. Personne ne peut le vouloir sérieusement.

## 2.2. Le rationalisme contractuel

Lié à ces valeurs d'égalité, vous avez le rationalisme contractuel. Le fait qu'on s'est mis à repenser le rapport humain sous l'angle du contrat. C'est un phénomène idéologique extraordinaire. L'obsession du contrat, c'est-à-dire cet accord d'interlocuteurs, de contractants qui sont libres, comme sur le marché où chacun est libre d'offrir et de vendre. Donc, on a repensé les rapports humains sous l'angle du contrat. Le contrat, précisément, qu'il soit vrai ou métaphorique — parfois l'usage du mot contrat dans certains rapports humains est purement métaphorique — institue une sorte d'illusion de liberté et d'égalité des parties. L'exemple le plus clair étant le contrat de travail, qui suggère une égalité des parties et qui permet à un directeur, en toute bonne foi, de dire à un demandeur d'emploi « *Je vous offre 1000 euros, 38 heures, mais si vous n'êtes pas d'accord, vous êtes libre, vous n'êtes pas obligé de venir, vous êtes libre* ». Dans ce cas, le mot « contrat » finit par être une idéologie qui sert à occulter un rapport de force fondamental au cœur du capitalisme. C'est un exemple très clair.

## 2.3. La raison scientifique

La raison scientifique est une autre explication. La raison scientifique qui refuse tout argument d'autorité, qui ouvre un champ infini à l'argument, au contre-argument, au pouvoir des faits et des preuves. C'est au cœur de cette crise.

## 2.4. La société de la connaissance et l'obsolescence des savoirs

Quatrième explication, la société de la connaissance elle-même qui est souvent citée, avec cette dynamique qui rend les savoirs obsolètes chroniquement. Notre société, notre génération est sans doute la première qui vit un retournement incroyable, anthropologique, invraisemblable. Les jeunes en savent plus que nous sur la société contemporaine. J'exagère. Mais enfin, c'est vrai que dans un univers de renouvellement des savoirs aussi accéléré que le nôtre, les parents ne sont plus ceux qui, pour les sphères technicoprofessionnelles de la modernité – ils le sont toujours pour les valeurs fondamentales, il ne faut pas exagérer –, transmettent le savoir aux enfants. C'est même parfois l'inverse. Aujourd'hui, vous avez les enfants qui aident leurs parents, qui les prennent par la main. Pour tout ce qui est technologique, notamment c'est :



« Mais qu'est-ce que je fais ici ? »

« ... Mais maman, je vais t'installer le programme ! »

« Qu'est-ce que je fais avec ce GSM ? »

« ... Attends, je t'ai déjà dit trois fois... mais bon... voilà... tu fais ça, et puis ça, et puis ça... et tu y es... voilà... ».

Vous imaginez ce monde-là ? Le monde dans lequel, c'est parfois les enfants qui prennent par la main des parents pour les guider dans la modernité et en particulier dans la modernité technologique. C'est quelque chose dont il faut mesurer l'importance et l'impact. C'est énorme.

## 2.5. La dénatalité

Cinquième variable, cinquième explication : la dénatalité et la diminution du nombre d'enfants par famille.

Je n'y avais pas pensé. Ce sont les démographes qui ont présenté cette explication. Plus on y réfléchit et plus elle est centrale. Je m'explique. Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, on assiste à la fois à une augmentation de l'espérance de vie, qui modifie nos sociétés dans leur entier. C'est quelque chose d'absolument fondamental. Liée à cela, vous avez une réduction de la mortalité infantile et liée à cette réduction de la mortalité infantile, vous avez une réduction tendancielle du nombre d'enfants par famille qui s'observe sur toute la planète, quelles que soient les désespérances ou les inquiétudes qu'on puisse avoir.

Il est vrai qu'il y a encore quelques pays qui sont en retard par rapport à cette évolution. Mais on observe cette tendance partout. Or qu'est-ce qui se passe ? Quand vous comparez une famille de dix enfants à une famille d'un ou deux enfants, c'est très différent. Des familles à dix enfants étaient aussi des unités économiques, où les frères et sœurs devaient s'épauler dans une collectivité, où il y avait des parents plus ou moins encore en vie, pas beaucoup de grands-parents et aucun arrière-grand-parent vu les espérances de vie.

