L'AUTORITÉ
UN RETOUR EN FORCE ?

LE MONDE • SAMEDI 17 DÉCEMBRE 2016

SOCIÉTÉ ▸ Beaucoup d'hommes politiques français plaident pour un renforcement de l'autorité. Un paradoxe dans un pays où la hiérarchie, à l'école comme dans les entreprises, est plus prononcée qu'ailleurs

ANNE CHEMIN

François Fillon, Nicolas Sarkozy ou Manuel Valls célèbrent volontiers les vertus de l'autorité, cette chose étrange qui est *« moins qu'un ordre et plus qu'un conseil »*, selon l'historien allemand Theodor Mommsen (1817-1903). Ils ne sont pas les seuls : nombre d'hommes politiques semblent cultiver la nostalgie d'une époque où cette notion s'imposait d'elle-même dans la famille, l'école ou l'entreprise. *« L'autorité est une exigence, une éthique, des actes »*, affirmait Manuel Valls en 2015. *« Le peuple veut l'autorité contre la chienlit »*, renchérissait Nicolas Sarkozy en juin. *« La droite au pouvoir doit réaffirmer une autorité sans faille »*, concluait Bruno Le Maire en octobre.

Si les hommes politiques empruntent ce ton quelque peu martial, c'est parce qu'ils estiment que la société française aspire de plus en plus à l'autorité. *« Cette question est placée au cœur de l'élection présidentielle de 2017,* affirme Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS, dans une note publiée en février par le Centre de recherches politiques de Sciences Po (Cevipof). *La montée en force électorale du Front national, la recherche d'un président "gaullien" au sein de la droite parlementaire comme la critique de l'impuissance publique sous la présidence de François Hollande en constituent les principaux signaux. (...) Les attentats ont certainement joué un rôle révélateur et amplificateur de tendances plus anciennes qui parcourent un électorat se droitisant et... vieillissant. »*

Cette demande d'autorité, le politiste la repère dans les résultats 2015-2016 de l'« Enquête électorale française », qui concerne plus de 20 000 personnes. Les citoyens interrogés plébiscitent le durcissement des sanctions pénales, l'accroissement de la surveillance aux frontières, l'intensification de la lutte contre l'immigration et le renforcement de la police, de l'armée et des services de renseignement. Plus de 50 % des sondés souhaitent même que la France soit dirigée par *« un homme fort qui n'a pas à se préoccuper du Parlement ni des élections »* – 26 % se déclarent *« tout à fait d'accord »* avec cette proposition qui romprait pourtant radicalement avec nos usages démocratiques.

> **« Les attentats ont certainement joué un rôle révélateur de tendances plus anciennes »**
>
> Luc Rouban, directeur de recherches au CNRS

Nul ne nie, bien sûr, qu'au XXe siècle l'autorité s'est affaiblie. Hannah Arendt l'a analysé dès la fin des années 1950 dans un long article intitulé « Qu'est-ce que l'autorité ? ». Pour la philosophe allemande, les trois piliers de notre héritage gréco-romain et chrétien – la tradition, la religion et l'autorité – se sont peu à peu effondrés.

LIRE LA SUITE PAGES 4-5 ▸

Le Monde

SOCIÉTÉ ▸ Comparée aux autres pays européens, la France est imprégnée d'une forte culture d'autorité. Cette tradition héritée de la monarchie se heurte au désir d'autonomie des jeunes générations. Comment concilier ces aspirations contradictoires ?

SUITE DE LA PREMIÈRE PAGE

« L'histoire a été marquée, pendant les derniers siècles, par la disparition de la tradition et la perte de la religion », remarque le professeur de droit public Jean-Charles Froment dans un article publié en 2005 dans la revue *Informations sociales*. L'autorité semble suivre le même chemin : sa crise *« a accompagné le développement du monde moderne dans notre siècle »*, écrit Hannah Arendt dès 1958.

