

# UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA CONSTRUCTION DE L'AUTORITE

## I DEFINIR L'AUTORITE, PETIT ALLER-RETOUR ENTRE DISCIPLINES ET REPRESENTATIONS

### 1/ EN GUISE D'INTRODUCTION : UNE TENTATIVE AVORTEE DE DEFINITION

Il est toujours difficile de savoir exactement ce que l'on nomme l'autorité tant les conceptions peuvent différer en fonction des personnes et des disciplines. À l'origine, le terme d'autorité vient du latin *auctorem*, qui signifie auteur, et se rattache au verbe *augere*, *augi*, *auctum*, sur lequel on a construit notre verbe augmenter. L'auteur est proprement celui qui augmente, d'où celui qui produit ou concède un droit. En découlent les acceptions « autoriser », « autoritaire » et « autorité ». Le linguiste Emile Benvéniste considère que « augmenter est le sens secondaire et affaibli de *augeo* : l'action de *augere* est d'origine divine »<sup>1</sup>. Quelle autorité supérieure en effet à celle des dieux qui règnent sur les hommes ? De là, probablement, ce lien qui est souvent fait entre autorité et charisme, puisque le charisme évoque la « grâce divine » qui accorde un don, avant de devenir l'influence dont disposent des personnages exceptionnels, ces hommes « providentiels » qui semblent être dotés par la nature d'une autorité spontanée.

Pourtant, au-delà de ces définitions étymologiques, l'autorité est devenu un terme polysémique, évoquant aussi bien l'influence bénéfique que les excès du pouvoir. Mais elle peut aussi être une modalité précise d'exercice de la domination.

Par exemple, pour Hannah Arendt, l'idée d'autorité s'oppose à la fois à la coercition et à la persuasion. D'un côté, la contrainte par la force ne peut être l'expression de l'autorité puisque l'emploi de la menace ou des sanctions signale le manque d'influence réelle. De l'autre, la persuasion par les arguments présuppose une égalité de statut que l'autorité ne permet pas<sup>2</sup>. On comprend bien que l'autorité est conçue ici comme un mode d'exercice du pouvoir, un mode moyen, pris entre la force et la raison. Cette définition toute philosophique tient peu compte de l'exercice réel de l'autorité, où s'inscrivent à la fois des menaces et des sanctions, des intérêts et des influences, des traditions et des implicites. Mais on voit ici à quel point cette notion est liée à l'exercice du pouvoir dans une situation d'inégalité de statut qui n'autorise pas le recours à la force. Et probablement se pose déjà là une question importante, celle de la légitimité du pouvoir et donc

---

<sup>1</sup> Émile Benvéniste, *Le vocabulaire des Institutions indo-européennes*, vol. 2, PP. 148-151, Minuit, Paris, 1981, cité par Gérard Mendel, *Une histoire de l'autorité, permanence et variations*, Paris, La Découverte, 2003, p. 26.

<sup>2</sup> Hannah Arendt, *La crise de la culture*, Gallimard, Paris, 1972.

de la légitimité de l'autorité qui en découle. C'est là la conception de Max Weber qui situe l'autorité à l'égale de la domination<sup>3</sup>.

Peu importe à ce stade que l'autorité soit alors encore mal définie. Il nous suffit de bien percevoir qu'elle est un mode d'exercice du pouvoir et s'articule donc à la domination et à la légitimation. La polysémie du terme marque bien la multiplicité des conceptions, laissant une marge importante d'interprétation à chaque individu. L'autorité est fluctuante et ne se stabilise jamais totalement en une définition précise, probablement parce que sa valeur est définie à la fois historiquement, en fonction des époques et des sociétés, et subjectivement, par chacun d'entre nous quand arrive le moment où nous désirons mettre en oeuvre notre influence.

## 2/ DES REPRESENTATIONS CONTEXTUELLES DE L'AUTORITE

La question de l'autorité apparaît fondamentale pour les professionnels au contact de publics dits « difficiles », lorsqu'il leur semble que leurs compétences ou leur bonne volonté sont remises en cause et donc leur légitimité à assurer leurs fonctions. Même si l'on considère que l'autorité serait naturelle et que certaines personnes en disposeraient et pas d'autres, l'augmentation des incivilités vis-à-vis des professionnels montre un mouvement global qui dépasse largement les prédispositions de chacun à savoir construire une relation de confiance dans laquelle les savoir-faire seraient automatiquement reconnus.

Mais aussi l'autorité dont on dispose n'est pas la même selon les situations que l'on affronte. On connaît des parents policiers à qui leurs enfants répondent effrontément. Et le brillant universitaire qui vient parler devant un auditoire d'étudiants de l'insertion sociale pourra rencontrer des problèmes devant un public d'éducateurs, par exemple, s'il s'exprime de la même manière.

Le niveau d'autorité dont l'on dispose s'élabore dans un contexte précis d'interaction, en fonction du rôle social que l'on est amené à tenir. Ces rôles sont déterminés par le cadre dans lequel ils prennent corps. Les plus fréquents sont les situations familiales (parent, conjoint) et plus généralement tout ce qui tient de la vie privée (amis, voisins) où le niveau d'autorité diminue d'autant plus que l'on se trouve en situation relative d'égalité et les situations professionnelles (enseignant, éducateur, animateur, personnel d'accueil, assistante sociale).

On va donc considérer ici que l'autorité se fabrique au travers de l'élaboration d'une relation particulière, en fonction d'un cadre social, qu'elle change et évolue, qu'elle est toujours susceptible d'être remise en question. Le corollaire de cette proposition est que l'on peut toujours modifier son niveau d'autorité.

Si la valeur de l'autorité varie en fonction des situations, on peut penser aussi qu'aucun d'entre nous n'a la même vision de ce qu'est l'autorité. Dire cela, c'est bien sûr mettre en avant le fait que l'autorité dont on dispose s'établit au croisement de deux systèmes de représentations, ceux

---

<sup>3</sup> Max Weber, *Economie et société*, tome 1, Plon, Paris, 1971.

des deux personnes (ou plus) en présence. L'idée que l'on se fait de l'autorité détermine la manière dont on va la mettre en action et dont on va l'accepter, selon que l'on est dans la position de celui qui l'assume ou qui la subit.

