

## L'AUTORITÉ EST UN ÉQUILIBRE

**Maurice VERGNAUD**, *Inspecteur Général de l'Éducation nationale*

Sans doute faut-il, d'abord, tenter de définir la raison d'être et l'objectif de l'autorité.

Pour moi, l'autorité a pour but, dans le cadre de la fonction qu'on exerce et de la responsabilité qui lui est associée, d'assurer le fonctionnement le meilleur d'une institution en donnant à chacun les meilleures conditions de travail, de relation et d'épanouissement ; l'autorité trouve sa légitimité dans le fonctionnement efficace et serein de l'institution et dans la formation et la promotion des personnes qui la constituent.

*Toute autorité qui conduit au dysfonctionnement de l'institution et à la dévaluation des personnes met en cause sa propre légitimité.*

C'est donc un concept difficile à définir et une réalité difficile à vivre aussi bien pour celui qui l'exerce que pour ceux sur lesquels elle s'exerce.

C'est sans doute pourquoi, tout au long de ma carrière, parmi les problèmes que j'ai rencontrés, les plus fréquents étaient de loin ceux concernant l'autorité :

l'autorité excessive qui écrase les personnes et crée une atmosphère de tension, - l'autorité inconsistante qui engendre l'insécurité et crée elle aussi une atmosphère de tension,

la crise d'autorité entre membres d'une équipe ou partenaires d'un groupe, qui déconsidère les personnes et conduit à l'inefficacité.

Aussi, lorsque je pense « autorité », me vient à l'esprit toute une série de termes :

pouvoir, instinct de puissance, autoritarisme, coercition, chef (ou plutôt « petit chef »), domination, oppression, ou, inversement, laxisme, permissivité, copinage, démagogie, laisser-aller.

### L'AUTORITÉ ET LA RELATION.

L'autorité authentique est donc difficile à cerner dans cet ensemble de dérives ; il est d'abord certain que les problèmes de l'autorité et de ses dérives se situent à tous les niveaux de l'institution éducative, du délégué-élève au haut fonctionnaire ministériel.

Ce sont les problèmes les plus fréquemment rencontrés, les moins faciles à résoudre et les plus redoutables pour la vie de la communauté éducative, en parallèle avec les problèmes relationnels ; dans la plupart des cas, problèmes relationnels et problèmes d'autorité sont étroitement liés ; types d'autorité et styles relationnels sont inséparables et vont de pair, car tous deux engagent la personnalité, le caractère, la manière d'être et la conception de la fonction.

### L'AUTORITÉ ET L'INSTITUTION SCOLAIRE.

Dans les articles qui constituent ce « cahier », et qui représentent une méditation ouverte sur les fondements de l'autorité, sont apparues les notions de compétence, de réglementation administrative, de légitimité, de nécessité, d'efficacité, de responsabilité et de hiérarchie.

Mais ne nous enfermons pas précisément dans la conception traditionnelle de la hiérarchie administrative : chef d'établissement, Inspecteur d'Académie ou Inspecteur Pédagogique et Recteur ; à chaque niveau les problèmes d'autorité sont en apparence différents, mais le fond reste le même avec la même association autorité-relation.

Les problèmes d'autorité concernent, non pas cette pyramide, mais tous les partenaires du système éducatif et surtout la communauté scolaire ; celle-ci est un ensemble complexe d'autorités et de relations variées porteuses de valeurs communes : travail, tolérance, esprit de groupe, respect de l'autre, etc...

La communauté scolaire représente donc en fait une sorte de nébuleuse d'autorités, de pouvoirs et de contre-pouvoirs, avec des noyaux durs.

La notion d'autorité au Collège et au Lycée ne s'exprime pas d'une manière un peu simpliste par une pyramide dont la base serait les élèves et le sommet le chef d'établissement, avec des intermédiaires comme les professeurs et les conseillers d'éducation et des parallèles comme le personnel de gestion et de service; en fait une pyramide qui n'en est pas une. La réalité est tout autre : les relations d'autorité s'établissent dans tous les sens entre tous les partenaires de la communauté scolaire à des degrés divers et en fonction des circonstances, mais sans exceptions.

Les formes d'autorité	Les fondements	Des exemples
l'autorité réglementaire ou statutaire	textes et instructions officiels et statuts	le principal et le proviseur dans l'établissement le professeur dans sa classe le délégué-élève en conseil de classe
l'autorité fonctionnelle ou de fait	compétence personnelle et responsabilités exercées	un professeur parmi ses collègues un élève dans une équipe ou un groupe un parent d'élève parmi les autres
l'autorité représentative ou mandatée	élection des mandataires et volonté des mandants	le délégué syndical le représentant du Conseil Général ou du Conseil Régional le président des délégués-élèves
l'autorité personnelle ou d'influence	personnalité affirmée et influence qui en résulte	le rôle personnel d'un C.P.E. le rôle pédagogique d'un documentaliste tout partenaire de la communauté scolaire
l'autorité circonstancielle ou de crise	prise de pouvoir par 1 leader dans un groupe non institutionnel	leader dans un mouvement de contestation prise de responsabilité pendant les vacances arbitrage dans un conflit.