Peut-on pour autant affirmer qu'en France l'autorité a aujourd'hui disparu ? L'Hexagone est-il devenu, comme semblent le penser certains dirigeants de droite, un pays de soixante-huitards où des enseignants démissionnaires, des chefs d'entreprise laxistes et des élus conciliants ont renoncé à exercer leur pouvoir ? Pas vraiment. Les études qui comparent les différents pays occidentaux montrent au contraire qu'en France l'entreprise, l'école et la politique restent marquées par de fortes relations hiérarchiques et un goût prononcé pour la verticalité. L'Hexagone vit donc un curieux paradoxe : ce pays fortement empreint d'autorité est aussi celui où l'on se plaint sans cesse de sa disparition.

Une valeur sûre

Dans les entreprises françaises, la relation de travail est, plus qu'ailleurs, *« imprégnée de taylorisme, de hiérarchie et d'obéissance »*, résume Martin Richer, fondateur du blog « Management et RSE », dans la revue en ligne *Metis*. C'est ce que montrent les travaux de Geert Hofstede : ce psychologue et sociologue néerlandais, qui a étudié 90 000 salariés d'IBM installés dans plusieurs dizaines de pays, a élaboré au début des années 1980 un indice de distance hiérarchique qui permet de comparer les cultures nationales. Avec un score de 68, la France devance de très loin les Etats-Unis (40), les Pays-Bas (38), la Grande-Bretagne (35) ou l'Allemagne (35). *« Même certains pays réputés très hiérarchisés, comme le Portugal, l'Espagne ou le Japon, ont un indice inférieur à celui de la France »*, souligne Martin Richer.

L'« Enquête européenne sur les conditions de travail » (EWCS) de l'institut européen Eurofound, publiée en 2012, confirme cette étrange singularité : 40 % des salariés européens disent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail, contre seulement 31 % des Français – seuls les Slovaques affichent un score aussi faible. Malgré les discours managériaux sur l'autonomie, l'autorité, en France, reste une valeur sûre : la proportion de salariés déclarant que leurs supérieurs leur disent comment accomplir leur mission ne cesse de progresser – selon les statistiques du ministère du travail, elle est passée de 14,2 % à 19,3 % entre 1998 et 2013. *« La France,* analyse Martin Richer, *reste engluée dans le taylorisme : un mode d'organisation qui sépare la conception du travail de son exécution, puis parcellise sa réalisation. »*

L'école française est construite sur le même modèle que l'entreprise : loin d'être un lieu *« ludique et citoyen »*, comme le résume ironiquement Nicolas Sarkozy, elle est marquée par des relations d'autorité plus prononcées que dans les autres pays européens. *« Elle est l'archétype de l'enseignement vertical,* expliquait l'économiste Yann Algan le 27 août dans le supplément « Idées » du *Monde*. *L'enseignant professe au tableau et pose ses questions, tandis que les élèves prennent des notes et lui répondent. Les différentes enquêtes internationales portant sur les jeunes de 15 ans montrent une chose stupéfiante : deux de nos élèves sur trois disent consacrer tout leur temps, en classe, à la prise de notes en silence et n'avoir jamais travaillé en groupe. »*

« La France est marquée par l'unification territoriale, la force de l'Etat… Mais aussi par une mystique du leader »

Bruno Cautrès, chercheur au Cevipof

Anxiété des élèves, maintien du cours magistral, omniprésence de la notation : dans ses analyses sur la France, l'enquête du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA), qui porte sur plus de 500 000 élèves âgés de 15 ans scolarisés dans plus d'une cinquantaine de pays, dépeint elle aussi une école verti-

« Les personnes nées avant les années 1960 et 1970 affichent une culture de déférence envers les autorités »

Vincent Tiberj, politiste

UNE HIÉRARCHIE TRÈS FRANÇAISE

cale et centralisée. Une différence suffit à résumer ce climat quelque peu autoritaire : dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la plupart des élèves (69 %) sont invités à transmettre au chef d'établissement des commentaires écrits sur l'enseignement qu'ils reçoivent. Cette pratique est en revanche peu répandue en France (23 %), où elle est considérée comme une intolérable atteinte à la nécessaire dissymétrie entre le maître et l'élève.