Aujourd'hui, vous avez un ou deux petits princes ou princesses, une première couche de parents et avec nos taux de divorces de beaux-parents. Vous avez déjà une série supplémentaire. Au-dessus, vous avez une couche de grands-parents (plus les parents des beaux-pères, des belles-mères...) et parfois vous avez même encore des arrière-grands-parents. Donc vous avez une énorme masse d'adultes en admiration et en extase devant un ou deux petits trésors.

La famille s'est restructurée sur le fondement de l'amour. L'enfant est devenu le bien le plus précieux qui soit. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que le crime absolu aujourd'hui, c'est la pédophilie. Cela n'a pas toujours été le cas. Pourquoi ? Parce que l'enfant est devenu le fondement même de notre vie. La condition de notre bonheur, c'est son bonheur. L'enfant est investi chroniquement d'attentes démesurées en même temps que d'une protection anxieuse et d'une peur viscérale des parents de frustrer les enfants.

Quand mon père -je m'excuse d'évoquer un cas personnel, c'était l'ancienne génération- me disait « Arrête de lire, rends-toi utile. Tu prends la pelle, là, et tu vas creuser le truc là-bas au bout du jardin » si je lui répondais « Ouais, t'es pas gentil, je ne t'aime plus... » Il rétorquait « Oui, ben tu vas quand même aller creuser au fond du jardin ».

Aujourd'hui, ce n'est plus comme ça. D'abord on a presque une boule dans la gorge et on se dit « Bon, je vais le faire moi-même... » Et puis : « Écoute, tu sais, tu comprends... », « Oui, mais tout à l'heure, pas maintenant... », « Écoute, oui, supposons que... et puis tu y vas quand même ! », « Et bien t'es pas gentil... »

Alors là, l'horreur, il ne m'aime plus... « Mais tu comprends, c'est parce que, tu dois comprendre... ».

La peur étant est-ce qu'il pourrait ne pas m'aimer ou est-ce que j'aurais pu lui faire mal ?

### AUTORISER L'AUTORITÉ ?



Quand nous voyons dans le petit reportage présenté avant la conférence, des parents qui à l'instant où il y a la sanction prennent le parti de leur enfant on peut comprendre qu'on est dans cette évolution où faire mal à un enfant, c'est horrible. C'est horrible, j'en souffre et je vais essayer de tordre le cou à celui qui fait du mal à mon enfant.

On a changé d'univers. On est dans cet univers là, dans un univers de l'amour. Dans un univers de l'amour, l'autorité a peu sa place, elle est en tout cas profondément affaiblie. Les chefs qui veulent être aimés de leurs collaborateurs sont des chefs plus faibles.

Je puis vous dire que j'en ai déjà vu des centaines. C'est un syndrome. Chaque fois, il faut traiter avec les chefs en disant : « *vous ne devez pas vous faire aimer, vous devez vous faire respecter. Après, s'ils vous aiment en plus, ça viendra, mais comme un sous-produit* ». Beaucoup de chefs doivent travailler ce besoin d'amour profond. Ça génère aussi des jeunes et des jeunes adultes construits autour de la question de l'amour et de l'obsession de la question « *Suis-je aimé, ai-je été aimé ?* » et qui sont plus vulnérables. Peut-être faut-il chercher là une explication à un phénomène que vous avez observé comme moi qui est l'incroyable dépendance des jeunes au jugement de leur groupe. La génération précédente dépendait fondamentalement du jugement des aînés qui leur ouvraient la porte de l'âge adulte et qui les reconnaissaient comme homme ou comme femme. Aujourd'hui ils s'en fichent un peu. Mais par contre, le jugement de leurs pairs est devenu une obsession sur laquelle ils se structurent. Ils sont incroyablement dépendants de ce jugement. Nous l'avons toujours tous été, mais il me semble que — beaucoup de gens le suggèrent — c'est bien plus fort aujourd'hui.

## 2.6. La dilution du pouvoir hiérarchique

Autre explication encore à la crise de l'autorité : la dilution du pouvoir hiérarchique.

