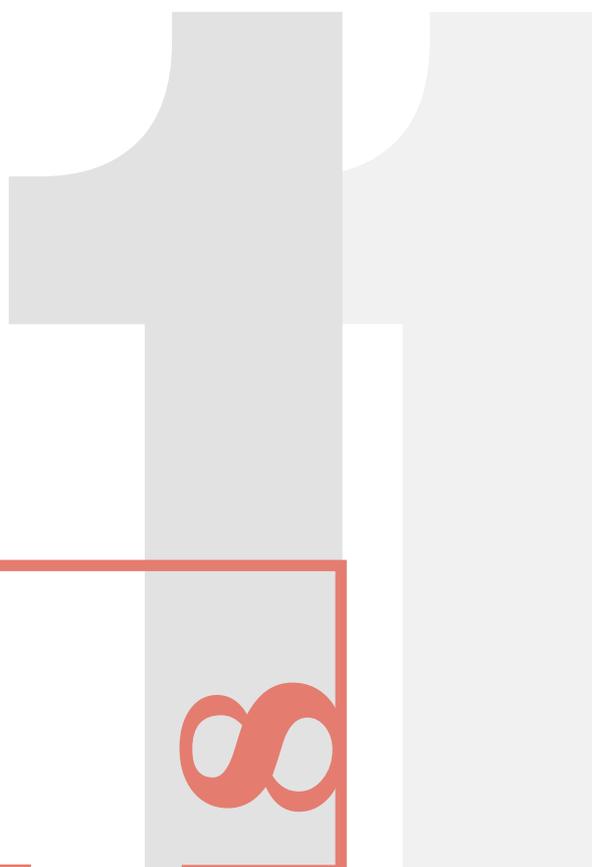


EME



**LE
POUVOIR
ET LE
SERVICE**

2018

**UNIVERSITE
CHRETIENNE
D'ETE DE
CASTANET
TOLOSAN**

Actes

Retour sur les conférences...

UCEC-CASTANET.COM



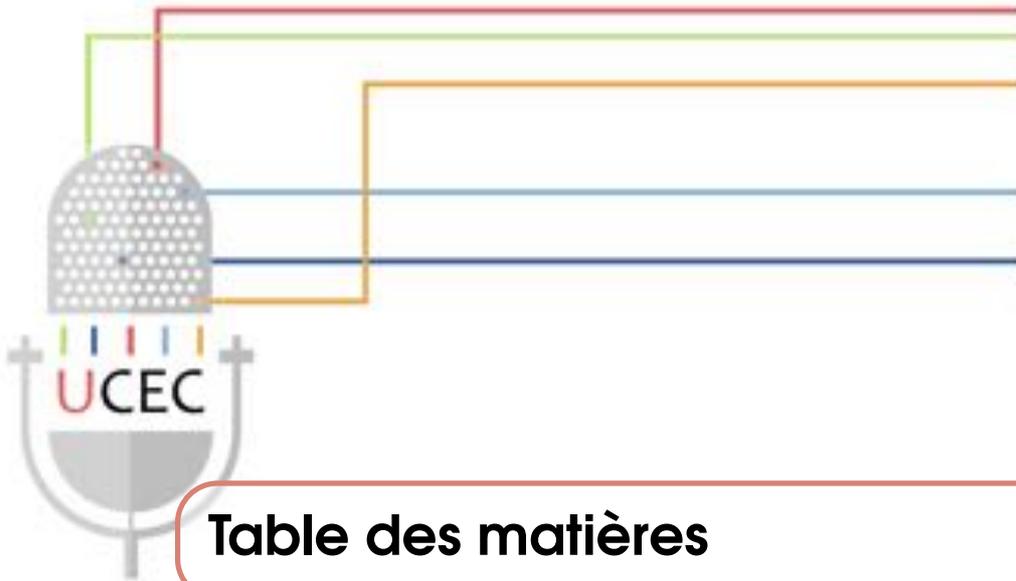


Table des matières

1	L'autorité comme un évangile	5
1	Le verbe servir (διακονέω) dans la langue des Evangiles	5
2	Dans le nouveau Testament	6
3	Nouveauté introduite par le Christ	7
2	Pourquoi rendre service	9
1	Je rends service car j'ai le pouvoir de le faire !	9
2	Personnellement	9
3	En institution	10
4	Celui/celle qui a du pouvoir voudrait prendre le pouvoir	12
3	Pour que les hommes aient la vie	13
1	Une évolution irréversible	13
2	Le prêtre n'est plus au centre	14
3	Sortir de l'auto-référencement	15
4	Eglise, Monde, Royaume	16
4	Du bon usage du pouvoir	17
1	Introduction : une notion à comprendre	17
2	Définitions	17
2.1	Les définitions volontaristes	18
2.2	Les définitions systémiques	18
2.3	Les définitions critiques	19
2.4	Une définition ambiguë	20

3	Origines du pouvoir	20
3.1	Personnalité de la personne de pouvoir	20
3.2	Nécessité du pouvoir	23
3.3	Notion de place	26
4	La façon d'exercer le pouvoir	27
4.1	La domination par l'autorité / autoritarisme	28
4.2	La domination par la force	28
4.3	La domination par la manipulation	29
4.4	La domination de façon légitime	30
5	Conclusion : être vigilant !	31
5	S'engager dans la cité	35
1	Introduction	35
2	Quels services ? ...et pour qui ?	37
3	Services et organisation territoriale	38
4	Quel pouvoir ?	39
5	L'évolution des services de proximité	41
5.1	Les services à la personne : un transfert de compétences	41
5.2	L'urbanisme : une autonomie de décision	43
6	Participation citoyenne et concertation	43
7	Demain et après	44
8	Conclusion	44
6	L'éternelle tentation du pouvoir	45
1	Introduction	45
1.1	Quand nous parlons de pouvoir, de quoi parlons-nous ?	45
1.2	Qui suis-je pour vous parler de pouvoir ?	46
2	Des situations multiples de tentation de pouvoir	46
2.1	En couple ou en famille	46
2.2	En entreprise	46
2.3	En association ou en syndicat	47
2.4	En collectivités publiques	47
2.5	En Église	49
3	La soif de pouvoir est une névrose	49
4	L'hubris, syndrome de la démesure, maladie du pouvoir	50
5	Une tentation irrésistible ?	51
6	L'homme de pouvoir est celui qui se met au service	52
7	Conclusion	52



1. L'autorité comme un évangile

Les notions de pouvoir et de service illustrent à merveille comment le Christ s'est inscrit dans des institutions humaines, dont il n'a pas mis en cause l'existence, mais dans lesquelles il a insufflé un esprit totalement nouveau, celui de l'Évangile. Loin de les renverser, il en a reconnu la nécessité mais en a bouleversé la structure.

1 Le verbe servir (διακονέω) dans la langue des Évangiles

Le verbe *servir* - d'où vient le terme *diacre* - a le sens originel de servir à *table*. Selon la conviction générale, le *service* est étroitement lié à la condition *servile* : "Qui donc peut être heureux, s'il est l'esclave (δουλεύων) de qui que ce soit ?" (PLATON, *Gorgias* 491e). Le serviteur est nécessairement une personne d'âme vile et basse : "Quelles sortes de soins m'invites-tu à prendre à l'égard des Athéniens ? Explique-toi, est-ce celle qui consiste à lutter contre eux pour les rendre meilleurs, ou celle qui me donnerait envers eux une attitude de flatteur et de serviteur ?" (διακονήσαντα) (PLATON, *Gorgias* 521ab). En *Gorgias* 518a, les attitudes des boutiquiers, boulangers, métiers qui satisfont le corps sont décrites comme *convenant aux esclaves, serviles, illibérales*¹. Les services ont toutefois plus de valeur lorsqu'ils sont rendus à la patrie : "Ceux qui servent la patrie en quelque chose (διακονοῦνταζ τι), il faut les servir sans cadeau."

Le discrédit porté sur le service provient certainement de ce que la morale grecque est essentiellement une technologie du sujet, vouée à en développer les potentialités. Elle vise au développement de la personnalité individuelle ; c'est ce qui détermine la nature du service aux autres. En toute logique, un homme ne devrait être au service que de ses désirs et de ses propres buts.