Comme nous avons tendance à nous référer à des modèles antérieurs, souvent des personnes que nous avons connues et qui incarnent, d'une certaine manière, l'autorité pour chacun d'entre nous, il est important de s'interroger sur nos propres représentations de l'autorité. L'autorité peut être perçue de manière positive ou négative, elle évoque des souvenirs douloureux ou, au contraire, admiratifs.

En fonction de nos histoires, nous pensons à un père brutal ou à une mère tendre et aimante (ou l'inverse), à un oncle apprécié de tous ou à un voisin à l'indiscutable prestige local. Nous nous référons à un personnage fictif charismatique (d'Arsène Lupin à Maigret, la littérature populaire regorge de modèles d'autorité), à un chef d'état, despote ou démocrate accompli, à une vedette ou à un acteur dont la vie nous semble être le parfait exemple de ce qu'il faudrait être. Nous nous inspirons d'un enseignant passionné, d'un chef de service juste, d'un maître de stage au savoir-faire impressionnant, nous rejetons l'instituteur tyrannique qui nous a fait souffrir et le « petit chef » qui nous a méprisé. Ainsi notre relation à l'autorité s'ancre dans notre vécu, sans parfois même que nous nous en rendions bien compte. Nous pouvons disposer d'un modèle principal ou, plus probablement, de plusieurs qui varient en fonction des contextes où nous sommes en position d'exercer notre influence sur d'autres. Mais connaître nos propres représentations de l'autorité est indispensable pour ajuster nos attitudes en fonction des situations. S'il est nécessaire de comprendre les ressentis que chaque personne peut éprouver face à différents cadres d'autorité, il est nécessaire aussi de savoir à quoi (à qui) nous nous référons lorsque nous usons d'autorité, pour mieux pouvoir modifier le contexte d'interaction.

Pourtant, des formes d'autorité auxquelles nous nous référons émergent des modèles de pouvoir et de légitimation de ce pouvoir. Ces formes nous permettent déjà de mieux saisir des principes élémentaires de construction de l'autorité.

### 3/ LES FORMES D'AUTORITE

C'est évidemment chez Max Weber que se trouve la première théorisation des formes de domination et, en conséquence, ce que l'on peut en déduire des formes d'autorité.

Max Weber, dans un passage intitulé « les fondements de la légitimité » écrit ainsi : « nous entendons, par « domination » la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus. Il ne s'agit cependant pas de n'importe quelle chance d'exercer « puissance » et « influence » sur d'autres individus. En ce sens la domination (l'autorité) peut reposer, dans un cas particulier, sur les motifs les plus divers de docilité : de la morne habitude aux pures considérations rationnelles en finalité. Tout véritable

*rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir* »<sup>4</sup>.

Il décrit trois types de domination légitime qui sont validés par différents caractères.

1/ Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale).

2/ Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle).

3/ Un caractère charismatique, reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique)<sup>5</sup>.

Les formes d'autorité qui en découlent sont aussi différents types de légitimation de cette autorité.

La légitimation rationnelle permet de construire différentes formes d'autorité. En premier lieu se situe une légitimation que l'on peut définir comme étant légale : elle est définie par la loi, c'est-à-dire par l'Etat qui établit un contrat entre ceux au service desquels il s'est mis et ceux à qui il délègue une partie de son pouvoir pour accomplir une mission précise. Cette autorité légale repose sur la raison en ce que c'est délibérément et de manière réfléchie que les politiques publiques se conçoivent. Elle s'inscrit dans deux formes dérivées.

La première est **l'autorité contractuelle**, qui suit un engagement réciproque entre plusieurs individus, groupes ou institutions, engagement qui définit leurs droits et devoirs réciproques et où chacun pense trouver un intérêt mutuel et réciproque. Le mandat des élus de la République est de ce type, mais aussi toute forme de contrat qui lie des personnes privées : la désignation d'un syndic, par exemple, entre dans ce cadre.

La seconde est **l'autorité délégataire**, qui découle de la création, du recrutement et de la formation d'un corps de professionnels à qui l'on donne mission d'accomplir des tâches admises comme étant du domaine de l'utilité publique. C'est l'autorité dont disposent *a priori* des corps d'Etat tels que les enseignants, les éducateurs, les assistantes sociales, etc.

Si j'établis ici une telle distinction (ce que ne fait pas Weber), c'est que la remise en cause de l'action des institutions<sup>6</sup> entraîne aussi celle des personnes qui exercent un pouvoir par délégation. La contractualisation réduit cette remise en cause puisque, même si dans les termes du contrat établi, une personne détient plus de pouvoir qu'une autre, les droits et devoirs de chacun sont définis par un consentement mutuel exprimé par l'approbation du contrat. L'autorité que l'on

---

<sup>4</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 285.

<sup>5</sup> Max Weber, *op. cit.*, p. 289.

<sup>6</sup> François Dubet, *Le déclin de l'Institution*, Paris, Seuil, 2002.

obtient par délégation peut être remise en cause chaque fois que les personnes auprès de qui l'on intervient portent un jugement défavorable sur les compétences mises en œuvre ou sur l'institution qui nous délègue son pouvoir.

*A contrario*, la reconnaissance des compétences d'un professionnel peut entraîner, à terme (et non *a priori*), quelle que soit la durée de ce terme, **une autorité morale**, qui naît de l'expérience de sa valeur dans une relation précise et à la condition que son action s'opère dans la fin avouée de servir les intérêts de celui qui reconnaît cette autorité. Bien que cette forme d'autorité se construise dans des relations singulières, elle peut déboucher ensuite sur une reconnaissance *a priori* : « on fait autorité ». Il s'agit bien ici d'une légitimité acquise et non construite par le cadre social, comme l'est l'autorité délégataire. En ce sens, elle se rapproche de l'autorité contractuelle, sinon qu'elle s'inscrit systématiquement dans des histoires relationnelles.

La légitimation traditionnelle bâtit logiquement **une autorité traditionnelle** reposant sur l'immutabilité postulée d'une coutume ou d'une règle sociale. Le prestige des « anciens » comme l'influence des « grandes familles » ou des lignages repose sur cette logique de légitimation. L'accentuation de la vitesse à laquelle les sociétés contemporaines évoluent et la croissance de l'individualisme remettent en cause cette forme d'autorité qui est de moins en moins fréquente.