Les sociétés sont de plus en plus interdépendantes, de plus en plus régulées, de moins en moins autonomes. La mondialisation, par exemple, est une forme d'interdépendance généralisée. Un monde dans lequel une partie du pouvoir est soustraite aux collectivités locales pour basculer vers des processus plus collectifs au niveau national, international, supranational, au niveau du marché, etc. Dans ce monde-là, on observe dans les entreprises un peu partout et dans les administrations publiques aussi, une certaine dilution du pouvoir hiérarchique. Si je prends l'exemple de mon université, le recteur a de moins en moins de pouvoir personnel. Les universités sont prises dans un monde de classements, de rankings, d'agences d'évaluation qui sont tels qu'en fait un recteur — il a encore du pouvoir, il ne faut pas exagérer — souvent quand il impose des choses, on lui demande : « *Pourquoi faites-vous ça ?* », « *Je n'ai pas le choix. Je n'ai pas le choix parce qu'à l'extérieur il y a des contraintes qui s'exercent sur moi, je n'ai pas plus l'autonomie nécessaire.* » Or, qui dit autorité dit autonomie. Dans un monde de la pure règle où il n'y a plus d'incertitude, et où tout est réglementé et où toutes les contraintes sont externes, vous n'avez plus d'autorité par définition.

On observe avec le temps une dilution de ce pouvoir hiérarchique.

## 2.7. La remise en cause du modèle bureaucratique

Lié à cela, vous avez une remise en cause du modèle bureaucratique. Parce que c'est vrai qu'au XXe siècle ce à quoi on a assisté c'est à un remplacement partiel de l'autorité traditionnelle par l'autorité bureaucratique. C'était le chef qui était le garant du règlement. Force est de constater qu'aujourd'hui même celui-là est un modèle un

peu repoussoir. Le chef qui est assis sur son règlement (« *c'est la règle et c'est ainsi...* ») est un contre-exemple et donc il a été remis en question.

## 2.8. La crise du collectif

Au fond, plus fondamentalement, d'où vient la crise de l'autorité ? De la crise du collectif, de l'impossibilité de dire « **nous** » clairement en sachant que tout le monde se reconnaît dans ce « **nous** » et sait ce qu'il désigne. Nos sociétés sont devenues complexes. Donc, dire « **nous** », c'est dire « **nous** » pour quoi, pour quelle collectivité ? C'est lié à cette difficulté extraordinaire de nos sociétés de se représenter en tant que communautés, en tant que collectif.

C'est peut-être le premier problème de notre époque : comment peut-on encore fabriquer du collectif ?

C'est lié à l'individualisme contemporain, à des phénomènes profonds comme le fait que, depuis la Deuxième Guerre mondiale, les années '50, les jeunes ont commencé à se définir comme catégorie sociale spécifique. La jeunesse n'est plus l'antichambre de l'âge adulte, elle est une catégorie à part entière. Chez les jeunes, vous avez maintenant des sous-groupes qui font d'ailleurs l'objet de stratégies de marketing spécifiques, avec des stratégies de marques spécifiques, des pratiques musicales spécifiques — Marcel Gauchet a parlé, dans une très belle expression, d'une sécession culturelle des jeunes — avec un langage musical spécifique. Mes enfants, ce qu'ils écoutent, je ne le comprends pas. Les plus anciens d'entre nous, comme moi, ont connu cela. Cette constitution fondamentale des jeunes ou des ados en tant que catégorie spécifique a démarré avec Elvis Presley, avec James Dean... Mais aujourd'hui, c'est en train de se fragmenter. Avec la diversité et la fragmentation sociale, dans un monde multiculturel comme le nôtre, « **nous** » est devenu quelque chose de très difficile à énoncer, et en Belgique peut-être encore plus qu'ailleurs.

La mobilité géographique est aussi un point central, puisque forcément pour qu'il y ait collectif, il faut quand même un minimum d'enracinement. Dès lors que vous avez une mobilité permanente, comment encore construire un « nous » dans un univers de mobilité ?

Voilà toute une série de processus qui expliquent la crise de l'autorité.

La conclusion est assez évidente.

La crise de l'autorité est inhérente à la dynamique même de notre modernité.

Cependant, elle reste un besoin et une aspiration, j'en suis absolument convaincu. Je ne crois pas du tout par exemple à la thèse d'Alain Renaud sur la fin de l'autorité. D'abord, les élèves la réclament. Mes étudiants me la réclament. Ils sont même venus en délégation pour me demander d'imposer encore plus de discipline. Maintenant à la première heure de cours, j'explique les règles. C'est clair, c'est net et je ne tourne pas autour du pot. J'essaie de les justifier, mais j'ai compris que c'était une aspiration fondamentale.