Ce propos demande toutefois à être nuancé, dans la mesure où la Grèce a toujours valorisé à l'extrême la figure des hommes qui se dévouent pour le bien commun. Cela vient de ce que le cadre où l'individu peut déployer son excellence est celui du cosmos dont la cité offre une réduction². L'homme d'État pratique un service en tant que *serviteur de la cité* (διάκονοζ τῆζ πόλεωζ), non pour l'amour du gouvernement, mais pour l'amour du service qui lui est confié, à savoir l'éducation de bons citoyens. Ce service est donc déterminé par la conception de l'ego comme un microcosme, il demeure donc essentiellement individualiste. Il ne demande donc pas de se perdre soi-même pour le bien commun. Il ne fonde aucune obligation envers le prochain. L'intelligence demeure finalisée par le bien commun qui l'emporte sur toute autre considération.

¹ δουλοπρεπεῖζ τε καὶ διακονικὰζ.

² "Les sages affirment que le ciel, la terre, les dieux et les hommes sont liés ensemble par l'amitié, le respect de l'ordre, la modération, la justice et pour cette raison ils appellent univers l'ordre des choses, non le désordre et le dérèglement. ... Tu es d'avis qu'il faut l'emporter sur les autres : tu négliges la géométrie" *Gorgias* 508a

2 Dans le nouveau Testament

L'Ancien Testament ne discerne aucune infamie dans le service. D'ailleurs il n'y a pas de distinction entre esclave et serviteur en hébreu.

Le sens premier demeure : *servir à table* en Jc 17,8 ; Jn 12,2 ; la table comme lieu du service est encore très à l'honneur avec l'institution des diacres (Ac 6,2 sq. cf. Lc 12,37) ; c'est même un honneur que de servir dans ces conditions³.

De façon spectaculaire, Jésus inverse l'honneur entre celui qui sert et celui qui est servi, cf. Lc 22,26 ; cette phrase est importante, car le Grec saurait répondre très facilement, à la question : qui est le plus grand entre celui qui sert et celui qui est servi ? C'est celui qui est servi ! Eh bien le Christ affirme : "Et moi je vous dis : je suis parmi vous comme celui qui sert". C'est-à-dire qu'il se sert de son autorité de chef pour affirmer que le plus grand c'est celui qui sert.

Lc 22, 23-29 : " Ils en arrivèrent à se quereller sur celui d'entre eux qui leur semblait le plus grand. ²⁵ Il leur dit : Les rois des nations agissent avec elles en seigneurs, et ceux qui dominent sur elles se font appeler bienfaiteurs. ²⁶ Pour vous, rien de tel. Mais que le plus grand parmi vous prenne la place du plus jeune, et celui qui commande la place de celui qui sert. ²⁷ Lequel est en effet le plus grand, celui qui est à table ou celui qui sert ? N'est-ce pas celui qui est à table ? Or, moi, je suis au milieu de vous à la place de celui qui sert. ²⁸ "Vous êtes, vous, ceux qui avez tenu bon avec moi dans mes épreuves. ²⁹ Et moi, je dispose pour vous du Royaume comme mon Père en a disposé pour moi."

Ce qui rend particulièrement intéressant un cas comme celui de Marie-Madeleine en Lc 10,40 c'est que Jésus fait une très grande marque d'honneur lorsqu'il consent à être servi. C'est pourquoi Marthe méconnaît cette vérité-là. Le Christ la laisse servir, ce qui est le témoignage d'une très grande confiance. Nous sommes ici en plein dans le renversement des valeurs, propre à l'évangile. On peut comparer aussi Marie-Madeleine en Lc 7,36 : Elle sert le Christ avec une grande humilité et l'on admire la simplicité royale avec laquelle il accueille son geste.

D'ailleurs, Marie-Madeleine, Jeanne et Susanne servent Jésus (*διακονέω*) en Lc 8,3, cf. aussi Mt 27,55 ; Mc 15,41 qui rappelle le service de ces femmes depuis la Galilée. Ce verbe est remarquable si l'on met Lc 8,3 ; Mt 27,55⁴ en lien avec Lc 22,23-29 : Jésus a admis ces femmes au service et elles ont ainsi pratiqué une bonne œuvre. La notion de service est indissolublement liée à celle de bonne œuvre, méritoire, c'est pourquoi elle est si importante dans Luc.

³Cf. aussi Lc 10,40 : Marthe s'affairait à un service compliqué. Elle survint et dit : "Seigneur, cela ne te fait rien que ma soeur m'ait laissée seule à faire le service ? Dis-lui donc de m'aider."

⁴Cf. Lc 8,3 : 3 Jeanne, femme de Chouza, intendant d'Hérode, Suzanne et beaucoup d'autres qui les servaient (*διήκονουν*) ; Mt 27,55 Il y avait là plusieurs femmes qui regardaient à distance ; elles avaient suivi Jésus depuis les jours de Galilée en le servant (*διακονούσαι*).

3 Nouveauté introduite par le Christ

Jésus institue un nouveau schéma dans les rapports humains⁵. En Mt 25,42-44 le Christ inclut de nombreuses œuvres bonnes dans la *diaconie*. Le sens est ainsi entièrement christianisé : c'est le service par amour du prochain, cf. Mt 20,26-28. C'est en vérité le commandement de l'amour qui transforme intégralement le service dans le christianisme, jusqu'à opérer un authentique renversement des valeurs. C'est pourquoi le service peut aller jusqu'à se faire l'esclave (Mc 9,35 et 10,44), où le *service* prend même une connotation sacrificielle. C'est l'imitation du Christ jusqu'au bout :

Jn 12, 25-26 : " *Celui qui aime sa vie la perd, et celui qui cesse de s'y attacher en ce monde la gardera pour la vie éternelle.* ²⁶ *Si quelqu'un veut me servir, qu'il se mette à ma suite, et là où je suis, là aussi sera mon serviteur. Si quelqu'un me sert, le Père l'honorera.* "

Dans ces propos de l'apôtre Jean, il est remarquable que le service en vient à définir l'œuvre du Christ. La reprise des oracles du *serviteur* souffrant est particulièrement intéressante, puisque il s'agit du Serviteur de Dieu. Par lui s'accomplira la volonté du Seigneur (Is 53,10). Chez saint Pierre (1 P 4,10 : "Mettez-vous, chacun selon le don qu'il a reçu, au service les uns des autres, comme de bons administrateurs de la grâce de Dieu, variée en ses effets"), la collecte est définie en terme de diaconie (Rm 15,15 ; 2 Co 9,12). A cette occasion, Paul parle d'ailleurs de la *diaconie* des saints : il s'agit vraiment de la morale de l'Eglise et du commandement d'amour. Il s'agit d'un service entre fidèles, commandé par la charité, qui est donc gratuit. On sent que cette collecte a pour Paul une signification pédagogique, cf. aussi 1 Co 16,15⁶. En Ac 1,17 la *diaconie* désigne le ministère apostolique (et aussi 1,25 ; 12,25 ; 20,24 ; 21,19 ; Rm 11,13), comme en Ac 20,24 : "Je n'attache d'ailleurs vraiment aucun prix à ma propre vie ; mon but, c'est de mener à bien ma course et le service que le Seigneur Jésus m'a confié : rendre témoignage à l'Evangile de la grâce de Dieu".

La *diaconie* dans l'enseignement du Christ et des apôtres réalise ainsi un *renversement des valeurs* tout à fait analogue à la *confession* dans la Bible. La *confession* chez les auteurs grecs et latins a toujours quelque chose d'ignoble, de dégradant, c'est un aveu arraché par la violence où le fautif perd sa dignité. Alors que l'opinion et la jurisprudence faisaient de leur *credo* un crime, appelant donc des "aveux" (*confessiones*), les chrétiens l'ont hardiment revendiqué comme une démonstration de fierté et de liberté, qui leur ouvrait la voie du triomphe avec le roi des Martyrs. De la même manière, le service associé à la servilité est devenu, par l'exemple du Christ, le témoignage parfait du commandement d'amour. Le plomb s'est mué en or. Il reluit dès lors de l'éclat de la vie éternelle.