D'indices implicites, souvent liés à la charge affective forte que peuvent susciter certaines personnes, naît la légitimité de **l'autorité charismatique**. La force des individus à fort charisme repose sur leur capacité à saisir l'air du temps, à traduire en mots ce que les gens ressentent, à incarner ce qu'ils n'osent dire, à révéler leurs désirs. On le voit clairement à travers les grands exemples de personnages charismatiques qu'offre l'histoire, de Gandhi à Hitler. Ce qui importe ici n'est pas les idées qui sont transmises, mais la manière dont elles sont transmises, dans un contexte historique très précis. De l'autorité charismatique peut naître la soumission, le fanatisme et la perte d'autonomie. À un niveau moindre, on trouve des chefs d'entreprise, des chercheurs et des enseignants, des vedettes et des hommes politiques qui usent du charisme pour entraîner l'adhésion. Mais si elle est extrêmement gratifiante pour ceux qui l'acquièrent, reposant essentiellement sur l'admiration et sur la projection affective, elle est difficile à contrôler, peut devenir versatile et ses conséquences sont difficiles à évaluer. Enfin, comme le note bien Max Weber, sa routinisation produit un retour à des formes de domination traditionnelle ou rationnelle. Le charisme a donc une portée limitée dans le temps.

Enfin, il faut évoquer une forme qui échappe à Max Weber, puisqu'elle n'est pas légitime. Il s'agit de celle que l'on nomme souvent autorité naturelle et qu'il serait plus juste de nommer **autorité physique**. Je ne fais pas ici allusion seulement à la force physique, mais à l'incarnation physique de l'autorité, en ce qu'elle se dégage des signes extérieurs, le plus souvent corporels de la présence : voix, prestance, physique imposant, force montrée ou démontrée, etc. Tous ces composants constituent des traces de la confiance en soi, de l'habitude des responsabilités, du

prestige social. Ils s'inscrivent dans des logiques du décryptage des attitudes sociales qui correspondent sous certains aspects à l'autorité traditionnelle (l'âge, l'expérience, la réserve, etc...) et sous d'autres à l'autorité charismatique (reposant sur des signes implicites, provoquant des réactions affectives, de l'admiration à la peur). Lus implicitement dans le cadre d'une interaction précise, ils devront être confirmés ensuite par d'autres indices pour aboutir à la constitution d'une autorité légitime. Mais, pour être illégitime (et parfois illégale), cette forme d'autorité n'en est pas moins efficace.

#### 4/ EN GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE, UNE DEFINITION OPERATOIRE DE L'AUTORITE...

Si l'on suit Max Weber, on pourrait penser un peu rapidement que l'autorité, c'est donc ce qui, sous une forme ou une autre, légitime ou non, provoque l'obéissance. Pourtant, on voit bien que toutes les formes d'autorité ne sont pas souhaitables, ne serait-ce que parce que l'adhésion qu'elles suscitent sont limitées dans le temps ou dans l'espace.

Cependant, il faut poursuivre une réflexion abordée par Gérard Mendel sur la signification historique du terme. Il relève d'abord l'opposition faite entre autorité et fermeté au début des années soixante par Pierre Mâle, grand psychiatre et psychanalyste de l'époque, insistant sur le fait que l'autorité, à cette époque, était encore « traditionnelle » et donc apparaissait « à prohiber ». Puis il souligne combien, dans les années 2000, le mot d'autorité, notamment en milieu scolaire, se référait à l'emploi de la coercition et semblait rencontrer l'assentiment général<sup>7</sup>. Inversion de sens liée au contexte historique qui le construit, de la remise en cause de l'autorité aliénatrice des années 60 à l'autorité en crise des années 2000, le changement de signification ne fait que souligner la perception contextuelle du mot. C'est ce que l'on perçoit aussi à travers l'étude des représentations de l'autorité telles que les personnes les évoquent : en fonction de leur âge, elles ont une vision plus ou moins négative de l'autorité, marquées qu'elles sont par l'époque même dans laquelle elles ont vécu l'autorité.

L'autorité varie et, en fonction des époques, il nous semble nécessaire d'en disposer plus ou moins. En conséquence, si l'on ne peut définir l'autorité que par rapport à une époque, on peut cependant en tracer les limites par rapport à ce qui lui fait perdre toute valeur : d'un côté l'autoritarisme, c'est-à-dire l'abus d'autorité, de l'autre, le laxisme, c'est-à-dire l'absence de tout interdit, c'est-à-dire, forcément de toute autorité. Selon les sociétés et leurs histoires, on peut être très proche de l'un des pôles et la définition même de l'autorité, non seulement en termes de légitimité, mais aussi d'acceptabilité, varie en conséquence.

Mais ces deux bornes nous fournissent plus que l'étendue possible de la variation historique de l'autorité. Elles nous permettent aussi de saisir l'extrême variabilité des niveaux d'autorité en

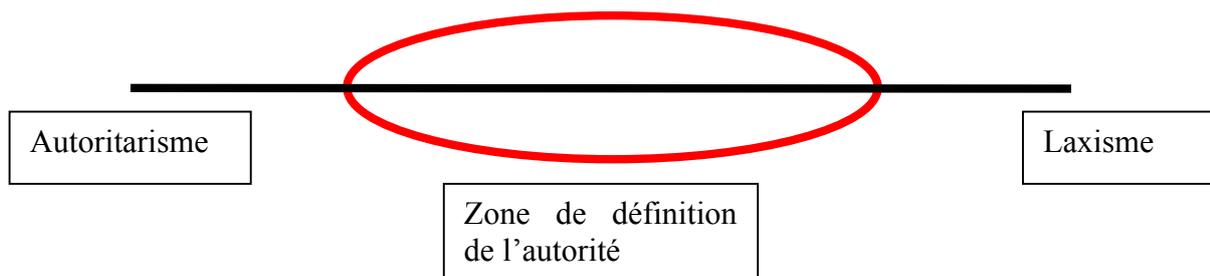
---

<sup>7</sup> Gérard Mendel, , op. cit.

fonction des contextes et des situations. L'autorité serait cet axe qui relie laxisme et autoritarisme, et la légitimation de l'autorité s'effectuerait en se déplaçant sur cet axe en fonction des situations et des contextes d'interaction.



La position d'autorité dont chacun peut disposer à un moment ou un autre peut être imaginée comme un curseur que l'on déplace sur cet axe. Comme, à notre époque, aussi bien les excès d'autorité que l'absence totale de cette dernière poseraient problème, on peut estimer qu'il existe une zone moyenne où se renforcerait ou s'assouplirait les effets de domination, consentis ou non. Cette autorité « acceptable » se placerait alors entre les deux pôles de l'autoritarisme et du laxisme, quelque part vers le milieu de l'axe qui relie ces deux pôles, variant dans sa distance au centre en fonction des époques et des sensibilités qui en émergent.