Contrairement à ce que disent certains hommes politiques, l'autorité est donc loin d'avoir déserté l'école. *« Elle est bien présente et on le mesure, par exemple, au fait que les élèves français sont moins absentéistes que les autres,* explique Eric Charbonnier, analyste à l'OCDE. *Ce phénomène s'explique sans doute par le fait qu'il y a, en France, plus de discipline et de sanctions qu'ailleurs : l'institution scolaire contrôle de près les élèves. Dans notre pays, ce n'est pas l'autorité qui manque, mais la flexibilité : les établissements et les professeurs disposent de peu d'autonomie. Les difficultés de l'école ne seront donc pas réglées par l'instauration d'un uniforme ou l'obligation de chanter* La Marseillaise. »

Comme l'entreprise et l'école, le monde politique n'échappe pas à la culture d'autorité qui caractérise la France. Malgré l'essor de la démocratie participative, la plupart des ténors politiques continuent à défendre la concentration des pouvoirs dans les mains du chef de l'Etat ou la pratique du 49.3. *« L'idée d'horizontalité est très difficile à faire émerger dans la culture politique française,* constate Vincent Tiberj, professeur des universités associé à Sciences Po Bordeaux. *Le sociologue Louis Chauvel a montré que les députés français étaient nettement plus âgés que leurs homologues européens. Ces élus qui ont grandi dans l'après-guerre ont encore une conception très jupitérienne de l'action publique. »*

Née en pleine guerre d'Algérie, la Ve République est l'héritière d'une longue tradition qui privilégie les régimes forts. *« Même si la démocratie française est ancienne, même si elle comporte de nombreux contre-pouvoirs, son histoire est jalonnée de figures verticales comme l'empereur Napoléon ou le général de Gaulle,* explique Bruno Cautrès, chercheur CNRS au Cevipof. *La France est marquée par l'unification territoriale, la force de l'Etat, la puissance de l'administration centrale. Mais aussi par une mystique du leader qui a été accentuée, en 1958, par les institutions de la Ve République, et, en 1962, par l'élection du président de la République au suffrage universel direct. »*

Comment expliquer cette étrange exception française ? Pourquoi cette hantise permanente de la *« faiblesse », « de l'eau tiède et des demi-solutions »* – pour reprendre les mots de Nicolas Sarkozy ? Pourquoi cette crainte du désordre, alors même que la hiérarchie est plus prononcée en France que dans les autres pays occidentaux ? Sans doute trouve-t-on des éléments de réponse en se tournant vers l'histoire : le modèle qui se déploie dans le monde du travail, à l'école et au sein des institutions républicaines plonge ses racines dans une tradition ancienne, celle de la monarchie.

Pour le sociologue François Dubet, la France est en effet un *« pays autoritaire au sens où l'enten-*

><

dait le sociologue Michel Crozier». «Ce pays très centralisé instaure des autorités fortes, incarnées et lointaines dont le modèle est le roi, qui est à la fois tout-puissant et très distant, analyse-t-il. *Ce modèle a traversé les siècles, il est devenu napoléonien, puis républicain, mais, aujourd'hui, il est en crise : les citoyens ont le sentiment que cet Etat puissant et lointain est impuissant, que les alternances ne débouchent sur rien, que le pouvoir s'est déplacé vers l'Europe ou les régions. Ce sentiment nourrit une demande d'autorité ambiguë : ce que l'on veut rétablir, ce n'est pas l'autorité mais ses symboles – les estrades à l'école ou les ordonnances au gouvernement.»*

Fossé entre les générations

Une demande ambiguë... qui n'est pas aussi puissante qu'on le dit. Car si une partie de la France redoute le chaos, une autre aspire à l'autonomie et à l'émancipation. Beaucoup de citoyens, surtout au sein des nouvelles générations, préfèrent ainsi les promesses de la démocratie participative à la discipline des grands partis, l'horizontalité des start-up à la verticalité des administrations, la liberté de l'entrepreneuriat aux contraintes des grandes entreprises. *«Depuis les années 1990, les enquêtes de l'European Values Study montrent à la fois une demande d'autorité dans l'ordre public et une demande d'autonomie dans l'ordre professionnel et privé,* explique Bruno Cautrès. *La délibération et la participation sont devenues des valeurs essentielles.»*