⁵Cf. Lc 22,29

⁶Le terme de *λειτουργία* est à mettre en rapport avec l'évergétisme, 2 Co 9,12 : "Car le service de cette collecte (*ἡ διακονία τῆς λειτουργίας ταύτης*) ne doit pas seulement combler les besoins des saints, mais faire abonder les actions de grâce envers Dieu."

Emmanuelle MOUYON

Pasteure de l'Eglise Protestante
Unie de France,
en poste à Toulouse.



2. Pourquoi rendre service

Tout d'abord je me présente, afin que vous sachiez d'où je parle : pasteure de l'Eglise protestante unie de France en poste à Toulouse depuis un an, je suis aussi femme d'un pasteur et mère de trois enfants. Le pouvoir se vit à différents niveaux dans ma vie, le service aussi ! Je me rappelle mon premier poste pastoral, il y a bientôt vingt ans, où une dame très engagée dans cette paroisse m'a dit quand on parlait de me présenter à la communauté et plus largement : "Mais ils ne vont pas vous croire !" Etait-ce le fait d'être une femme, d'être jeune ... ? Je ne sais pas : on n'en a jamais reparlé, ses enfants m'ont demandé de baptiser leurs enfants, je fus présente à l'Eglise catholique pour le mariage d'un de ses fils ... Que me manquait-il pour faire autorité selon elle ? Du moins pour représenter la fonction de pasteur ? Ce fut un bon début de ministère, comme pour me dire : attention, ne te crois pas toute puissante ! Ou du moins avec de pleins pouvoirs ...

N'y a-t-il pas un lien fort entre service et pouvoir ?

1 Je rends service car j'ai le pouvoir de le faire !

Avoir le pouvoir n'est pas prendre le pouvoir et pourtant la différence est ténue. Avoir du pouvoir n'est pas forcément négatif : cela me permet d'agir. J'ai le pouvoir de prendre ma voiture ; j'ai le pouvoir de rêver ; j'ai le pouvoir de décider, donner mon avis, dire si je ne suis pas d'accord ; j'ai le pouvoir d'imaginer. Mais cela est très lié au contexte. C'est aujourd'hui en France que je peux dire cela. Nous serions ailleurs, ou à une autre époque, ce serait différent ! Comme nous sommes ici et maintenant, je ne spéculerai pas pour ailleurs, ni pour une autre époque.

Mais le tract d'invitation de cette Université d'Eté indique une opposition entre pouvoir et service. Il semble donc y avoir un problème entre le pouvoir et le service : ce poing fermé peut difficilement être une main tendue ! Il me semble que cela devient négatif quand je prends le pouvoir ! Et quand je ne laisse plus la place à l'autre, au pouvoir de l'autre : dans ma vie, en association, en Eglise.

Pour moi, la différence est bien là : prendre le pouvoir ou l'avoir, le recevoir peut-être même ?

2 Personnellement

Je m'explique en prenant des exemples dans ma vie personnelle :

- Si je véhicule quelqu'un pour les courses, je peux voir avec lui/elle quel jour nous convient à tous les deux, je peux choisir mon jour et le lui proposer, je peux aussi choisir un jour et en changer ... Vous voyez la différence ? Je conduis et donc j'ai le pouvoir d'aller faire mes courses, j'ai proposé de rendre service à mon voisin qui a accepté ce service et donc qui m'a reconnu ce pouvoir et m'a donné le pouvoir de décider pour lui ou non ...

- Quand je gardais ma filleule, nous habitons près l'une de l'autre. Je pouvais dire à sa mère : "quand cela t'arrange" ou lui imposer mes disponibilités. J'avais ce pouvoir, mais je pouvais ne pas en faire usage : la personne qui rend service peut laisser un certain choix au bénéficiaire, ou garder le choix, donc l'imposer au bénéficiaire. Vous ressentez la différence ?

Nous sommes tous concernés par cela : avoir le pouvoir ou le prendre quand je rends service ? Est-ce que je reste au service de l'autre ou est-ce que je profite du pouvoir que j'ai, de fait, pour en prendre plus ? Un exemple très concret dans ma vie de famille : Si je fais seule les courses et les repas, je décide de ce que ma famille mange ! Si je délègue les courses ou le repas, si je partage ces charges (ce service), je ne maîtrise plus tous nos repas !

En Eglise, c'est la même chose : Quand je décide seule dans mon groupe de catéchisme, j'ai du pouvoir, mais je ne suis pas obligée de le prendre et devenir un dictateur. Quand je prêche, je peux décider seule quel texte choisir, ou suivre les textes proposés par l'Eglise catholique et que mon Eglise suggère de suivre afin d'être en communion avec notre grande Eglise sœur. Et les exemples seraient nombreux mais peu parlants pour vous.

Individuellement, nous sommes tous confrontés au choix d'utiliser notre pouvoir pour dominer les autres ou pour le mettre au service des autres. L'opposition entre service et domination/pouvoir n'est pas si claire que ce qu'on pourrait croire : On peut choisir le service pour arriver au pouvoir ou choisir le pouvoir pour le service de tous.

L'instrumentalisation du pouvoir (en abuser pour de bonnes ou de mauvaises causes), ou l'utilisation du pouvoir comme un don pour soi et pour les autres, n'est pas seulement une décision éthique qui définit des comportements observables mais c'est aussi, à mon avis, l'expression d'une attitude existentielle : Est-ce que je sauve mon âme par le pouvoir que j'ai ou est-ce que je reçois ce salut ? En suis-je bénéficiaire gratuitement ? Ce qui me permet dans la confiance de faire don de ce que j'ai reçu, même du pouvoir ! Ici surgit la question spirituelle du pouvoir comme un don . . .

3 En institution

L'institution que je connais le mieux est mon Eglise protestante, donc je vais expliquer brièvement le fonctionnement de l'Eglise protestante Unie de France.

Le fondement théologique de cette Eglise est la seule autorité de la Bible. Chaque individu a le pouvoir de décider de croire ceci ou cela. Un seul exemple avec la virginité de Marie : Certains y croient, d'autres non, et cela à la lecture des mêmes textes bibliques. Ce désaccord n'empêche pas notre fraternité. Nous sommes différents pour notre alimentation, nos loisirs ; pourquoi ne le serions-nous pas pour ce qui ne fait pas partie du cœur de notre foi chrétienne (en tout cas pour les protestants) ?

Le chef de l'Eglise, c'est le Christ, lisons-nous dans le Nouveau Testament (Ephésiens 4,15). Il n'y a donc pas de tête décisionnelle dans mon Eglise. Pour des raisons pratiques, nous avons une présidente du conseil national, qui est pasteure à plein temps, mais c'est un poste représentatif et non décisionnel. Les décisions sont prises en conseil national (composé à part égale de pasteurs et de non pasteurs, donc de salariés de cette église et de bénévoles), et surtout par le synode national (réuni une fois par an). Les décisions sont donc collégiales.

Pour éviter que quelqu'un ne prenne le pouvoir, les élections ne se font pas sur candidatures mais par cooptation : Une équipe réfléchit à qui pourrait être à ce poste ; ensuite la personne une fois en poste n'est jamais laissée seule, du moins en théorie, une équipe l'accompagne toujours ! Même chose pour la nomination des pasteurs : C'est au niveau national (facile puisque nous sommes moins de 400 paroisses !) que l'on envisage où tel pasteur pourrait aller (compte tenu de ses compétences, son charisme, sa famille aussi), la proposition lui est soumise ainsi qu'à la paroisse, ils se rencontrent et décident si oui ou non ils veulent faire route commune un temps.

Il y a aussi des garde-fous car nous sommes humains. Je vous redis que la Bible est la seule autorité donc "si quelqu'un veut être le plus grand parmi vous qu'il soit votre serviteur" (Marc 10,43). On peut imaginer qu'être le plus grand signifie prendre le pouvoir et être serviteur rendre service . . . Ici le pouvoir passe par le service ! Les textes bibliques nous montrent que cette envie de diriger, de décider n'est pas nouvelle . . . Ils nous rappellent les dangers du despotisme, de l'autoritarisme. Et ils retournent notre logique humaine, la prennent à contre-courant ! Être le plus grand, ce n'est pas être servi et décider (comme imaginé, rêvé, dans notre logique) mais plutôt servir et s'abaisser . . .