On n'a non plus alors une définition stricte de l'autorité, mais une définition utilitariste où l'on fait varier le niveau d'autorité par différents moyens, en fonction des nécessités et des effets attendus. Différents moyens dis-je, car, en fait, toutes les formes élémentaires d'autorité peuvent se cumuler dans des dosages divers pour produire un style d'autorité.

Bien sûr, ne serait-ce que parce que la raison et les types d'autorité qu'elle est susceptible de produire ne peuvent échapper à des projections affectives, il est difficile de contrôler le dosage du style d'autorité dont on dispose. Mais il est possible de faire varier, par différentes techniques, sur lesquelles je reviendrai plus bas, ce niveau d'autorité.

Mais, avant cela, parce que le poids de l'histoire s'affirme avec clarté dans notre propos, il est nécessaire de reconstruire la configuration d'où émergent les différents tenants de l'autorité qui sont présents dans notre société. Et ce d'autant plus que la légitimité de toute personne représentant, à un titre ou un autre, l'autorité dépend aussi de la légitimité que lui accordent les autres dépositaires de l'autorité. On le comprend bien, l'autorité est aussi un bien disputé, dont les dépositaires entrent parfois en concurrence.

On le comprend bien, si les formes élémentaires de l'autorité définies plus haut sont plus ou moins présentes en fonction de l'histoire des structures sociales, les intervenants de l'autorité sont aussi plus ou moins nombreux et plus en moins en accord sur la manière d'affirmer cette autorité.

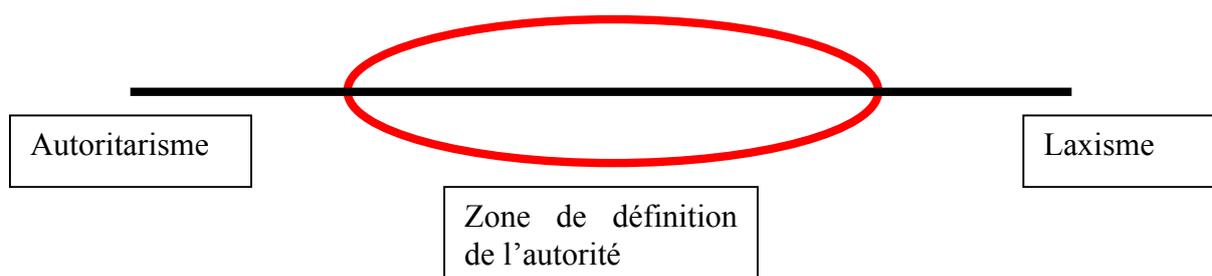
J'ai choisi d'explicitier ici mon propos par la description de la configuration éducative dans laquelle se trouvent pris les enfants et les adolescents. Ce choix correspond à deux raisons : d'abord, c'est cette population qui pose souvent problème lorsqu'est évoquée la question de la crise de l'autorité, ensuite parce que c'est l'un des domaines où se lit le mieux les effets de la concurrence éducative.

## **2/ CONSTRUIRE UNE ATTITUDE D'AUTORITE**

Si construire de la légitimité, c'est aussi bâtir de l'autorité, c'est seulement dans le temps et à travers l'exercice de ses fonctions que l'on peut disposer d'une certaine autorité. On l'a déjà dit, l'autorité ne va plus de soi, elle va d'autant moins de soi que la concurrence éducative est bien présente et que les institutions sont parfois remises en cause. La légitimité qui découle de l'autorité délégataire est de moins en moins assurée et varie en fonction des histoires de quartier, de familles, de personnes... Seule l'autorité morale reste assez sûre, mais elle nécessite un temps important avant d'être reconnue et, bien sûr, peut toujours être remise en question.

Reste que, pour gagner du temps, il existe des attitudes et des signes de l'autorité qui permettent de se préserver quelque peu. Ces signes appartiennent à ce que j'ai appelé l'autorité physique et reposent sur des implicites sociaux : la force, la prestance, la voix, etc.

Pour construire de l'autorité physique qui soit admissible dans les codes sociaux de l'époque, il importe que celle-ci ne soit pas trop prononcée, pas plus qu'elle ne doit être trop peu visible.



Si l'on imagine que les différents composants de l'autorité physique permettent de déterminer une position moyenne d'autorité, alors il est nécessaire qu'ils s'équilibrent aussi entre eux. Autrement dit, les différents composants de l'autorité physique dont je vais parler ne doivent pas concourir, lorsqu'on les additionne, à produire une autorité trop forte, qui pourrait provoquer l'agressivité ou à produire une autorité faible qui serait alors vite mise à mal.

Il faut finalement utiliser ces composants comme un moyen d'évaluer son niveau d'autorité et de l'ajuster. Je vais d'abord citer chacun d'entre eux avant de revenir sur les modes d'évaluation et d'ajustement. En dehors des composants purement physiologiques (taille et poids), tous ces éléments peuvent être utilisés aussi bien pour augmenter que pour faire baisser son seuil d'autorité.

### LES COMPOSANTS DE L'AUTORITE PHYSIQUE

**La taille et le poids** sont des marqueurs physiques de l'autorité en ce sens qu'ils forment une menace latente pour toute personne. Même si aucune personne n'a le droit de faire usage de la force physique en société hormis un représentant des forces de l'ordre, il n'en reste pas moins que dans la plupart des situations, cette donnée agit. Il ne s'agit pas ici de dire qu'il faut être grand et musclé pour avoir de l'autorité, mais qu'il faut prendre en compte cette donnée dans l'évaluation de l'autorité dont on peut disposer.

**Le contrôle des affects**, j'entends par là le fait de plus ou moins montrer ses émotions, est un élément important de la fabrication physique de l'autorité. Globalement, plus l'on montre ses émotions et plus on les montre de manière désordonnée, en perdant le contrôle, plus l'on perd d'autorité. Le contrôle émotionnel est une caractéristique de l'adulte, par rapport aux enfants ou aux adolescents. En conséquence, la perte de contrôle implique symboliquement une infantilisation et donc une perte d'autorité. Un solide contrôle émotionnel, le calme, la rigueur, la fermeté donnent l'impression d'être au-dessus des conflits et des débats.