Ce tableau appelle quelques remarques:

les formes d'autorité ne constituent pas nécessairement un type d'autorité ; toute autorité résulte de la combinaison de plusieurs de ces formes ;

il en est de même des fondements de l'autorité : toute autorité repose sur plusieurs d'entre eux ;

il n'y a pas de relation directe entre l'autorité et la fonction; plus que les textes, le rôle de la personne et son sens de la responsabilité sont en définitive déterminants.

Nous avons voulu rappeler que l'autorité est un fait complexe :

- par les définitions que l'on a pu en donner en fonction de soi-même,

- par les bases sur lesquelles on peut la faire reposer,
- par la qualité des personnes qui l'exercent à tous les niveaux et dans tous les domaines de la communauté scolaire.
- Toute personne qui assume une responsabilité qu'on lui a confiée ou qu'il s'est donnée (en cas de crise ou de vacance) exerce une autorité.

Prenons deux cas extrêmes :

un chef d'établissement sans personnalité risque de n'exercer qu'une autorité de façade, la réalité du pouvoir appartenant en fait à d'autres, y compris des élèves ;

un élève pleinement conscient de sa fonction de délégué ou d'animateur d'un groupe exerce une autorité de fait dans l'établissement et vis-à-vis de ses camarades.

## L'AUTORITÉ ET SES COMPOSANTES.

C'est pourquoi il nous faut distinguer les différentes composantes de l'autorité :

les composantes rationnelles et objectives sont les plus sollicitées : la fonction, les textes réglementaires, voire le titre ou le diplôme; on invoque souvent la compétence, mais celle-ci est-elle le facteur d'une autorité bien établie ou la conséquence d'une autorité bien comprise ?

les composantes irrationnelles et subjectives sont moins facilement admises et plus difficilement décelables : l'intuition, la capacité d'écoute, l'aptitude aux échanges, l'acceptation de la critique, la tolérance, l'instinct du possible ;

les composantes personnelles moins apparentes sont en définitive celles qui donnent l'autorité vraie : la force de caractère, la capacité à entraîner la conviction, l'aptitude à la concertation, le sens relationnel ; nous ajouterons-ce n'est pas un paradoxe- la sensibilité.

## DANS CES CONDITIONS, L'AUTORITÉ S'ENSEIGNE-T-ELLE OU S'APPREND-ELLE?

Les textes et les règlements définissent les droits et devoirs ; cela s'apprend.

On peut posséder plus ou moins les aptitudes subjectives ; si elles ne peuvent s'acquérir, elles peuvent au moins s'éduquer.

Quant à la personne elle-même, elle entraîne la réussite, l'échec ou les dérives dans l'exercice de l'autorité ; la valeur de l'autorité dépend en définitive de la valeur de l'homme.

Car l'autorité ne peut pas être imposée ; elle ne peut pas être non plus négociée, car c'est mettre en doute sa légitimité. Il faut donc qu'elle se fasse admettre tout naturellement ; l'autorité la plus vraie est celle qui ne se fait pas sentir et qui ne se sent pas, qui donne, avec l'ordre, la sécurité et la liberté, et qui atteint son but (rappelons-le : le meilleur fonctionnement de l'institution et les meilleures conditions de vie des personnes).

## EN DÉFINITIVE L'AUTORITÉ EST UN ÉQUILIBRE :

entre la personne qui l'exerce et ceux pour lesquels elle s'exerce ;

- entre l'application des règles et des textes et le respect des personnalités (individus et groupes) ;
- entre l'épanouissement des personnes et des groupes et les contraintes inévitables de la vie collectives ;

- entre sa propre sensibilité et celle des autres.

*En physique et en mécanique, il y a équilibre lorsque les forces qui s'exercent en tous sens aboutissent à une résultante qui permet à la fois la stabilité et le mouvement. Il en est de même pour l'autorité dans la communauté scolaire.*

Là, les points d'équilibre sont nombreux et tous azimuts :

- entre la direction et les personnels,
- entre les professeurs et les élèves,
- entre les parents et leurs enfants,
- entre les professeurs eux-mêmes,
- entre les élèves eux-mêmes;

et nous excluons tout ce qui concerne la hiérarchie d'inspection et d'administration.

Ce jeu d'équilibre donne la qualité à la vie collective ; par lui, se crée la communauté scolaire. **Il y a vraiment beaucoup à réfléchir sur l'autorité dans le système éducatif.**

\* \* \*