Pendant mes études de théologie, notre professeur de théologie pratique nous demandait souvent "Pourquoi voulez-vous devenir pasteur ?" Il nous faisait réfléchir chacun au pourquoi. Il y avait plusieurs figures : animateur, prédicateur, leader/dirigeant . . . Être honnête avec soi-même est déjà une première étape, nous disait-il. Car le pasteur est celui qui a du temps : il est à plein temps, ce qui double au moins le temps par rapport aux bénévoles qui donnent leur temps en plus de leurs activités. Alors la tentation de tout faire arrive vite : c'est bien sûr pour n'embêter personne, aller plus vite, et donc rendre service, mais quel pouvoir de décider seul ! Quelle tentation de prendre le pouvoir en décidant seul ! Surtout que le pasteur a déjà une autorité théologique.

Et le pouvoir n'est pas étranger à l'**autorité**. Un pasteur est celui qui a de l'autorité car il a un savoir théologique (cinq ans minimum d'études de théologie), il faut donc être vigilant à ne pas prendre le pouvoir ! Nous ne l'avons pas en théorie. Tout est fait pour que nous ne l'ayons pas, mais nos études, le temps et, je pense parfois un pouvoir spirituel imaginaire nous donnent du pouvoir. Les pasteurs sont des laïcs comme les autres, des études et un ministère reconnu en plus, mais tout ce que je fais, un non-pasteur peut le faire. Je n'ai aucun pouvoir spécifique, aucun pouvoir spirituel (même les sacrements les laïcs les célèbrent), mais il nous est reconnu une certaine autorité, par nos études, peut-être aussi parfois nos personnalités. Mais en communauté, en association, cela est toujours plus simple, plus reposant, plus réconfortant aussi qu'il n'y en ait qu'un qui décide et que ce soit celui qui est le plus apte (par sa formation, son caractère, ses compétences . . .). Pourtant nous savons bien que, quand un seul peut avoir tous les pouvoirs cela peut très vite devenir difficile pour quelques-uns . . ., la contestation n'est pas loin, du moins la peur de la prise de pouvoir, j'y reviendrai après.

L'affaiblissement du **pouvoir religieux** dans notre société, comme de toute institution, est déploré par beaucoup de gens. Je n'en fais pas partie. Si les Eglises ont longtemps dicté la morale et du coup tenu en leur pouvoir le peuple, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le libre arbitre (la liberté de jugement, comme nous disons à la suite des Réformateurs du XVI^{ème} siècle) est laissé à chaque individu ce qui signifie beaucoup de liberté mais nécessite en contrepartie réflexion, engagement et responsabilité. Nous connaissons tous les dérives que le pouvoir religieux a pu commettre. Chez les protestants, Luther a encouragé le massacre des paysans à Münster, Calvin a fait brûler son opposant Servet . . ., pour ne parler que de l'Europe. Mais ayant souffert du pouvoir religieux, le protestantisme a affirmé le sacerdoce universel : tous les chrétiens sont également prêtres. (Il n'a rien inventé : c'est notre lecture de 1 Pierre 2,4-5, tous prêtres). Pour éviter tout risque de désordre, il y a des ministères différents qui ont des fonctions différentes, dont le ministère pastoral, et là, nous lisons Paul, dans différentes épîtres.

Le protestantisme prône le refus d'un pouvoir qui pourrait être sacré, divin. Je suis pasteure car j'ai fait des études et soutenu au moins un master de théologie, et que j'ai été acceptée par la commission des ministères de mon Eglise, composée à part égale de pasteurs et de non pasteurs. Quand, pendant quatre ans, je suis allée enseigner à l'étranger, j'étais pasteure en congé de mon Eglise et non reconnue pasteure dans l'Eglise où j'allais car le ministère féminin n'y est pas reconnu. Et cela, de mon point de vue, était juste pour moi, mais non pour toutes les femmes qui auraient voulu être pasteure dans cette Eglise !

La question n'est pas la réalité du pouvoir mais bien l'usage qui en est fait.

4 Celui/celle qui a du pouvoir voudrait prendre le pouvoir

Je termine sur la question du regard que les autres portent sur moi, de ce qu'ils attendent de la fonction que j'occupe. Quand je suis au clair avec moi-même sur la question d'avoir du pouvoir ou de le prendre, c'est déjà plus facile ! Mais il reste le fait que le pasteur, il y a 100 ans, 60 peut-être encore, était un notable et représentait une autorité et un pouvoir religieux. Même si dans notre théologie nous sommes tous prêtres et que, dans la pratique, je ne fais rien de plus qu'une laïque (que je suis !), il subsiste, dans la mémoire collective, l'idée que j'ai du pouvoir et que je peux/dois ou veux le prendre ! (dans un sens négatif)

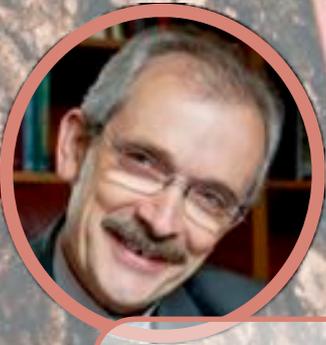
La responsabilité qui m'est confiée (par commodité, car il est confortable que quelqu'un d'autre soit devant si la route devient dangereuse . . .), cette responsabilité confiée, laissée, devient un pouvoir donné ! La peur que le pasteur prenne le pouvoir se ressent parfois, puisqu'on me donne des responsabilités et parfois beaucoup. J'ai été confortée dans ce ressenti en entendant à Radio présence les résultats d'une enquête disant que seulement 2% des sondés avaient du respect pour les personnes en responsabilité. Cette enquête était plutôt tournée vers le pouvoir politique, mais quand même ! Dès qu'il y a prise de responsabilité, il y a peur de prise de pouvoir, en tout cas en France. Parce que ce n'est pas vrai ailleurs, me semble-t-il.

Je suis même attendue sur des décisions ou des actions pour lesquelles je ne pense pas être la mieux placée . . . Ma première paroisse voulait mon avis pour la couleur de la peinture de la salle de réunion ! ! ! Et ici, j'ai fait du tri avec les catéchistes : nous avons jeté des cahiers et des œuvres d'il y a plus de dix ans. Personne n'osait prendre la décision de jeter. Les enfants ne sont plus là, ils ont grandi, ou ne s'en souviennent plus . . . Pourquoi garder ces objets ? Il m'est parfois donné un pouvoir que je n'ai pas ou que je ne veux pas prendre. Par exemple, nous envisageons de faire des cultes/offices à d'autres heures que le dimanche matin. Le Conseil presbytéral, instance décisionnelle au niveau local, attend que les pasteurs décident. Nous avons dit non ! Les cultes ne sont pas pour nous. Décider seuls reviendrait à dire faire seul, alors qu'un culte est communautaire.

Les responsabilités qui me sont données impliquent d'avoir du pouvoir. Mais comment donner confiance afin de pouvoir prendre des responsabilités sans prendre le pouvoir ? Car il est bien question de confiance ! La confiance, cela prend du temps et c'est sûrement plus facile quand on est pasteur que dans une association . . .

Comment habiter cette fonction, cette image que les autres ont de moi (leader, dirigeant, décideur parfois de tout) sans y coller/sans y correspondre mais en les aidant à me voir, m'accepter telle que je suis ? En responsabilité mais sans envie de prise de pouvoir ! C'est un travail de longue haleine !

En position de responsabilité, comment vivre avec l'image que les gens ont de moi, comment habiter cette image ? Cette question se pose à chacun de nous ! Car nous avons tous des responsabilités, en Eglise, en association et dans nos vies !



3. Pour que les hommes aient la vie

Une Eglise en mutation : le diocèse de Rodez. A quel service des hommes sommes-nous appelés ?

Le diocèse de Rodez est vaste, c'est le cinquième de notre pays en superficie. Les axes de communication sont peu rapides. Il faut donc du temps - quatre heures en voiture - pour aller du nord au sud ! C'est une région qui présente une grande diversité de territoires et en même temps, une forte unité. Les habitants sont fidèles à des valeurs : le travail, le sens de la parole donnée, la place de la famille ; tout cela contribue à forger un esprit solide et une mentalité très riche. Ce caractère est bien illustré par les porteurs de T-shirt qui arborent fièrement : "Je n'ai pas choisi de naître en Aveyron. Mais j'ai eu de la chance !"