Les réactions des professionnels sont non seulement un indice important de la stabilité émotionnelle dont ils disposent, mais aussi de leur confiance en soi. Le professionnel qui a confiance dans ses savoir-faire n'a pas peur d'hésiter, il n'est pas déstabilisé par un doute ou une question, de même que l'enseignant suffisamment sûr de lui n'a pas peur d'avouer ne pas savoir quelque chose. Le contrôle des affects est un moyen d'affirmer sa maîtrise de la situation et la confiance que l'on a dans ses capacités à trouver des solutions.

Mais il faut encore faire là preuve de mesure : une trop grande réserve, une certaine froideur, si elles démontrent une grande maîtrise de soi, sont autant de signes d'un désintérêt pour les personnes qui vous environnent. Là encore, une juste mesure est nécessaire. On peut se mettre parfois en colère, pourvu qu'il s'agisse d'une colère froide et mesurée. On peut être peiné pourvu que l'on ne fonde pas en larmes. Il ne s'agit donc pas tant d'expression émotionnelle que de leur expression contrôlée. Ce contrôle est plus ou moins fort en fonction de l'impression que l'on veut donner.

**L'attitude corporelle** suit le même principe. Il s'agit de la manière dont on se tient en présence d'autres personnes, ce qu'on appelle parfois la prestance, c'est-à-dire une attitude physique marquant la supériorité. Bien sûr, cette variable n'est pas seulement une fonction de l'apparence physique, mais aussi de la manière dont on occupe l'espace, dont on se déplace, dont on se tient. Elle évoque une position de rigueur et de commandement et une souplesse de déplacement

tout à la fois. Là encore, on peut rajouter de l'autorité en durcissant son attitude ou en enlever en ayant une attitude moins stricte. L'attitude corporelle suit la logique de l'expression émotionnelle qu'elle trahit parfois.

Il en va de même pour **la voix**. Il ne s'agit pas ici d'avoir une voix parfaite et puissante ou de pouvoir hurler à foison. L'importance de la voix se joue dans la diction, le rythme des propos, le ton que l'on met dans ce que l'on dit, la manière même dont on pousse ou pas le volume sonore. Attention cependant, baisser la voix peut entraîner un regain d'attention ou au contraire rendre un propos incompréhensible, la hausser peut aussi bien de reprendre une situation en main que provoquer l'énervement. Il s'agit davantage des modulations que de la force de la voix. Nul besoin ici d'être un ténor de l'opéra ou du barreau. Par contre, il fait connaître sa voix et ses capacités pour pouvoir bien l'utiliser. Là encore, on est dans la logique de l'expression émotionnelle. Et, bien sûr, là encore, il s'agit de trouver une juste mesure.

**Le regard** se situe toujours dans le domaine de l'expression émotionnelle. Entre le regard inquisiteur et le regard timide et fuyant se jouent des gammes entières de possibilités. De manière générale, plus l'on regarde les personnes en face, en les regardant dans les yeux, plus on dispose d'autorité. Et face à un intrus agressif, le fait de baisser les yeux est un signe de soumission.

**L'habillement** est un moyen simple d'établir plus ou moins de distance avec les gens. À la base de ce raisonnement se trouve le fait indéniable qu'il existe encore des styles de vêtements qui marquent la responsabilité et l'importance sociale et des styles de vêtements qui marquent la jeunesse et l'irresponsabilité. Il ne s'agit pas de remettre en cause les goûts personnels de chacun, mais bien de servir des connotations vestimentaires pour signifier un statut. Là encore, il s'agit d'un outil dont on peut se servir aussi bien pour assouplir son autorité que pour la renforcer.

## EVALUER SON NIVEAU D'AUTORITE PHYSIQUE

Il est très difficile de s'évaluer soi-même. Nous sommes tous très peu objectifs lorsqu'il s'agit de nous-mêmes. Aussi est-il conseillé de demander à des proches ou à des collègues de nous aider à mesurer les différents composants de son autorité physique. La grille ci-dessous permet de mieux comprendre comment l'évaluation peut alors être faite.

<b>Autorité physique disponible</b>	<b>+</b>	<b>-</b>
Taille/poids		
Contrôle émotionnel solide		
Attitude sévère		
Mobilité générale du corps		
Déplacement rapide		
Voix modulée, diction		
Habillement distant de son public		
Regard droit		

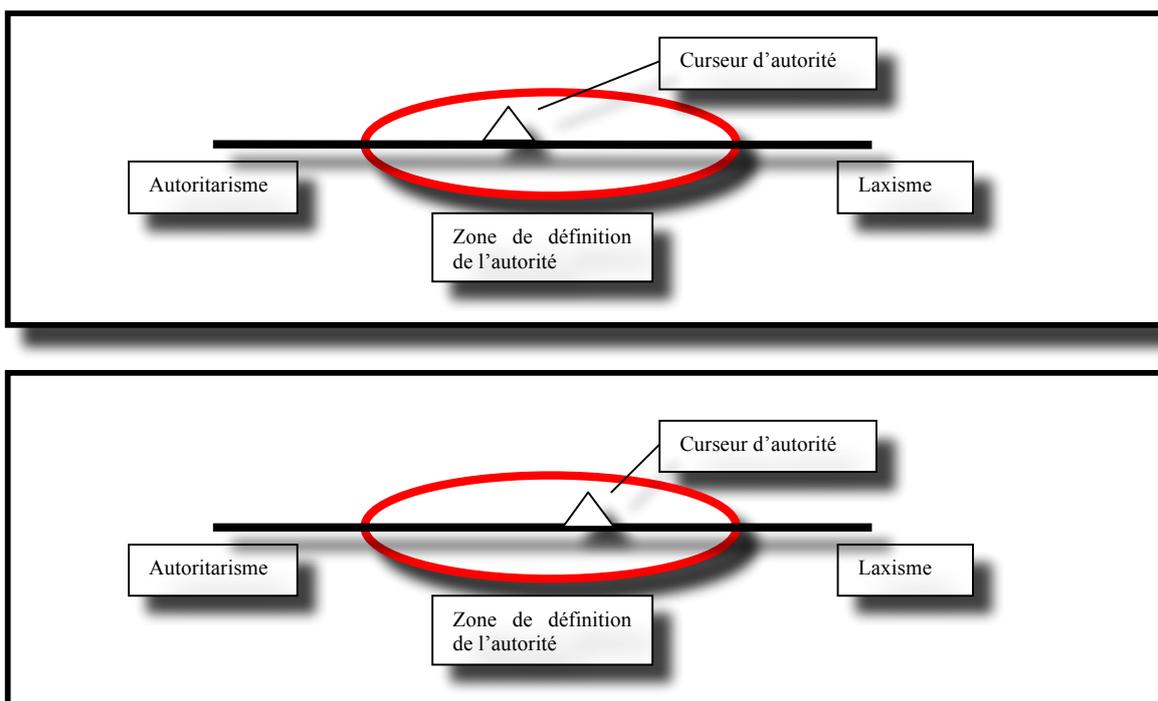
En aucun cas certains éléments ne sont-ils suffisants. C'est un équilibre qu'il s'agit de trouver entre les différentes composantes. Pour le dire vite, on peut être petit et maigre et avoir beaucoup d'autorité, très costaud et ne pas en avoir du tout. Intervient ici le facteur de mise en cohérence des traits d'autorité : être grand et costaud et avoir une petite voix flûtée va avoir tendance à créer une disproportion qu'il faudra compenser. En bref, il faut avoir des éléments en plus comme en moins, car trop d'autorité serait néfaste et pourrait provoquer l'hostilité, voire l'agressivité (ce sera le cas, par exemple, pour un grand costaud avec une grosse voix monocorde et un regard fixe). On comprend bien qu'il s'agit de trouver la bonne distance, celle qui permet d'avoir assez d'autorité mais qui ne nous fait pas devenir autoritaire.

