

*Élisabeth Maheu fut professeur de mathématiques en collège. Elle fut aussi formatrice au sein de l'Institut de recherche et de formation du MAN (mouvement pour une alternative non-violente), de l'IUFM et du Rectorat de Rouen. Elle a travaillé sur la régulation non-violente des conflits : gestion des crises émotionnelles, règles et sanctions. En prévention des violences, elle travaille autant sur les capacités relationnelles que sur les fonctionnements collectifs. Auteure de « Sanctionner sans punir, dire les règles pour vivre ensemble » (Chronique Sociale, Lyon, 5<sup>ième</sup> éd. 2012), elle a coordonné la rédaction de la brochure « L'autorité, pour une éducation non-violente » (Pour obtenir cette brochure, envoyez 8 € au MAN Lyon, 187 Montée des Choulans, 69005 Lyon)*

## **Autorité à l'école, de quoi parle-t-on ?**

L'autorité n'est pas un juste milieu. L'autoritarisme et le laxisme sont deux manifestations du manque d'autorité. Pourrait-on en finir avec cette opposition entre fermeté et empathie ! Quant un stagiaire-enseignant dit à sa formatrice : « je me force à ne pas leur sourire » on imagine dans quel état de tension il peut être !

Il n'y a pas d'autorité éducative sans empathie, cette capacité à « prendre en compte le ressenti et le point de vue de l'autre – qu'on ne peut deviner sans écoute – mais sans les confondre avec son propre ressenti et son point de vue personnel ».

Certains prônent la seule communication empathique avec un enfant qui sentirait toujours ce qui est bon pour lui. C'est sans compter toutes les manipulations extérieures dont l'enfant est de fait l'objet (publicité, effets de bandes, gens peu scrupuleux etc.) Nous pensons aussi que les mineurs, enfants et adolescents, doivent être considérés comme tels, et qu'il est des passages obligés sur le chemin de l'autonomie.

Certains pensent qu'on écoute trop les enfants et souhaitent un retour à la manière forte. On n'écoute jamais trop les élèves. On les écoute souvent mal, au mauvais moment. Pour s'écouter, il faut que les conditions d'un dialogue soient remplies, ce qui n'est pas le cas par exemple d'un moment de grande tension ou de chahut. Écouter ne veut pas dire céder. Il ne s'agit pas pour l'adulte de renoncer à son statut ni aux règles non-négociables.

Mais nous refusons la domination qui fait de l'élève un être soumis à la loi du plus fort. Comment les futurs citoyens seront-ils critiques et capables de résistance face

aux influences dangereuses s'ils n'ont appris qu'à se soumettre ? Comment seront-ils assez créatifs pour trouver des solutions à leurs problèmes, s'ils n'ont pas été autorisés à expérimenter leur autonomie ? *Gandhi expliquait que la vraie démocratie ne peut venir que du pouvoir que tous auront un jour de s'opposer aux abus de l'autorité.*

Les jeunes sont appelés à devenir des adultes responsables et solidaires. Les éduquer, c'est leur permettre de pouvoir un jour se conduire dans la vie, sans leurs éducateurs. L'autorité n'a de sens que par ce qu'elle autorise, c'est-à-dire de devenir capable de poursuivre ses fins et pouvoir en rendre compte : grandir !

Un professeur débutant a deux angoisses principales : **faire cours et gérer l'autorité**. « À un moment donné, il faut sauter dans l'arène et on ne peut pas y couper ». Cette représentation de la relation entre le maître et l'élève comme un véritable duel témoigne bien de cette peur. Pourtant, maîtres et élèves peuvent vivre des relations de confiance et de coopération, dans cet espace-temps d'apprentissage et de construction de leur identité. L'enseignant doit y exercer son autorité, pour que l'école puisse atteindre ses objectifs principaux : **enseigner et socialiser**. Le second objectif est une fin en soi, c'est aussi une condition nécessaire de la transmission de savoirs et de la construction de savoir-faire : car c'est l'engagement de l'élève qui permet au maître de transmettre.

## Les trois fonctions de l'autorité

*Les trois fonctions de l'autorité au sein d'un groupe sont la garantie du cadre, l'animation de l'activité et l'organisation de la parole.*

### **1) Garantir les règles : protéger et rassurer.**

Énoncer les règles est un acte fondateur du groupe, qui le protège des abus et des jeux de pouvoir, et permet des relations confiantes et chaleureuses. Se sentir exister comme membre de ce groupe suppose d'en comprendre le sens et la logique de fonctionnement. L'explication des règles (besoin de structure) est indissociable de l'expression des besoins et des permissions adéquates (besoins de reconnaissance, de liberté, d'autonomie). La « *permission d'appartenir* » au groupe passe par le sentiment d'y avoir sa place, par le fait de se nommer et d'entendre les autres le faire.