Saint Amans, le premier évêque du diocèse, installe l'Eglise au V^{ème} siècle. Au XII^{ème} siècle, en moins de cinquante ans, six abbayes voient le jour, dont certaines rayonnent encore aujourd'hui. Mais l'Aveyron n'a pas échappé aux blessures de l'Histoire : la guerre de Cent ans, la peste noire. A la Révolution, cinq cents prêtres sont déportés. A la fin du XIX^{ème} siècle, la population atteint son apogée : quatre cent mille habitants, au service desquels onze cents prêtres s'activent, un pour trois cent cinquante personnes. Aujourd'hui, nous sommes deux cent quatre vingt mille et quarante prêtres de moins de 75 ans, un pour sept mille. Mais ne focalisons pas sur le maillage du clergé, sinon mon propos n'aurait plus de sens !

1 Une évolution irréversible

Bref, l'Aveyron est entraîné dans une évolution continue et irréversible, liée, entre autres, à la transformation de la famille et à la mécanisation de l'agriculture. Les familles de huit ou dix enfants ont disparu. Tous les descendants ne pouvaient plus vivre sur l'exploitation et, dans un contexte de foi religieuse, certains s'orientaient naturellement vers la vie religieuse ou la prêtrise. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le contexte social n'appelle pas naturellement à s'engager dans l'Eglise. Un monde s'efface et laisse en suspens des questions : la transmission entre les générations, les mystères de la fragilisation. Pourquoi n'avons-nous pas de successeurs ? Pourquoi sommes-nous entraînés dans une réelle pauvreté ?

En arrivant à Rodez en 2011, je consacre une bonne partie de mon temps, pendant deux années, à des visites pastorales de plusieurs jours sur chaque territoire pour prendre le pouls des trente-six paroisses, découvrir des communautés chrétiennes vivantes, mais également rencontrer des agriculteurs, des artisans, des élus, des responsables d'association... Je perçois alors que ces questions que nous nous posons aujourd'hui, la société civile se les pose aussi : Comment continuer à assurer une activité économique, quels établissements de santé maintenir, comment contribuer au bien commun des populations vieillissantes ? Il s'agit de maintenir un tissu social là où les liens se distendent.

Au terme de ces deux années de découvertes, je rédige une lettre pastorale ‘*Pour que les hommes aient la vie*’ (Jn 10,10). Il s’agit de poser un diagnostic et de tracer quelques pistes pour notre vie chrétienne. Près de deux cents équipes se constituent (deux mille personnes environ) pour lire et s’approprier le message. Au terme d’une année de réflexion, ces équipes élaborent un document qui recense les remarques, les propositions apparues au fil des rencontres. Sa richesse m’amène à convoquer un synode pour approfondir notre réflexion et en tirer des lignes de conduite pour nos communautés.

Je voudrais maintenant vous faire part des intuitions, des déplacements apparus au cours des discussions, pour ce qui concerne la place des prêtres, la responsabilité des baptisés et la manière de nous situer par rapport à notre relation au monde. Je vais évoquer deux décentrement qui ne sont pas nouveaux, mais qui me paraissent importants à repérer.

2 Le prêtre n’est plus au centre

Ce constat n’est pas nouveau. Si vous lisez les constitutions de Vatican II, vous verrez que l’on parle de l’Eglise ‘Peuple de Dieu’, un peuple constitué de tous les baptisés. En son sein sont exercées un certain nombre de fonctions, fondées sur les dons, les capacités, les charismes de chaque personne, ‘en vue du bien de tous’. Au service de ce peuple de Dieu sont envoyés les ministres ordonnés. Le don qui, pour eux, vient de l’ordination demeure au service du bien de ce peuple et de sa relation à Dieu par l’annonce de la Parole, la célébration des sacrements, le service de l’unité et de la communion. Cette théologie de Vatican II (dans la constitution *Lumen Gentium*) vient interroger une tradition plus ancienne qui prenait moins en compte le rôle des baptisés. Il s’agit de prendre au sérieux l’enseignement de Vatican II où l’Eglise est communauté de croyants, où les rôles sont divers et où elle n’existe pas seulement par la présence du prêtre. Le synode a apporté la confirmation que les chrétiens prenaient à cœur de faire vivre leur Eglise.



^a Mais, en même temps, la vie chrétienne risque d’être très individualisée et ne plus imprégner de la même manière la société : Je choisis ou pas d’aller à la messe le dimanche . . . Si j’ai du temps, je vais aller faire de l’accueil au presbytère . . . C’est laissé au choix individuel de chacun, mais ce n’est plus porté par l’environnement dans lequel nous avons baigné. Par ailleurs, des personnes adressent une demande à l’Eglise à l’occasion d’un mariage, d’un baptême, de funérailles. Si, avec quelques chrétiens, vous trouvez le moyen de proposer à ces personnes de se retrouver de temps en temps, au rythme choisi en commun, de s’échanger des nouvelles, de prendre le temps de lire la Parole de Dieu et d’en nourrir une prière, cela peut permettre de reconstituer un bain ecclésial.

^aExtrait du débat

Cette situation demande de réfléchir à la particularité de la présence du prêtre. Quel est son rôle ? Il porte cette charge d’annoncer la Parole, de célébrer les sacrements, de servir la communion. Il assure la cohésion entre les personnes. Mais cela il ne le vit pas seul et de manière exclusive. Nous avons besoin de réfléchir à une saine articulation entre ces trois missions et ceux et celles qui y participent. Avoir recours à des prêtres étrangers, des prêtres *Fidei Donum* – nous en avons quatorze dans le diocèse – ne peut être qu’une solution temporaire puisqu’ils sont là pour une durée limitée. Il y a des questions de langue, de culture, qui modifient la physionomie du presbyterium, les réflexes, les équilibres. D’autre part, je pense que l’on risquerait de transformer le sens du ministère diaconal si on faisait du diacre un animateur de la communauté. On peut penser aux religieux et religieuses, mais eux non plus n’ont pas vocation à être des animateurs de communauté. Quant aux laïcs, membres d’EAP ou en mission ecclésiale, avant de leur confier l’animation d’une communauté, il faudrait définir un certain nombre de critères, préciser un certain nombre de conditions.



^a Mon rôle d' « épi-scope », celui qui regarde par-dessus, c'est de détecter ce qui surgit aujourd'hui dans la vie ecclésiale et qui me paraît suffisamment solide pour qu'on en fasse un point d'appui et qu'on le saisisse pour l'avenir. Il nous faut être assez attentif pour déceler ce que nous avons à privilégier dans l'évolution. Tous les lieux de conseil, EAP, conseils pastoraux, doivent nous montrer ce qui est en train d'apparaître. Dans dix ans, je ne sais pas combien il y aura de prêtres, ni quelle sera la physionomie de l'Eglise en Aveyron. J'espère voir surgir des chrétiens assez solides dans leur foi et leur sens de l'Eglise pour leur confier des responsabilités particulières. Peut-on confier à un laïc le soin d'être le permanent animateur de la communauté, en liaison avec un prêtre ?

^aExtrait du débat

Ce sont des questions sur lesquelles un certain nombre d'évêques commence à plancher. C'est difficile, et en même temps passionnant.

3 Sortir de l'auto-référencement

Le deuxième décentrement est une question sur laquelle le pape François revient souvent. Qu'est-ce que cela signifie ?



^a Il illustre le passage du pouvoir au service, thème que vous avez choisi pour cette édition de l'UCEC. Il y a cinquante ans, les chrétiens allaient à la messe le dimanche ; certains militaient dans des mouvements d'action catholique. Mais la majorité était, comment dire ?, un peu suiviste ! Elle ne s'interrogeait pas beaucoup sur le sens et l'exigence de sa Foi. Aujourd'hui, on sait ce que l'on quitte, mais on ne sait pas vers quoi l'on se dirige. Je suis persuadé que si l'Eglise bouge, c'est parce que la société bouge. C'est une situation un peu inconfortable, qui demande de la pédagogie. C'est ce que le pape François s'applique à faire. Quand il essaye de bousculer la logique de notre Eglise, de l'inviter à sortir de son auto-référencement, cela engendre chez certains des incompréhensions, des résistances. Et pourtant, un organisme qui n'évolue pas, dépérit et meurt.