L'autorité fait l'objet d'une aspiration en tant qu'elle est un rempart contre la violence, notamment contre la violence groupale, contre ces formes de stigmatisation des différences ou ces formes de loi du plus fort qui surgissent presque spontanément dans les cours de récréation et qui ne sont pas simplement des inventions d'adultes. La stigmatisation de la différence est une fabrication des jeunes en tant que telle et pas simplement une idéologie de certaines sociétés intolérantes. L'autorité doit être un rempart contre cette violence groupale, contre cette violence interpersonnelle et chaque enseignant doit être un rempart. L'autorité reste un fondement de l'action collective.

### AUTORISER L'AUTORITÉ ?

Mon université s'est fondée depuis mai '68 sur la démocratie. Très bien. Mais quand vous mettez vingt-cinq professeurs d'université autour de la table, je peux vous assurer que vous pouvez discuter dix heures sans arriver à la moindre décision. Chacun s'écoutant parler, voulant refaire le monde, élargir le propos, etc. À un moment si on veut transformer la parole en action, il faut une autorité, quelqu'un qui dise « *De tout cela, je retire ça et c'est cela ce qu'on va faire* ».

Alors, c'est un soulagement. Il est onze heures du soir, ça y est, ouf... Il l'a enfin dit. Il aurait pu le dire à neuf heures, mais bon, il l'a dit à onze...

L'autorité est un garant de la justice.

Il n'y a rien à faire, que vous le preniez comme vous le voulez c'est un garant de la justice. C'est une condition de la transmission. Il y a eu cette belle phrase que citait Guy Selderslagh évoquant Myriam Revault d'Allonnes sur le pouvoir des commencements. L'autorité, parce qu'elle est la garante et la porte-parole d'un collectif, est aussi inscrite dans le temps parce qu'un collectif est nécessairement inscrit dans le temps. Il a un passé et il a un avenir et l'autorité est incarnée par celui ou celle qui garantit ce passage via la transmission, du passé vers l'avenir. Cette temporalité est fondamentale et est au cœur de l'exercice de l'autorité. De toute façon, il faut des incarnations de la communauté. Mais je reconnais que la difficulté de notre communauté, c'est que ce « **nous** », vous ne pouvez plus le « sortir » comme vous voulez et que la définition de la communauté est une question ouverte qui est remise en débat chaque fois.

Pour autant, on doit résister à la nostalgie du passé. Les anciennes formes d'autorité — pas toutes bien sûr — furent souvent associées au mépris, à la dévalorisation, à l'humiliation à des abus d'autorité multiples, au monopole de la parole sans ouvrir un débat argumenté, à l'impunité, à des formes de ritualisme bureaucratique parfois ou au culte de la personnalité. Je pense avec Marcel Gauchet qu'on ne saurait que fustiger ces figures anciennes de l'autorité, mais qu'on ne doit pas, en même temps, condamner toute forme d'autorité. Ce n'est pas parce qu'il y a eu des formes d'autorité qui sont aujourd'hui insatisfaisantes ou considérées comme insatisfaisantes que le besoin, la nécessité d'autorité a disparu comme telle.

On est à un moment central. L'autorité n'a jamais été aussi précaire et elle n'a jamais été aussi nécessaire. Elle n'a jamais fait l'objet d'une telle aspiration. Nous savons que nous avons besoin de quelque chose. Nous ne savons pas exactement de quoi. Nous savons bien que nous ne voulons pas de l'autorité du passé. Mais nos sociétés ont besoin d'un certain principe qu'on peut continuer à appeler autorité, ne fût-ce que pour accompagner nos sociétés dans les formidables changements qui vont survenir. Les modes de vie vont se transformer radicalement ne fut-ce que par l'écologie et par conséquent, nos sociétés vont être astreintes à des adaptations extraordinaires. Qui va gérer tout cela à tous les niveaux, dans les entreprises, les administrations, les universités, les écoles ? Qui va retrousser ses manches et prendre les initiatives nécessaires pour adapter nos sociétés à tous ces changements, qui sont devant nous et qui sont inévitables ?

La question est : comment concilier l'autorité et les valeurs de la modernité ? Il n'y a pas de réponse très claire à cela.

Je voudrais simplement évoquer un certain nombre de valeurs qui me paraissent — et à beaucoup de gens d'ailleurs — être des valeurs sur lesquelles on pourrait réinventer une autorité.