Il faut obtenir suffisamment de composants d'autorité qui permet d'obtenir un peu plus que la moyenne, mais jamais la totalité des éléments. Au contraire, si l'on a trop d'autorité, il faudra savoir se rapprocher de son public.

C'est dire que cette grille, une fois remplie doit servir à une évaluation en fonction du public que l'on rencontre et de la fonction que l'on occupe (c'est-à-dire de la manière dont le public l'imagine). Par exemple, pour un éducateur qui ne vient pas des cités, il n'est pas question de s'habiller en survêtement et en basket. Les jeunes de cité détestent cordialement les personnes qui s'habillent comme eux, mais n'ont pas les mêmes origines : on pense qu'ils « font genre », c'est-à-dire semblant. De la même manière, quelqu'un qui s'habillerait trop « bourge » (c'est-à-dire de manière trop bourgeoise) se verrait qualifier de manière négative. Ces connotations s'inscrivent aussi dans des significations sociales liées aux fonctions. Par exemple, l'enseignant qui s'habille, comme on le voit parfois, comme ses élèves, subira du coup un jugement qui établit sa proximité

par rapport à eux, qui peut tout autant le servir que le desservir. S'il a des difficultés à établir l'ordre dans sa classe, il a tout intérêt à montrer qu'il incarne le sérieux. D'un autre côté, l'animateur de quartier qui viendrait travailler tous les jours en costume trois pièces s'éloignerait par trop des jeunes dont il s'occupe. Enfin, une assistante sociale qui passerait son temps à hurler en dévisageant les gens aurait bien peu de succès : elle ne correspondrait pas aux représentations liées à sa fonction.

Un niveau moyen d'autorité physique doit être construit qui permet, dès la première rencontre, de poser le cadre de celle-ci et de s'imposer comme professionnel. Selon les situations rencontrées et les réactions du public, on peut moduler le niveau d'autorité en fonction des besoins et des publics, comme on réglerait le curseur d'un potentiomètre, en agissant sur les différentes variables citées plus haut.



Bien sûr, il ne s'agit là que de « trucs » qui ne sauraient être durables en l'absence de compétences affirmées. Ils ne nous dédouanent pas de l'exercice juste de l'autorité dans nos fonctions, c'est-à-dire de la recherche du passage à l'autorité morale.

#### DE L'AUTORITE PHYSIQUE A L'AUTORITE MORALE

La construction de l'autorité morale suppose deux conditions élémentaires : la légitimité à occuper sa fonction et l'équité.

Pour devenir légitime dans sa fonction, il est nécessaire de disposer de véritables compétences, on l'a déjà dit. Le savoir doit être évident, mais il n'est pas nécessaire que le professionnel soit omnipotent. Il peut se tromper ou ne pas savoir quelque chose, ce n'est pas un problème (tant que ça n'arrive pas trop souvent, bien sûr). Dans ce cas, il est important d'accepter ses erreurs. Rien n'est pire que les professionnels qui ne veulent jamais accepter leurs erreurs. Au

contraire, celui qui sait reconnaître ses torts, s'excuser et reprendre à partir de là, gagnera en autorité. Les gens détectent très vite chez celui qui s'entête l'insécurité et le manque de confiance en soi. Et souvent ils apprécient les professionnels qui admettent ne pas avoir la science infuse.

Savoirs et compétences sont donc très importants, mais ils ne sont pas suffisants. Encore faut-il qu'ils s'inscrivent dans une construction de sens. L'explicitation de ce à quoi va servir ce que vous allez proposer, qu'il s'agisse d'un service, d'une activité ou d'une sanction est ce qui met en valeur les compétences professionnelles. Quand il faut parfois préparer un dossier en mettant en avant certaines caractéristiques pour qu'il ait quelques chances de passer, il faut aussi s'assurer que la personne dont on s'occupe a parfaitement compris les raisons de ce choix. De même quand on sanctionne un adolescent, il faut que la punition fasse sens pour qu'elle ne lui semble pas une brimade. La construction du sens est indispensable à la légitimation des pratiques professionnelles. Elle est liée aux compétences de traduction, qui nous permettent d'expliquer le fonctionnement d'une institution ou d'un circuit. Le problème est que, souvent, pris dans l'urgence ou dans la routine, on oublie que ce qui fait sens pour nous n'est pas forcément compréhensible ou cohérent pour d'autres. L'effort d'explicitation doit être constant.