^aExtrait du débat

Il n'a jamais été dit que l'Eglise devait être une chrétienté même si, jusqu'à maintenant, nous avons été façonnés par cette notion. La grande intuition de Vatican II a été de dire que l'Eglise est un sacrement, c'est-à-dire *'le signe et le moyen de l'union avec Dieu et en l'unité du genre humain'*. C'est une définition que l'on trouve au tout début de la constitution *Lumen Gentium*. L'Eglise n'existe pas en soi et pour soi mais comme un signe, posé au sein de l'humanité, signe que l'humanité a besoin de se référer à une verticalité, à un concept plus grand qu'elle. Elle ne peut vivre pleinement si elle ne donne pas à voir l'unité du genre humain.

Si on adhère à cette notion, on ne peut pas se placer par rapport à nous-mêmes mais par rapport à notre union avec le monde.

4 Eglise, Monde, Royaume

Nous sommes là dans les rapports entre l'Eglise, le Monde et le Royaume. L'Eglise n'est pas le monde. Elle n'a pas vocation à faire en sorte que tout le monde entre dans l'Eglise. Sinon, on serait justement dans une logique de chrétienté. L'Eglise n'est pas non plus le Royaume, comme si le Royaume de Dieu était déjà présent sur terre. L'Eglise est invitée à être au cœur du monde ce signe du Royaume de Dieu qui se déploie, qui grandit au cœur du monde, au cœur de notre humanité. Nous n'avons pas à être un royaume idéal au cœur d'un monde qui serait dangereux, pervers, abîmé. Elle doit être signe que le Royaume de Dieu est en train de travailler cette humanité.

Au lendemain de Vatican II, nous avons bien commencé à entrer dans cette évolution. Aujourd'hui, à la suite de certaines crispations, on sent une tentative de repliement. Dans cette perspective, je voudrais vous assurer de deux convictions :

- Il ne dépend pas exclusivement de l'Eglise que Dieu se fasse connaître à l'humanité. *'Il a plu à Dieu de se révéler lui-même aux hommes et d'entrer en conversation avec eux'*. (Texte conciliaire sur la Révélation *Dei Verbum*). C'est Dieu lui-même qui trouve les moyens de s'adresser à l'humanité. Il faut que l'Eglise arrête de penser qu'il ne dépend que d'elle et de ses moyens que Dieu se révèle aux hommes. Voyez dans le Livre des Actes au chapitre 10, comment Pierre comprend cela dans sa rencontre avec le centurion Corneille de Césarée. Il découvre qu'il est précédé par l'Esprit Saint. Nous en avons tous fait l'expérience en rencontrant des personnes qui n'adhèrent pas au Christ mais qui sont habitées par une humanité d'une exceptionnelle qualité. Ceci est mystérieux, mais profondément heureux et libérateur.
- Conséquence du point ci-dessus : Si Dieu se révèle et rejoint le cœur de tout homme, l'Eglise que nous sommes doit s'attacher à vivre en relation, dans une posture qui la situe en relation avec l'humanité, en dialogue avec l'humanité.

Pour conclure, je voudrais vous dire quelles sont les évolutions ou les transformations que notre synode a repérées pour être en harmonie avec cette orientation ecclésiale :

- Inscrire la **diaconie** comme une dimension fondamentale de la vie de notre Eglise
- Soutenir une **attention à la vie des personnes**, aux situations et aux questions de notre humanité
- **Marcher** avec les personnes avec une pédagogie catéchuménale
- Jouer le jeu de la **synodalité** et donc des conseils : conseil pastoral, ...
- Favoriser une **vie fraternelle** des communautés, un 'bain' ecclésial
- Entrer ensemble dans une **intelligence de notre Foi** et de notre être chrétien
- Lutter contre l'isolement des prêtres en mettant l'accent sur les **fraternités sacerdotales**
- A partir de là, continuer à être **attentifs** et chercher à préciser de quelles personnes nous avons besoin.

4. Du bon usage du pouvoir

1 Introduction : une notion à comprendre

Je me présente : docteur en Psychologie et Thérapeute familiale en systémie, je reçois en individuel ou en famille, en libéral mais aussi dans le cadre de la Maison des Parents du Lauragais. Je vous propose de réfléchir sur cette notion de "pouvoir".

A notre naissance et les premières années de notre enfance, nous sommes vulnérables, notre survie dépend de notre entourage. Il nous préserve de la faim, du froid, des maladies et de tous autres dangers. Cette totale dépendance est inextricablement liée à l'usage du pouvoir. La façon dont ce pouvoir primaire va être vécu, couplée à notre construction psychique, à nos expériences de vie, nous conduira à avoir une notion pathologique ou saine du pouvoir : à souhaiter l'imposer dans de l'autoritarisme ou le craindre de façon malade, à le mettre en place ou s'y soumettre avec bienveillance et respect.

Dans mon exposé, je vais vous présenter dans un premier temps différentes conceptions et définitions du pouvoir, dans un second temps son origine, et enfin dans un troisième temps, les différentes façons de l'exercer et de le recevoir (de la plus désagréable à la plus confortable). L'idée est de pouvoir mieux conceptualiser, de prendre le temps de réfléchir à sa propre représentation du pouvoir, à la façon de veiller à bien l'exercer sans abus et à ne pas tomber dans des relations de pouvoir abusives.

2 Définitions

On pourrait considérer le pouvoir comme étant essentiellement la règle, la loi, la prohibition, ce qui marque la limite entre ce qui est permis et ce qui est interdit, mais il s'agit là d'une conception insuffisante. La polysémie du terme *pouvoir* (les multiples sens) et l'ampleur de son spectre sémantique (de sa signification) explique la difficulté à le définir. Ce qui démontre la difficulté et l'ambiguïté du concept, c'est le fait qu'on ne trouve pas de consensus sur sa définition ; celle-ci fait plutôt l'objet de divergences, parfois d'oppositions et de discussions.

Pour s'y retrouver et mettre un peu d'ordre dans cette forêt de définitions, certains auteurs ont proposé des regroupements ou des classifications selon différents critères (Van Doorn *et al.*, 1962 ; Lewis *et al.*, 1976 ; Terry *et al.*, 1968 ; Lukes 1978).

Je vais vous présenter trois regroupements des conceptions du pouvoir selon les tendances différentes que ces définitions recouvrent. Il faut souligner que toutes ces définitions ne s'opposent pas nécessairement ; même les auteurs les plus critiques des autres définitions leur reconnaissent une valeur ou une complémentarité. Il s'agit souvent d'une question d'accent mis sur une dimension de la notion de pouvoir plutôt que sur une autre.

2.1 Les définitions volontaristes

Les définitions de ce premier groupe se placent dans la perspective de celui qui a le "pouvoir", le pouvoir d'imposer sa **volonté** ou ses intentions. La plus classique de ces définitions est sans doute celle de Max Weber, qui a été très souvent citée. Nous verrons d'ailleurs plus loin l'influence considérable qu'a exercée Max Weber sur tout ce débat autour de la notion de pouvoir.

Max Weber (1922) : "*Le pouvoir signifie chaque possibilité d'imposer sa volonté propre, à l'intérieur d'une relation sociale, même à l'encontre de résistance, indépendamment de là où repose cette possibilité.*"

Cette traduction, la plus littérale possible, souligne le haut niveau d'abstraction et de généralité où se situe Max Weber pour définir le pouvoir.

Les définitions appartenant à ce premier groupe sont extrêmement nombreuses (Russell, 1938 ; Dahl 1957 ; Wrong, 1979 ; Birnbaum, 1984). C'est d'ailleurs dans ce groupe que se rangent la majorité des définitions que l'on peut trouver du pouvoir. Elles se ressemblent à bien des égards, avec quelques variantes de l'une à l'autre.