### 3. Les valeurs sur lesquelles réinventer l'autorité.

Je voudrais tout de suite dire que le charisme n'est pas la solution même si c'est une tentation. Puisque les autorités traditionnelles et bureaucratiques sont remises en cause, qu'est-ce qu'il nous faut ? Des leaders. Le management est devenu obsessionnel par rapport à cela. Aux États-Unis, vous avez des masters, des programmes en charisme. Devenez un leader charismatique... Comme si on pouvait étudier ça. C'est absurde parce que ça suppose que le charisme est purement personnel, psychologique et non pas un phénomène social. Et qu'il suffit de se mettre devant la glace en disant « *Je suis... voilà...* » et d'y arriver.

Il y a beaucoup de pensées magiques dans le management. Le charisme n'est à mon avis pas la solution. D'abord, il est fondamentalement inégalitaire. Il est la régression démocratique par excellence. Il est vrai que dans la vie politique, on a des formes de charisme, mais ce n'est pas charismatique puisqu'il y a un homme mis sur un piédestal et toute une série de dévots tout autour. Une régression assurément, car le charisme renvoie à une communauté affective, donc fragile. Les communautés affectives sont des communautés extrêmement instables. Il engendre la dépendance non pas l'autonomie. Or, une de nos valeurs fondamentales, c'est l'autonomie. Ce n'est pas à des enseignants que je dois le dire. Le charisme est le contraire de l'autonomie. Il est profondément instable et puis il pousse à la centralisation dans un univers qui doit être décentralisé parce que très complexe. En ce qui me concerne, je ne crois pas une seconde que le charisme, cette exaltation d'un leadership héroïque, soit la solution pour nos sociétés.

Alors, les valeurs ?

Je dis bien les valeurs et pas les institutions. Les institutions, c'est encore autre chose. Je me concentre simplement sur les valeurs de l'autorité en démocratie. Ces valeurs renvoient à des normes, des comportements et des compétences. Ce dont je vais vous parler n'est pas abstrait. Ce ne sont pas des principes abstraits, philosophiques. Ce sont des comportements très concrets au quotidien. Ce sont des valeurs qui traversent toutes les sphères de la société. Pas seulement l'école ou l'administration ou l'entreprise, mais toutes les sphères de la société.

Brièvement, qu'est-ce que c'est une valeur ? Une valeur, c'est une norme d'action que nous voudrions universelle, c'est-à-dire pratiquée par le plus grand nombre. Il y a un discours que je pense profondément erroné qui consiste à dire « *à chacun ses valeurs* ». C'est faux. Il y a une confusion entre le mot valeur et le mot préférence. J'aime bien la soupe aux chicons, mais ce serait idiot de dire que c'est une valeur pour moi. Je n'espère pas que tout le monde aime la soupe aux chicons. C'est une préférence. Par contre, j'aime bien l'honnêteté, c'est une valeur. Je voudrais un monde dans lequel tout le monde soit honnête. Le relativisme moral qui consiste à dire à chacun ses valeurs est une contradiction dans les termes.

Dès lors que vous avez une valeur, comme le respect, comme l'honnêteté, comme la non-violence ou comme la tolérance, vous la voulez universelle. Elle ne l'est pas, mais vous aspirez à une société dans laquelle cette valeur soit pratiquée par le plus grand nombre parce que vous pensez que ce serait un monde meilleur. C'est ça une valeur. C'est une norme que nous voudrions universelle, qui nous rend les autres dignes d'estime, à partir de laquelle nous jugeons les autres. Le courage par exemple. Ce qui dans nos actions nous rend dignes d'estime pour les autres et donc ce qui nous rend dignes d'estime à nos propres yeux. Les jugements que nous portons sur nous-mêmes, la manière dont nous habitons notre propre vie et dont nous nous rapportons à nous-mêmes sont liés à des jugements de valeur.

Quelles sont ces valeurs ?

#### AUTORISER L'AUTORITÉ ?

Je voudrais signaler que ce modèle que je vais maintenant esquisser est déjà en œuvre en réalité. Il y a beaucoup de chefs partout qui le mettent en œuvre plus ou moins bien, plus ou moins mal, avec plus ou moins de difficultés.

### 3.1. La finalité partagée

La première valeur, c'est la finalité. Nous sommes dans un monde où la tradition ne suffit plus pour justifier d'un ordre, un monde dans lequel la question « au nom de quoi puis-je obliger, interdire, sanctionner ? » est devenue complexe. Pour mon père, ce n'était pas une question complexe. Pour moi, c'en est une. Nous ne savons plus exactement au nom de quoi, nous pouvons exercer notre autorité. Nous ne pouvons plus vraiment l'exercer au nom de la tradition et du passé. Nous ne pouvons plus dire : « *Tu vas faire ça, parce qu'on l'a toujours fait...* » Vous ne pouvez plus vraiment ou seulement dire au nom de la règle.