De même, faire acte d'équité est important. Même lorsque l'on a affaire successivement à des personnes différentes, on ne peut ignorer que les gens parlent entre eux, se racontent des choses sur ce qui a été dit et fait et sont susceptibles de penser que vous en faites plus pour un autre que pour eux. Même si, nécessairement, on ne traite jamais toutes les personnes de la même manière, on tente de fournir une prestation minimale à tous et l'on doit être capable de s'expliquer sur ses choix. Équité donc et non égalité, puisqu'il s'agit aussi de personnaliser les services proposés. D'une certaine manière, c'est encore de construction du sens qu'il est question ici. Il en va de même lorsque l'on est face à un groupe de personnes, que ce soit en situation d'enseignement, d'animation ou d'éducation. Dans le même temps que des règles communes doivent exister, ces règles doivent pouvoir trouver une juste adaptation pour chacun en fonction de ses spécificités et être expliquées sans problème. L'autorité morale se bâtit sur ces composants élémentaires.

Elle peut ensuite se pérenniser à travers des composants historiques tels que la réputation ou le prestige, mais bien sûr, elle est toujours susceptible d'être remise en cause.

Enfin, il n'est pas d'autorité qui ne se bâtit indépendamment de l'endroit où elle s'exerce. Il est nécessaire d'affirmer par ses actes (et non par ses paroles) une implication territoriale, même *a minima*, qui montre que la présence d'un professionnel n'est pas seulement le résultat des contraintes du marché de l'emploi ou du jeu des mutations, mais qu'elle correspond aussi à un choix. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne les populations des banlieues défavorisées, mais cela serait aussi vrai de certaines régions à l'identité locale encore bien développée.

On l'aura compris, se légitimer et fabriquer de l'autorité est un processus expérimental, fait de tâtonnements successifs et d'ajustements, toujours remis en cause, certes, mais aussi adaptable à

volonté. Il n'existe pas de recette miracle. Ce qui marche pour l'un ne marche pas pour l'autre. Il faut travailler l'autorité et l'adapter aux situations rencontrées. La seule chose absolument nécessaire à la fabrication de l'autorité est un regard critique sur soi-même et ses propres pratiques professionnelles. C'est certes quelque chose de difficile à mettre en œuvre, mais de primordial : une véritable réflexion sur soi permet une adaptabilité plus grande et une meilleure réponse en situation d'incertitude.

GRILLE D'EVALUATION DES PRINCIPALES COMPOSANTES D'AUTORITE  
DANS LA CLASSE

	+	-	Zone à modifier
Taille			
Poids			
Attitude calme			
Déplacement dans la classe			
Mobilité générale du corps			
Voix			
Confiance en ses savoirs			
Acceptation de ne pas tout savoir face aux élèves			
Savoir donner du sens aux situations			
Justice des barèmes et capacité à les expliquer			
Rigueur d'attitude (savoir faire ce que l'on dit) et justice dans la discipline			
Habillage distant des élèves			
Regard			

En aucun cas certains éléments ne sont-ils suffisants. C'est un équilibre qu'il s'agit de trouver entre les différentes composantes. Pour le dire vite, on peut être petit et maigre et avoir beaucoup d'autorité, très costaud et ne pas en avoir du tout. Intervient ici le facteur de mise en cohérence des traits d'autorité : être grand et costaud et avoir une petite voix flûtée va avoir tendance à créer une disproportion qu'il faudra compenser.

En bref, il faut avoir des éléments en plus comme en moins, car un trop d'autorité serait néfaste et les élèves auraient matière à se plaindre : il n'écoute jamais ce qu'on lui dit, elle se moque des élèves, etc. On comprend bien qu'il s'agit de trouver la bonne distance, celle qui permet d'avoir assez d'autorité mais qui ne nous fait pas devenir autoritaire.

Il faut obtenir suffisamment de composants d'autorité qui permet d'obtenir, si on peut dire, un peu plus que la moyenne, mais jamais la totalité des éléments. Au contraire, même, si on trop d'autorité, il faudra savoir se rapprocher des élèves, par l'habillement, la culture « jeune » et les références communes, une mobilité accrue, etc.

Enfin, certains éléments évoluent en fonction des classes. C'est le cas des spécificités physiques : les lycéens sont plus grands que les collégiens et donc l'atout de la taille diminue. Mais aussi de manière générale, rien n'est jamais fixé et le rapport d'autorité à la classe se négocie tous les ans en début d'année.

### 3/ RESOUDRE DES SITUATIONS DE CONFLITS AVEC AUTORITE

#### LA FAUTE FATALE

Vous avez une classe de 3<sup>ème</sup>, toujours agitée, qui guette la moindre inattention de votre part pour faire du chahut. Ce ne sont pas de mauvais élèves, non. C'est même plutôt une bonne classe. Les élèves ne devraient pas, dans l'ensemble avoir de problème pour le passage en seconde. De fait cela les libère aussi vis-à-vis de vous. Jusqu'à présent, vous avez réussi à les tenir sans trop de problème, mais ils vous épuisent. La classe comporte 12 garçons et 15 filles qui s'entendent assez bien. Beaucoup sont ensemble depuis la 6<sup>ème</sup>.

Nous sommes au début du dernier trimestre, un mardi matin. Alors que vous venez d'écrire la consigne d'un exercice au tableau, vous entendez derrière vous des éclats de rire et la voix masculine d'un élève, que vous n'identifiez pas, qui dit « Et ça se dit prof... ».

#### LE LOOK DU PROF

C'est la troisième séance que vous avez avec vos cinquièmes. Jusqu'à présent, tout s'est bien passé, mais vos élèves sont agités et peu enclins à suivre vos consignes. Il vous faut sans cesse les rappeler à l'ordre.

Alors que les élèves sortent du vestiaire pour vous rejoindre sur la piste du stade, ils viennent autour de vous et semblent attendre quelque chose. « Il est pourri votre survêt » s'écrit alors Romain, un des élèves de la classe, un peu plus âgé que les autres. S'ensuit un fou rire général.

Romain n'est pas un mauvais élève. Il apporte toujours beaucoup de soin à sa mise. Fils de bonne famille, il est sûr de l'appui de ses parents et en profite pour tester ses enseignants. Vous en avez entendu parler par certains de vos collègues. Il ne s'était jamais trop fait remarquer avec vous.

#### LA COPIE

Mai, un vendredi matin. Vous retrouvez la classe de cinquième qui attend avec impatience les devoirs que vous vous étiez promis de corriger le week-end dernier, mais que vous n'avez pu finir qu'hier soir, enfin, ce matin même pour les derniers.

Ils vous attendent dans la classe, un peu agités quand vous arrivez, légèrement en retard. C'est pourtant une classe calme avec une moyenne plutôt bonne.