Les règles ne sont que des outils pour vivre ensemble et ne sont pas là pour créer des problèmes. Les exceptions sont des occasions de confirmer la règle à sa place

d'outil. La règle doit être appliquée, non pas à la lettre, mais dans son esprit, avec intelligence (le mot intelligence vient de *inter legere*, « lire entre les lignes »).

*Écrire une charte* permet de résumer ce qui est important pour un groupe à un moment donné. La charte met en valeur les grands principes du vivre ensemble, précise quelques éléments du règlement intérieur, et enfin énonce des règles de vie élaborées avec les usagers. En effet, les élèves ont tout à gagner à devenir acteurs de l'élaboration de certaines règles, ils font alors l'expérience des conditions pour établir des règles justes : recueillir les besoins, consulter les experts-usagers et les experts-professionnels, organiser un débat contradictoire et rechercher des consensus, clarifier les procédures de décision, expérimenter et évaluer les règles ainsi produites, les ajuster.

### **2) Autoriser, rendre possible l'activité**

L'autorité est utile pour mener l'activité du groupe : faciliter la tâche, coordonner les contributions, choisir des moyens adaptés, transmettre une expertise, etc.

### **3) Permettre de s'entendre**

L'autorité de l'animateur d'un groupe lui permet d'apaiser les tensions, de réguler les « malentendus », d'organiser des temps où chacun peut s'exprimer et être écouté en toute sécurité, être pris en considération et peser sur l'évolution du groupe où l'on vit.

## **Les trois fondements de l'autorité**

*L'autorité d'un enseignant ou d'un éducateur doit être instituée, elle doit bien sûr être exercée correctement, mais il faut aussi qu'elle soit reconnue par les élèves... et leurs familles.*

### **1) L'autorité doit être instituée**

L'autorité de chaque adulte en responsabilité dans une institution éducative est renforcée quand les missions sont bien définies et assumées par l'institution ; quand on peut faire référence à des règles collectives claires établies par les instances prévues à cet effet ; quand on peut s'appuyer sur une solidarité entre adultes, non pas contre les jeunes, mais au coude à coude pour surmonter ensemble les difficultés. C'est au directeur de la structure d'instituer dans sa fonction le nouvel enseignant -ou assistant d'éducation, etc.-, en le présentant, en le cautionnant et en lui déléguant officiellement l'autorisation... d'exercer l'autorité.

## **2) L'autorité doit être exercée**

Les compétences en rapport avec l'activité proposée concourent à l'autorité des professeurs, de même que la passion, la force de conviction, le sens des responsabilités, la fiabilité et l'écoute des besoins et avis des participants. La cohérence entre ce qu'un responsable exige des autres et sa propre pratique contribue à sa crédibilité.

Les profs qui « ont de l'autorité » sont patients, savent encourager, rappeler clairement les règles de vie, expliquer le programme. Quand un élève leur coupe la parole, ils s'arrêtent, le regardent un instant d'un air interrogatif, puis reprennent calmement l'activité. Les sanctions sont assez rares et peu contestées. Ces adultes donnent des autorisations, fondées sur la confiance. Ils ne dissimulent pas leurs sentiments, jouent cartes sur table, à l'aise dans son corps, en sécurité intérieure, authentiques. Ils recherchent des compromis sur la base d'objectifs précis et clairement affirmés.

## **3) L'autorité doit être reconnue**

L'autorité est une interaction sociale, entre le commandement de l'un et l'obéissance de l'autre. La véritable autorité suppose le consentement de celui auquel elle s'adresse.

*« Nous ne pouvons pas tenter de restaurer l'image d'une autorité éducative, qui serait loin de l'autoritarisme, sans restaurer également l'image d'une obéissance citoyenne, qui serait, elle, loin de la soumission », nous dit Jean FRANÇOIS<sup>1</sup>, qui ajoute que résistance et obéissance sont paradoxalement les deux vertus du citoyen. Il précise que pour un adolescent, obéir, c'est souvent déplaisant, douloureux, insupportable, dévalorisant, sauf si ... sauf si le jeune ressent cette autorité comme protectrice, fondatrice, constructive.*

Les cultures scandinave, maghrébine, asiatique ou Kanak ne vivent pas de la même façon la relation d'autorité. La famille a une première et grande influence sur ces représentations de l'autorité, comme sur le rapport à la loi, à l'adulte, à la femme, à la personne âgée, aux enseignants, à l'école...