« *Tu le fais parce que le règlement te dit à l'article 12 que...* »

« *Ouais, mais je me fiche de l'article 12, parce qu'on peut faire une exception pour moi...* ».

Vous ne pouvez plus le faire seulement au nom de la volonté supérieure.

Au nom de quoi peut-on encore exercer l'autorité aujourd'hui ?

Myriam Revault d'Allonnes a proposé cette magnifique réponse : « au nom de l'avenir ». Elle dit que comme autorité, nous sommes les garants d'un avenir partagé, commun. Si je tape sur la table, si je dis non, si je dis « *Tu dois* » ou « *Tu ne peux pas* » c'est au nom de cet avenir partagé. Je reconnais que c'est plus vite dit que fait, mais, quand je regarde les chefs qui réussissent, je vois que ce sont des chefs qui injectent de l'avenir dans le présent en permanence, qui disent « *Si on fait ça alors nous oublions nos usagers, nous oublions nos patients, nous oublions ceci... nous avons voulu un hôpital où le patient soit ceci... Ceci contredirait notre finalité, je le refuse* ». Ce sont des chefs qui réinjectent de la finalité dans le système, qui réinjectent la question « *Mais quel est le sens de notre aventure commune ?* ».

Il faut reconstruire de la finalité commune. La finalité est une réponse aux questions : « quel est le sens de notre vie en commun et au nom de quoi puis-je exercer le pouvoir ? »

### 3.2. L'égal respect

Deuxième valeur sur laquelle, il me semble, il y a convergence c'est celle d'égal respect. Tout le monde est d'accord. Le respect tout le monde connaît ça depuis des milliers d'années. La nouveauté de nos sociétés démocratiques, ce n'est pas le respect. C'est l'égal respect. C'est le fait que chacun est aussi digne qu'un autre. C'est que personne ne peut être humilié et c'est donc la notion de respect inconditionnel.

Pour bien me faire comprendre ici, je vais prendre le cas d'un chef qui est en train d'enguirlander son collaborateur avec un peu d'impolitesse...

« *Mais pourquoi tu as fait ça, con ?* »

Puis à un moment son téléphone sonne...

« *Ah, bonjour, Monsieur le Directeur... oui, oui, je viens tout de suite Monsieur le Directeur...* ».

« *Qu'est-ce que je disais ? Mais oui, con, est-ce que tu as fait cela...* »

Celui-là vient d'adresser un message fondamental qui est qu'il y a des supérieurs qui méritent du respect et des inférieurs qui en méritent moins ou qui n'en méritent pas.

#### AUTORISER L'AUTORITE ?

Celui-là n'est pas dans notre modernité démocratique. Il ne se comporte pas comme un digne héritier de cette modernité. L'héritage fondamental — peut-être un des plus précieux, celui pour lequel il vaut la peine de se battre — c'est un monde dans lequel la femme d'ouvrage, aussi bien que l'enfant, aussi bien que l'adulte, que le chef ou que le ministre méritent exactement autant d'égards, ni plus ni moins. On est encore loin du compte. Ce respect doit être inconditionnel et c'est très difficile d'en convaincre certains chefs. C'est de dire : *« Même s'il vous insulte, vous ne l'insultez pas, s'il saute dans le marécage et y patauge, vous ne plongez pas dans le marécage, vous restez sur la berge et vous tendez la main. Mais vous ne répondez pas à l'insulte par l'insulte, à l'humiliation par l'humiliation »*.

Le respect doit être inconditionnel. Ce qui suppose une certaine distance au rôle. Vous avez des chefs qui disent *« Vous me demandez à la fois d'assumer mon rôle de chef et en même temps vous me demandez de me comporter de façon égalitaire avec tout le monde »*. Oui, il y a plein de chefs qui arrivent à faire ça — vous en connaissez peut-être —, qui ne vous font pas sentir que vous êtes un inférieur et pourtant ils assument leurs responsabilités. Donc il y a moyen de le faire.

Cela suppose une grande maîtrise de soi. À partir du moment où on est submergé par l'émotion, on réagit par des petites gifles qui sont vécues comme des microhumiliations. Parfois, un ton de voix est déjà en soi une forme de mépris ou d'humiliation.