Vous rendez les copies en passant parmi les élèves, de l'avant de la classe vers l'arrière. Vous finissez de faire le tour, quand un élève écarlate se lève et dit : « c'est quoi cette putain de note de merde ? » Quelques murmures, dont vous ne comprenez pas s'il s'agit d'approbation ou de désapprobation, parcourent la salle. Vous vous retournez pour voir qu'il s'agit d'un élève qui est habituellement assez réservé et se situe dans la bonne moyenne.

## **LA GYM, C'EST LE BORDEL...**

C'est le premier conseil de classe de la cinquième B. C'est une classe agitée mais assez sympathique. Quelques enseignants se plaignent de ce désordre diffus qui peut régner en classe. Mais leur avis est pondéré par le fait que la moyenne est très correcte et que, malgré les désagréments ponctuels du chahut, les élèves sont dynamiques. Pourtant, l'enseignante de lettres modernes, nouvellement nommée dans l'agglomération dijonnaise, se plaint de l'excitation des élèves le jeudi en fin d'après-midi après « le cours de gym » de 13 h30 à 15 h30. Devant la mine étonnée de l'enseignant concerné, elle se lance dans une violente diatribe où elle lui reproche de manière désordonnée de suivre un programme « propice au développement du bordel ». Essoufflée et rouge d'indignation, elle se tait un bref instant pour reprendre son souffle.

## **LA PHOTO DU PROF**

Janvier. Les cours viennent de reprendre. Et vous rendez les copies de vos élèves de première C. Une bonne classe, la première C. Des élèves dégourdis, parfois un peu trop sûrs d'eux, ce qui explique aussi les erreurs parfois grossières qui émaillent leurs devoirs. Mais globalement une classe satisfaisante qui avance régulièrement et répond à vos attentes.

Au moment où vous venez de finir de rendre les copies, à l'arrière de la classe, vous entendez derrière vous un brouhaha assorti de joyeux éclats de rires. Vous vous retournez et percevez l'éclair d'un flash. Vous vous dirigez rapidement vers l'origine de l'éclair lumineux et, avant qu'elle puisse le ranger, vous voyez un(e) élève tenant un portable qui vient visiblement de vous prendre en photo. Il s'agit de Bastien (Mélanie), un(e) de vos meilleur(e)s élèves. Vous avez toujours pensé que c'était un(e) élève qui vous aimait bien, un peu trop même...

## **SAUTE D'HUMEUR**

Les élèves de la classe de 4<sup>ème</sup>, que vous avez en charge aujourd'hui de quatre à cinq, sont particulièrement agités. Ils sont toujours comme ça. Le collège où vous enseignez se trouve dans une cité populaire de l'agglomération rouennaise. Tous les élèves se connaissent depuis très longtemps et sont prompts à faire l'union contre leur enseignant, problème que tous les professeurs connaissent ici. Ce qu'ils ne savent pas, c'est que vous n'en pouvez plus. Vous venez d'apprendre hier que votre père, gravement malade depuis plusieurs mois, s'est éteint dans la nuit. Natif de Périgueux, vous ne pourrez pas repartir avant ce soir où vous aurez fini vos cours. Vous avez peu dormi et êtes particulièrement fatigué. Vous n'avez qu'une seule envie, celle de tout envoyer promener. Et, évidemment, à ce moment précis où vous entamez la correction d'un exercice, un élève fait une remarque désagréable que vous comprenez à peine, dans ce jargon propre à la banlieue où vous enseignez. Votre sang ne fait qu'un tour. « Prenez une feuille ! » Les élèves vous regardent avec étonnement. Et l'un d'eux, Rachid, vous dit, très poliment et très distinctement : « Hé, ça se fait pas ça, c'est pas juste... »

## LA VISITE IMPROMPTUE

Vous donnez cours à votre classe de sixième, une classe assez dure, composée de 22 élèves dont l'âge va de 11 ans à 14 ans. Ils sont toujours agités et il faut du temps pour les mettre au travail. Vous arrivez enfin à la fin de votre cours, un cours épuisant, quand la porte de la classe s'ouvre. Apparaît un jeune homme d'environ dix-huit ans, grand et plutôt baraqué, visiblement d'origine maghrébine. Il ressemble comme deux gouttes d'eau à un de vos élèves, un des plus médiocres d'ailleurs, si vous vous souvenez bien de sa dernière copie. Il vous dit en vous regardant droit dans les yeux : « j'ai deux mots à vous dire, moi ! ».

## LES DEUX COPINES

En plein milieu du cours de cinquième, alors que vous écrivez au tableau, vous entendez derrière vous, dans la rangée de gauche, celle proche des fenêtres, partir une série d'injures : « vas-y grosse bouffonne, chela oim ! », suivie très vite d'un coup.

En vous retournant, vous voyez deux filles en train de se battre, à demi dressées sur leurs chaises. Vous leur enjoignez immédiatement de cesser. Mais elles continuent à se disputer, en s'accusant mutuellement d'avoir « commencé ». L'une accuse l'autre de toujours copier sur elle, l'autre de toujours lui prendre ses affaires.

Vous êtes d'autant plus surpris qu'elles sont côte à côte depuis deux trimestres et qu'elles sont souvent en train de discuter ensemble, vous les rappelez même assez souvent à l'ordre.

## ELVIRE

La classe de cinquième que vous avez le vendredi matin est une classe difficile, même si l'effectif n'est pas très important (17). Les jeunes ont pour la plupart du retard scolaire (l'âge moyen est de quatorze ans et demi et trois élèves ont seize ans).

Le vendredi, ils sont toujours agités et il est difficile d'obtenir d'eux une participation quelconque. De plus, ils seront en vacances ce soir, pour la Toussaint. Autant dire que la matinée va être longue.

Heureusement, il y a Elvire, votre élève préférée, toujours appliquée, qui pose toujours des questions et participe au cours. Pourtant, ce matin-là, elle semble peu désireuse de prendre la parole. Comme personne ne participe vraiment, vous vous décidez à la solliciter : « Qui peut répondre ? Personne ? Elvire ? » Un éclat de rire parcourt la salle et Elvire semble se tasser sur elle-même.

## **RAPPELS DES PRINCIPES**

Eviter au maximum de se laisser visiblement affecter, garder son calme.

Se situer toujours sur le plan de l'intérêt des élèves ou sur le plan de l'intérêt général.

S'expliquer, ne pas se justifier, en usant des codes de la civilité ordinaire.