En général, les enfants reconnaissent l'expertise de leurs profs, mais ils accordent leur confiance à ceux qui eux aussi leur manifestent de l'attention, leur donnent l'envie de se projeter dans un avenir prometteur, en rupture avec les jérémiades ambiantes, qui croient au potentiel de leurs élèves et réveille leur désir d'apprendre, de découvrir : *« Vas-y, n'aie pas peur, tu peux y aller, tu es capable de réussir. »*

---

<sup>1</sup> Jean FRANÇOIS, membre des CEMEA, lors de son intervention le 23 janvier 2008 à Rouen.

## Convaincre, inciter, obliger.

Dans les faits, les responsables d'établissements scolaires doivent sagement combiner trois éléments : convaincre, inciter, obliger.

**Convaincre**, c'est argumenter, échanger... et montrer l'exemple. C'est ce qui permet l'engagement durable des élèves. Mais on ne peut pas toujours attendre que tous soient convaincus.

**Inciter**, c'est faciliter concrètement la pratique visée, ou la récompenser (bons points, compensations de l'effort...). Mais les bonnes pratiques ne restent pas toujours quand l'incitation cesse. Préférons d'ailleurs, aux récompenses promises à l'avance, les signes de reconnaissance *a posteriori* tels que : « merci de m'avoir fait confiance, je peux t'expliquer pourquoi j'ai eu cette exigence ».

**Obliger** : l'impact pédagogique des sanctions ne sera durable que si celles-ci permettent d'accéder au sens de la règle (on se retrouve alors dans la catégorie « Convaincre »). Il s'avère que la pénibilité d'une sanction n'est pas un critère d'efficacité à long terme. Paradoxalement, elle dispense souvent le puni de réfléchir en créant un contentieux : « *C'est encore moi qui prends ! De toute façon, elle ne m'aime pas !* ». Les sanctions éducatives ont comme objectif :

- d'apprendre à exercer sa responsabilité civile (prise de conscience des conséquences de nos actes sur autrui et obligation de réparation),
- apprendre à exercer sa responsabilité vis-à-vis du groupe et de ses codes (réaffirmation et compréhension du sens de la règle enfreinte),
- de prendre la responsabilité de sa vie et de développer sa capacité de délibération intérieure (« Pourquoi ai-je fait cela ? De quoi avais-je besoin ? Comment aurais-je pu faire autrement ? Avec quelle aide ? »)

## L'autorité est une compétence qui se construit dans le temps.

La sécurité intérieure et l'estime de soi sont nécessaires à l'exercice d'une autorité bienveillante, car alors, l'autre n'est plus *a priori* une menace ou un rival. Les dispositions à l'autorité prennent sans doute leur source dans le berceau, quand celui-ci a été une enveloppe sécurisante, suffisamment nourrissante et valorisante. Mais un travail sur soi, l'hygiène de vie, la formation, des rencontres de qualité et un entourage stimulant contribuent également au développement de cette capacité.

En apprenant à placer sa respiration, sa voix, son corps, on apprend, non pas à ne plus avoir peur, mais à ne plus être anéanti par sa peur, on apprend à la saisir pour activer sa vigilance. Quand, face à un auditoire, l'inattendu se produit, on apprend, tel un clown, à saisir l'émotion de l'instant et à la mettre en scène. Quand la colère nous monte au corps, on apprend à l'exprimer sincèrement avant qu'elle ne nous emporte. Parfois, on peut même en jouer de façon un peu théâtrale, mais toujours avec civilité, et sans chercher à tromper les interlocuteurs.

La formation des enseignants devrait toujours comprendre une sensibilisation à la régulation non-violente des conflits : loin d'étouffer les conflits pour *avoir la paix*, il s'agit d'apprendre à exprimer ses désaccords sans violence, pour *reconstruire une paix juste*. Les enseignants doivent apaiser des tensions parfois aigües ; poser des sanctions qui excluent toute punition humiliante.

Tout cela s'apprend et nécessite des temps de partage avec les collègues et des temps d'analyse des situations vécues avec le concours de regards professionnels extérieurs.