Un bouleversement que ce politiste relie à l'avènement, au XXe siècle, de l'individualisation, un concept qu'il distingue de l'individualisme. *«L'individualisme, c'est chacun pour soi, l'individualisation, c'est chacun son choix,* résume-t-il. *Les citoyens des sociétés occidentales ne souhaitent plus que les autorités, quelles qu'elles soient, leur dictent leurs comportements. Cette tendance, qui explique le déclin des grandes institutions comme l'Eglise ou les partis, porte des valeurs "postmatérialistes", selon le mot du politiste américain Ronald Inglehart : l'épanouissement de soi, la liberté individuelle, la réalisation d'un projet de vie. Depuis son émergence, dans les années 1960, ce mouvement n'a jamais été contredit – ni par la crise ni par les attentats.»*

Au fil des ans, cette petite révolution a creusé un véritable fossé entre les générations. Si les clivages intergénérationnels sont faibles sur les questions économiques et sociales, ils s'aiguisent lorsque l'on aborde les préférences culturelles – la libération des mœurs, le multiculturalisme, l'homosexualité, l'écologie, la place des femmes... ou l'autorité. *«Les personnes nées avant les années 1960 et 1970 affichent une culture de déférence envers les autorités,* explique le politiste Vincent Tiberj. *Les générations suivantes ont en revanche été élevées dans une culture critique et distancée envers elles, qu'il s'agisse des professeurs, des chefs d'entreprise ou des hommes politiques.»*

Si ces valeurs d'émancipation sont très vivantes dans la société, elles sont peu représentées sur la scène politique. Une discrétion qui est sans doute liée au fait qu'elles émanent d'*«électeurs intermittents». «Les générations les plus anciennes ont une "citoyenneté de devoir", comme l'explique le politiste américain Russell Dalton : elles votent de manière quasi automatique lors de toutes les élections,* poursuit Vincent Tiberj. *Dans les générations récentes, certains ont en revanche une "citoyenneté d'engagement" : ils veulent être autonomes, se faire leur propre opinion et choisir leurs causes politiques. Ils s'intéressent bien sûr à la politique, mais, si l'enjeu leur paraît mineur ou la campagne sans relief, ils ne votent pas. Du coup, ils pèsent moins dans le jeu politique.»*

Est-ce pour cette raison que les élus n'entendent pas toujours leur voix ? Peut-être. Mais, en insistant sur le nécessaire retour de l'autorité, les hommes politiques s'éloignent de ces générations qui préfèrent l'autonomie à l'autorité. *«Les activistes de Nuit debout et les bénévoles d'En marche ! n'ont pas les mêmes convictions politiques mais ils ont un point commun : ils aspirent à prendre la parole et à diriger leur destin,* résume Bruno Cautrès. *Le gouvernement par ordonnance de François Fillon est à contre-courant de ces aspirations à une démocratie plus horizontale.»* Cette dissonance se fera-t-elle entendre lors de la présidentielle de 2017 ? Nul ne le sait encore. ◆

ANNE CHEMIN

Le Monde

ENTRETIEN ▸ PHILIPPE D'IRIBARNE, SOCIOLOGUE

« CE PAYS A UNE EXIGENCE DE GRANDEUR ENVERS LES DIRIGEANTS »

Le sociologue Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS, est l'auteur de *L'Etrangeté française* (Seuil, 2006) et de *La Logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales* (Seuil, 1989).

La conception de l'autorité varie-t-elle selon les sociétés ?

Chaque société possède sa propre forme d'équilibre entre le poids du pouvoir et l'autonomie des individus. Dès leur avènement, les sociétés démocratiques se sont demandé comment un homme pouvait rester libre tout en travaillant pour une entreprise. Au XVIII[e], au XIX[e] mais aussi au XX[e] siècle, l'Allemagne, le monde anglo-saxon et la France ont donné des réponses différentes à cette question.

En Allemagne, un homme reste libre s'il participe à un processus de décision partagée. En Angleterre et aux Etats-Unis, il reste libre si le contrat fixe clairement les limites du pouvoir à qui il rend des comptes. En France, il reste libre si le pouvoir respecte les privilèges et les traditions du corps professionnel auquel il appartient. Pour le modèle d'autorité français, le métier est central : il est censé protéger l'individu de l'arbitraire, de l'arrogance ou du mépris, garantissant ainsi l'honneur du travailleur.