La modernité suppose des mécanismes de maîtrise de soi extrêmement forts, extrêmement subtils, parfois douloureux. Ce n'est pas facile de se hisser à ce niveau sans fuir le pouvoir et en sachant que respecter les autres suppose aussi d'imposer le respect et donc de mettre en place les conditions pour se respecter soi-même. Tant il est vrai qu'il y a un lien étroit, profond, très intime entre notre rapport aux autres et notre rapport à nous-mêmes.

### 3.3. La reconnaissance de la personne

Troisième grande valeur de notre modernité : la reconnaissance de la personne. Cette valeur fondamentale est propre à l'individualisme contemporain. Un individualisme qui est là pour rester, qui ne changera pas. Nous ne reviendrons pas à des sociétés plus « holistes » ou plus liées à des mécanismes d'appartenance collective forts. Cet individualisme est notre héritage, nous devons l'assumer et il appelle à des formes de reconnaissance de la personne.

Alors l'estime n'est pas le respect. Le respect est inconditionnel et il est dû à tout être humain en tant qu'être humain. Même si je dois licencier quelqu'un, je dois me comporter avec respect. Mais je ne dois pas nécessairement lui marquer de l'estime pour ce qu'il a fait. L'estime, c'est la reconnaissance de la personne dans sa singularité et dans la singularité de sa contribution. Chacun veut être reconnu pour ce qu'il apporte. C'est la condition même de son estime de soi. Reconnaître l'autre comme digne d'estime, c'est le reconnaître dans ses contributions propres. C'est fatigant pour un chef, car il doit faire attention à tout le monde. Il ne peut pas se comporter simplement de façon règlementaire avec tout le monde, il doit être attentif à chacun. Il doit faire preuve d'empathie et c'est la condition même de son estime de soi.

### 3.4. La vérité partagée

Quatrième valeur : je l'ai appelée la vérité partagée. C'est une valeur fondamentale. On aurait pu parler d'une éthique de la communication qui fait que les chefs qui réussissent aujourd'hui sont ceux qui ont le courage

d'injecter de la vérité dans la relation. Si ça ne va pas, ça ne va pas et on le dit. Si une personne décroche, on le lui dit. Dans le respect, mais on le lui dit. Ce sont des gens qui injectent de la vérité dans la relation, tant il est vrai que quand vous regardez des échecs personnels ou collectifs, vous voyez que neuf fois sur dix, ce sont des gens ou des groupes qui ont vécu trop longtemps à distance de la vérité, qui n'ont pas voulu voir ce qu'il fallait voir, qui n'ont pas voulu connaître ce qu'il fallait connaître. Je crois que c'est une valeur absolument fondamentale qui rencontre des obstacles comme l'anxiété du consensus, la recherche de l'approbation et le refoulement ordinaire. Elle n'est pas facile à pratiquer et suppose donc un peu partout des espaces de non-directivité, des lieux de parole plus libre bien balisés par l'autorité, mais des lieux d'expression où on respecte le contradictoire, où on écoute, où on reconnaît, où on évite les arguments d'autorité en rappelant, les faits, les finalités. C'est une valeur absolument fondamentale.

### **3.5. Le principe de responsabilité**

La cinquième, c'est la responsabilité. Je ne vais pas m'éterniser là-dessus, mais c'est une valeur absolument centrale. On peut ne pas l'aimer parce qu'elle présente des dérives comme la culpabilisation. Entre la responsabilisation et la culpabilisation, le glissement est vite fait. Il reste que la responsabilité est une valeur vraiment essentielle de notre modernité depuis la philosophie des Lumières, avec ce principe d'autonomie, de clarification des engagements, de reddition des comptes, de sanction, d'équité, etc. Tout ça tourne autour de cette valeur de responsabilité. Je ne peux pas rentrer dans les détails, mais c'est une valeur essentielle.