Toutes adoptent ce que nous avons appelé la perspective volontariste du ou des détenteurs de pouvoir. Toutes privilégient la position de celui qui est en mesure de bénéficier du pouvoir. Du même coup, elles impliquent l'asymétrie de la relation entre celui ou ceux qui détiennent du pouvoir et les autres. L'asymétrie, l'inégalité des relations sociales impliquant un pouvoir, potentiel ou effectif, ne sont cependant pas explicitées dans ces définitions. Les bases sur lesquelles reposent cette asymétrie et cette inégalité sont également passées sous silence. Ce qui est plutôt mis en évidence, c'est la coercition (action de contraindre) que peuvent exercer sur d'autres des détenteurs de pouvoir pour réaliser leur volonté, leurs intentions, leurs désirs. Les moyens utilisés pour exercer cette coercition ne sont pas, par ailleurs, explicités eux non plus. Il en résulte que presque toutes ces définitions revêtent un caractère plutôt neutre, ne mettant en lumière ni les fondements, ni les moyens, ni les conséquences de l'exercice du pouvoir.

A a le pouvoir sur B, lorsque B exécute la volonté de A même sous la contrainte.

Par ailleurs, il est important de souligner que tous ces auteurs ont une conception causale du pouvoir. Le pouvoir est cause d'actions ou d'abstentions chez ceux qui lui sont soumis, le pouvoir est cause de la réalisation de la volonté du ou des détenteurs de pouvoir. Cette dimension est importante, car elle se trouve modifiée dans les conceptions du deuxième groupe, celui des définitions systémiques.

2.2 Les définitions systémiques

L'exemple classique en est celle de Parsons :

Parsons (1969) : "*Le pouvoir est une capacité généralisée à garantir l'exécution d'obligations contraignantes par des unités dans un système d'organisation collective lorsque les obligations sont légitimées par rapport à leurs buts collectifs et lorsqu'en cas de récalcitrance, il existe une présomption d'exécution par des sanctions situationnelles négatives.*"

Cette définition adopte sans doute, elle aussi, le point de vue du détenteur de pouvoir ; mais c'est surtout et plus encore la perspective du **système social** qui prédomine. C'est en définitive par ce qu'il apporte à la **réalisation de buts collectifs** que le pouvoir fonde sa **légitimité** et, par conséquent, la possibilité qu'il implique d'exercer une coercition. Parsons introduit en effet un nouvel élément absent dans les autres

définitions du pouvoir : celle d'"**obligations**". Celles-ci sont engendrées par la poursuite de buts collectifs inhérente à toute organisation sociale. Et ce sont ces obligations qui à leur tour permettent au pouvoir de s'exercer et de légitimer la capacité de contraindre, en recourant s'il le faut à **des sanctions négatives** ou punitives. Il est d'ailleurs significatif que ce soit précisément dans cette conception du pouvoir que nous appelons systémique que se trouve la mention de sanctions : c'est en effet la société ou le système social qui justifie généralement le recours à un certain nombre de sanctions.

Il s'agit là d'une conception certes originale du pouvoir, qui en souligne un aspect rarement évoqué. À cet égard, la contribution de Luhmann (1982), tout comme celle de Parsons (1969), ne doit pas être écartée, comme ce fut parfois la tendance. La conception systémique du pouvoir a d'ailleurs connu en science politique un bon nombre d'adeptes qui, même si c'était dans des voies parfois assez divergentes de celles de Parsons et Luhmann, ont défini la notion de pouvoir dans la perspective du système social, c'est-à-dire comme médium par lequel le système social accomplit ses tâches et réalise ses objectifs. Ce fut le cas notamment de Lynd (1957), Hawley (1963), Easton (1965), Deutsch (1966), Gamson (1968).

A a le pouvoir sur B lorsque B exécute par obligations des actions dans un but collectif qu'il juge légitime et aura une sanction s'il ne l'exécute pas.

D'une manière générale, les tenants de la conception systémique ont modifié ou déplacé la dimension causale du pouvoir. Celui-ci apparaît moins comme cause d'actions d'autres acteurs que comme **cause de fonctionnement** effectif du système social. C'est là une perspective nettement "fonctionnaliste", qui prend le pas sur la perspective plutôt "interactionnaliste" qui prédomine chez les auteurs du premier groupe. Mais du même coup, l'action du pouvoir dans le système social tend à prendre **un caractère intégrateur et harmonisateur**, occultant ainsi la dimension conflictuelle et inégalitaire inhérente à la notion de pouvoir.

C'est cette dernière dimension **conflictuelle** qu'ont voulu particulièrement mettre en lumière ceux qui ont défini le pouvoir *en termes de domination ou de sujétion*, adoptant surtout la perspective de ceux qui subissent le pouvoir plutôt que de ceux qui l'exercent. Aussi ont-ils été critiques tout autant des conceptions volontaristes que des conceptions systémiques du pouvoir.

2.3 Les définitions critiques

Selon cette conception, qui peut aussi être appelée radicale, le pouvoir est essentiellement une relation **de domination** qui ne se comprend que lorsqu'elle est reportée aux jeux d'intérêts en cause dans un contexte global de déséquilibre des rapports de force dans la société.

Ainsi, Bachrach et Baratz ont insisté sur le fait que le pouvoir se définit comme ...

Bachrach et Baratz (1970) : "*...l'ensemble des valeurs, idées, rituels et procédures qui opèrent systématiquement et d'une manière constante au bénéfice de certaines personnes ou de certains groupes aux dépens d'autres.*"

Dans cette perspective, Bachrach et Baratz ont particulièrement insisté sur le fait que ceux en faveur de qui ce système opère sont en mesure non seulement de prendre des décisions qui leur sont favorables, mais encore de limiter le champ des décisions à l'intérieur de frontières où ils peuvent être assurés d'une certaine garantie de la sauvegarde de leurs intérêts. C'est ce que Bachrach et Baratz appellent le champ des "non-décisions", qui a été, selon eux, trop négligé dans les recherches empiriques sur le pouvoir, alors que c'en est un aspect occulté, mais important par son efficacité.

Lukes (1986) a poursuivi dans cette voie d'analyse critique. S'appuyant sur les travaux de Bachrach et Baratz, il alla plus loin et ouvrit toute une discussion en définissant le pouvoir comme étant la possibilité d'exercer sur d'autres une action qui soit au détriment de leurs intérêts.

A a du pouvoir sur B, quand il obtient de B des actions dont celui-ci retire pas d'avantage.

L'introduction par Lukes de la notion d'intérêts amène par ailleurs Lukes à insister sur la relativité de la notion de pouvoir. Tout comme White (1972), il ne croit pas à la possibilité d'en arriver jamais à une conception universelle du pouvoir qui fasse l'unanimité, car c'est un des concepts "essentiellement contestés" des sciences humaines. Selon Lukes, il est possible de faire la critique d'autres conceptions du pouvoir mais sans pouvoir les rejeter, car chacune comporte une vision de la société qui peut ne pas être partagée mais dont l'existence doit être reconnue, en accueillant ce qu'elle nous dit sur la société.

2.4 Une définition ambiguë

Malgré les efforts faits pour la définir, la notion de pouvoir demeure ambiguë : un grand nombre d'auteurs s'accordent pour le souligner. En voici trois raisons.

- Tout d'abord, la notion de pouvoir comporte une **pluralité de dimensions** : il est possible de choisir d'en privilégier une ou quelques-unes aux dépens d'autres.
- En second lieu, c'est une des notions les plus **soumises à l'influence de la vision de la société** du politologue ou du sociologue (**valeurs personnelles**).
- Enfin, c'est une notion qui s'appréhende à travers **l'expérience d'une société** ou de sociétés historiques particulières (**contexte**).

3 Origines du pouvoir

3.1 Personnalité de la personne de pouvoir

3.1.1 Dans leur enfance ?

Friedman (2002) dans son livre *"Du pouvoir et des hommes"* s'est interrogé sur ces questions. Il a observé nos hommes politiques français pour comprendre si se retrouvaient des caractéristiques communes chez ces hommes de pouvoir. Il retrouve chez chacun d'eux :

- **Une figure maternelle**, protectrice, hyper protectrice même, adoratrice, gratifiante au possible, qui leur a sûrement apporté confiance et assurance en soi, qui gonfle leur narcissisme.
- **Une figure paternelle**, soit totalement absente dans la réalité ou ne s'impliquant pas du tout dans l'éducation des enfants (on peut être présent et absent, et absent et présent !), soit présente mais ayant des relations conflictuelles, hostiles, méprisantes, distantes avec ses enfants, ce qui a pour conséquence de gonfler en eux une volonté mégalomane de prouver ce dont ils sont capables.