Quelles sont les origines historiques de ce modèle français ?

Cette tradition de l'honneur naît au Moyen Age, mais elle traverse remarquablement les siècles, même si elle est sans cesse réinterprétée. Au XVIII[e] siècle, les philosophes des Lumières et les révolutionnaires de 1789 semblent s'en éloigner en proclamant que la liberté n'est pas un privilège réservé à quelques-uns, mais une qualité inhérente à la personne humaine. Ils restent cependant marqués par la distinction de l'Ancien Régime entre le « noble » et le « commun » : quand on lit le manifeste de l'abbé Sieyès, *Qu'est-ce que le tiers état ?*, on voit bien que les révolutionnaires veulent être « honorés » suivant les valeurs d'Ancien Régime. Ils revoient les critères du haut et du bas, mais conservent la distinction entre ces deux niveaux. Ils rejettent l'aristocratie du sang, mais veulent créer une aristocratie de la raison. C'est d'ailleurs la Convention *[1792-1795]*, le régime le plus révolutionnaire que la France ait connu, qui crée l'Ecole polytechnique.

Cette logique de l'honneur a-t-elle perduré dans le monde du travail ?

Aujourd'hui encore, c'est le sens de l'honneur qui gouverne, en France, la manière dont les relations de travail sont ressenties. Elles paraissent satisfaisantes si on accomplit les tâches demandées par la hiérarchie non par peur ou par intérêt, mais en respectant ses propres critères d'un bon travail. Ce n'est pas pour autant le règne de l'arbitraire ou de la fantaisie personnelle : que l'on soit tourneur-fraiseur, professeur ou médecin, on respecte les règles de travail élaborées par son corps de métier.

Dans cette conception, l'honneur est à la fois une revendication d'indépendance et une exigence professionnelle : la hantise, c'est de déchoir, soit parce qu'on subit des pressions incompatibles avec la dignité de son travail, soit parce qu'on n'est pas à la hauteur des devoirs de sa charge. L'honneur est donc à la fois un moteur de révolte et un moteur d'adhésion et d'engagement – parfois bien au-delà de ce qui est contractuellement prévu.

En France, on est très méfiant envers le modèle contractuel anglo-saxon, comme le montrait déjà la fable médiévale du cuvier : un homme, au moment de son mariage, signe, sous la pression de sa terrible belle-mère, un « rôlet » précisant la liste de ses innombrables devoirs ; mais lorsque sa femme tombe dans un grand baquet (le cuvier), il constate que le sauvetage de la noyade ne fait pas partie de sa *job description*.

On trouve souvent, en France, cette idée que l'on ne peut enfermer les obligations professionnelles dans une description précise. C'est le sens de ce que l'on appelle la « grève du zèle » : le travailleur applique bêtement les règlements des autorités, alors que le sens de l'honneur consiste, au contraire, à rester juge de ce que l'on doit faire.

Comment exerce-t-on l'autorité dans un tel contexte ?

Un dirigeant, dans ce monde d'honneur, est quelqu'un qui est à la fois capable de comprendre les différents métiers qui composent son entreprise et d'avoir une grande vision globale de celle-ci et de ses projets. Il y a donc, en France, une exigence de grandeur à l'égard de tous ceux qui détiennent l'autorité. Le dirigeant a en outre une fonction symbolique : il doit tenir son rang, il est bon qu'il détienne des diplômes prestigieux, qu'il soit issu d'un grand corps – il ne doit pas être un dirigeant « normal » au sens où François Hollande parle d'un président « normal ». En même temps, il doit éviter de traiter de haut ceux qu'il a la charge d'entraîner, et respecter leur compétence et le sens qu'ils ont de leur métier.

Cette vision est très différente de celle qui prévaut en Europe du Nord, où le chef est censé orchestrer la coopération et les compromis nécessaires à la bonne marche de l'entreprise ou du pays. Elle est très différente, aussi, de la conception américaine, où le dirigeant est dans la position contractuelle du client : il exige un certain produit et n'a pas le droit de demander plus que ce sur quoi on s'est accordé. ◆

PROPOS RECUEILLIS PAR A. CH.