### **3.6. La réflexivité**

La toute dernière sur laquelle je voulais insister, c'est la réflexivité. C'est un peu moins connu. C'est le fait de s'ouvrir aux autres et aux jugements des autres pour se perfectionner soi-même. Cette valeur-là est une valeur fondamentale peut-être depuis que – je vais peut-être être caricatural – Freud a installé de riches Viennoises sur les divans et a commencé à les écouter parler. Il a ouvert cette pratique extraordinaire qui n'a cessé de se développer tout au long du XXe siècle et au XXIe qui consiste à s'ouvrir aux autres et à exprimer son vécu, ses difficultés pour s'appuyer sur les autres en tant que miroirs, en tant qu'autres récits, que conseils pour se développer. C'est vraiment une pratique qui est propre à notre modernité et qui s'éprouve individuellement comme collectivement. La pratique du coaching par exemple est une mode incroyable. Le coaching, c'est une forme de réflexivité contemporaine adaptée à notre économie de marché, à nos sociétés de performance administrative et de gestion. Mais c'est une forme de réflexivité comme les supervisions, les intervisions, les thérapies, les formes de conseil, etc. C'est une dimension fondamentale qui structure la vie de travail aujourd'hui de plus en plus, de mieux en mieux, et on voit des chefs qui s'appuient là-dessus, qui réunissent, par exemple, leurs collaborateurs ne fut-ce qu'une fois par semaine, ensemble, et chacun exprime ses difficultés. Les autres parlent, donnent des idées, et progressivement, les problèmes sont re-collectivisés. Les souffrances étant partagées, elles commencent à se réduire et chacun devient le formateur des autres. Ce sont des modes de fonctionnement très différents.



## Conclusion

Il me semble qu'un certain nombre de valeurs (la finalité partagée, l'égal respect, la reconnaissance personnelle, la vérité partagée – au sens de l'injection de faits dans la relation humaine – la responsabilité, la réflexivité) pourraient être appelées du leadership ou de l'autorité démocratique, si on acceptait que ces deux termes soient liés.

Il faut bien comprendre que les valeurs renvoient les unes aux autres. On ne peut pas en prendre deux et pas les autres. Le temps me manque pour en faire la démonstration, mais vous ne pouvez pas prendre la vérité et pas le respect. C'est insupportable, la vérité sans le respect. Vous ne pouvez pas prendre la réflexivité sans la vérité et donc sans une forme d'éthique de la communication. Comment se perfectionner si on n'a pas confiance dans les autres dont on demande l'aide et les conseils. Vous voyez tout se tient là-dedans. Ces valeurs s'expriment dans des comportements. J'ai essayé de le suggérer. Il ne s'agit pas de grands principes philosophiques. C'est au quotidien que ces valeurs se déploient, dans l'infinité des processus de la vie, dans la diversité des situations de la vie. Ces valeurs entrent dans notre rapport à nous-mêmes aussi bien que dans le rapport à autrui. Elles sont une condition de notre rapport à nous-mêmes comme de notre rapport aux autres. Elles sont la première source d'assertivité (assertivité signifie la force dans le respect de l'autre, la capacité de s'imposer face aux autres, mais dans le respect de l'autre c'est-à-dire de façon non violente). On cherche beaucoup de choses, beaucoup de secrets à cette forme d'assertivité, à cette capacité tranquille, sereine, non hystérique, non violente de dire aux autres « non » ou de défendre son point de vue, sans rougir vingt fois. Fondamentalement, la première source de force dans l'interaction, ce sont les valeurs.

Quand on est au clair sur les valeurs, lorsqu'on les a laissées se déposer, couler le long de sa colonne vertébrale, qu'on s'est donc en quelque sorte redressé moralement, on est plus fort. Tranquillement on peut dire « non » parce qu'on sait au nom de quoi on dit non. Bien sûr, elles supposent l'exercice d'un pouvoir.

L'autorité démocratique en tant que rôle, s'apprend tout au long de la vie dans la famille, à l'école, dans les mouvements de jeunesse, au travail, dans les associations, dans la vie politique. Je crois que les mouvements de jeunesse ont un rôle absolument fondamental que parfois certains responsables politiques sous-estiment grossièrement.

Elle suppose la maîtrise de soi. Pour devenir maître de soi, il faut avoir appris ce qu'est un maître et on développe cette maîtrise de soi parce qu'on sait ce qu'est le rapport à un maître. Comment est-ce qu'on pourrait intérioriser ces mécanismes d'inhibition, si on ne les a pas vécus dans l'interaction ? D'où pourraient-ils venir ? On ne va pas les trouver dans le code ADN. On les trouve dans l'interaction évidemment. Elle renvoie finalement, quand on y réfléchit bien, à un projet de vie. Parce que se hisser au niveau de nos idéaux démocratiques, je crois que ce n'est pas un truc qu'on peut faire en un mois, dans une formation en trois jours. C'est vraiment un projet de vie.

Je vous remercie.