Nous comprenons bien comment le comportement de la figure paternelle (malveillante) renforce celui de la fonction maternelle. Ce qui complexifie la résolution du complexe d'Oedipe : tuer le père pour épouser sa mère.

3.1.2 Dans leur caractère ?

Comme tout un chacun, l'homme de pouvoir ne choisit pas son caractère ! Un excès d'adrénaline dans son cerveau et on a un agité ; une prédominance de l'acétylcholine et on a un calculateur froid. On retrouve tout de même quelques similitudes entre ces personnes. Elles sont **fédératrices, capables d'entraîner les autres, stratèges, rigoureuses, caractérielles, et joueuses**.

Le nourrisson passe par un stade dominé par l'avidité, le narcissisme et la mégalomanie. Il est persuadé d'être le centre du monde et se conduit en dictateur. Ses besoins doivent être immédiatement satisfaits sous peine de déclencher sa rage. Ce n'est que progressivement qu'il prendra conscience, péniblement et dans la souffrance, de la dure réalité. Il n'est pas le centre du monde, il n'est pas le plus beau ni le plus fort et il doit gagner sa pitance, d'abord par son comportement, plus tard par son travail. Il doit apprendre à refouler ses désirs de toute puissance, ou ses envies immédiates. Nous appelons cela devenir adulte. Il est normal que l'enfant teste son pouvoir pour savoir où finit son domaine et où commence celui des autres, à quel moment son désir rencontre la loi des adultes. Il apprend progressivement à vivre en société. (Au grand dam des parents c'est donc normal qu'un enfant n'écoute pas au doigt et à l'oeil !) Comme le disait Nietzsche, il s'agit d'une recherche de "volonté de toute puissance".

Une caractéristique que l'on retrouve également, c'est que l'homme de pouvoir est avide d'immortalité. Il confond son existence avec sa fonction (Friedman, 2002), il fait en sorte de ne pas avoir de successeur. Le monde ne doit pas lui survivre. Il faut qu'il disparaisse avec lui. Entre-temps, l'homme de pouvoir se venge de son intolérable frustration en jouant sadiquement à se donner des dauphins qu'il désavoue ou discrédite dès que les malheureux, aveuglés par leur ambition, commencent à y croire. Les autres n'existent que pour le servir, ils n'ont droit à aucune gratitude, il les rejette sans scrupule ni états d'âme dès qu'ils sont devenus inutiles.

Les enfants ont cette capacité de se concentrer sur un désir jusqu'à ce qu'il se réalise. Ils font le siège des adultes jusqu'à ce qu'ils finissent par leur céder. Ils sont dits têtus. L'homme de pouvoir est comme un enfant capricieux. Friedman qualifie les hommes de pouvoir de "gamins monstrueux".

Dans la construction d'un enfant, le nourrisson passe par cette étape où il croit être le centre du monde mais, progressivement, il devient adulte, considère l'autre avec ses besoins, ses désirs, ses envies, aussi importants que les siens propres. **L'homme de pouvoir n'y parvient jamais. L'homme de pouvoir reste fondamentalement quelqu'un d'inachevé** avec une discordance entre son intelligence et son affectivité. L'enfant doit également percevoir ses limites pour savoir vivre en société, mais l'homme de pouvoir ne l'apprend jamais. Il y a un lien indissociable entre faiblesse et pouvoir.

3.1.3 Prédilection ou conséquence ?

Est-ce que le pouvoir attire les personnes avec ce caractère et ce profil particulier ou bien est-ce la place du pouvoir qui rend caractériels ceux qui en sont investis ?

Les deux hypothèses sont exactes selon Friedman (2002). D'un côté, la plupart de ceux qui ont accédé au pouvoir y étaient prédisposés. Il y a ce sentiment d'immortalité, lié à leur naturel avide, narcissique et mégalomane. Dès leur plus jeune âge, la plupart exigent l'obéissance de leur fratrie et de leurs camarades, et se sentent requis pour un grand destin. Mais l'observation d'autres individus, accédant au pouvoir par hasard, plaide pour l'autre hypothèse. L'homme se laisse enivrer par le pouvoir, se laisse aspirer, se laisse fasciner et se laisse transformer ...

La Fontaine : "*Le pouvoir est une maladie mentale, ils n'en mouraient pas tous, mais tous étaient atteints.*"

Jean-Pierre Friedman (2002) parle de tout être humain comme d'un "Porteur sain" dont "*les symptômes peuvent ne jamais apparaître, mais qui n'en sont pas moins incubateurs et transmetteurs du virus*", l'arrivée au pouvoir pouvant déclencher la maladie.

Nous nous apercevons bien dans notre vie de tous les jours que la seule accession à une quelconque présidence d'association ou de responsable d'un service peut mener des gens modestes à des comportements autoritaires et abusifs.

Pour étayer mon propos je vous propose trois situations :

Déjà dès l'enfance

La première, qui se retrouve dans "**Sa majesté des mouches**" de **Golding** (1956) évoque un fait réel : Pendant la Seconde Guerre mondiale, un avion transportant des enfants britanniques de 6 à 12 ans s'est écrasé sur une île déserte de l'Océan Pacifique. Les adultes qui les accompagnaient périrent tous mais les enfants furent miraculeusement épargnés. Quand, au bout de quelques mois, un destroyer les retrouva, ils avaient spontanément constitué une effrayante société totalitaire ensanglantée par des guerres de chefs.

Même enfants, nous aurions cette capacité à abuser de notre pouvoir dès qu'il se présente.

L'expérience de la prison

La seconde situation, mettant en lumière le fait que toute personne peut, à cause d'une position de pouvoir, agir de façon autoritaire et inhumaine, est l'exemple d'une recherche américaine. Dans les années 70, **l'administration fédérale se souciait du malaise qui régnait dans les prisons du pays**. Les trop nombreux suicides, violences et dépressions provenaient-ils d'un recrutement de gardiens particulièrement sadiques, de la vulnérabilité des délinquants par définition marginaux et fragilisés ou de la conception même du système pénitentiaire ?

Une étude fut confiée au département de psychologie sociale de l'université de Stanford. Pour élucider le phénomène, le professeur Zimbardo (1969) reconstitua à l'identique une prison ordinaire. Des volontaires furent recrutés par annonce parmi les étudiants pour jouer les rôles de détenus et de gardiens, tous préalablement testés par des psychologues en vue d'écarter les personnalités "pathologiques". Dix prisonniers et onze gardiens furent retenus avant de tirer leur fonction au sort, ce afin d'éviter toute prédisposition qui aurait pu s'exprimer dans le choix direct du rôle à tenir. L'expérience, qui devait durer deux semaines, dut être interrompue au bout de cinq jours en raison des dangers qu'elle faisait courir aux participants. La brutalité des "gardiens" avait rapidement entraîné, après une phase de révolte, la passivité et la dépression des "prisonniers". Eysenk (1985) rapporte les propos particulièrement révélateurs d'un "gardien" : "*Avant l'expérience, j'étais pacifiste et si doux que je ne pouvais même pas m'imaginer en train de maltraiter un être humain. Dès le troisième jour, j'exerçais avec plaisir mon pouvoir sur les autres. Avant que les prisonniers ne reçoivent des visites, je les avertissais de ne pas se plaindre sous peine de voir interrompre la visite.*" Il a raconté que ce qui lui a vraiment plu, c'était "de détenir un pouvoir absolu sur tout ce qui était dit ou fait".

Platon : "*La plupart des hommes de pouvoir deviennent des méchants.*"

L'expérience de Milgram

En 1945, le "monde libre" apprenait avec horreur que les nazis avaient fait périr dans d'atroces conditions des millions de juifs, tziganes, homosexuels et autres indésirables. Nous pouvons tous penser *"Les allemands sont des monstres. Heureusement, nous sommes différents : jamais nous n'aurions fait cela."*

Le Professeur Milgram (1945), qui dirigeait alors le département de psychologie sociale de l'université de Yale, s'interrogea car il connaissait "des" allemands et n'avait pas cette vision de "monstres". Lors des procès de Nuremberg où l'on jugeait les criminels de guerre, il y avait des témoignages : *"Nous sommes responsables mais pas coupables. Nous n'avons fait qu'obéir aux ordres."* Milgram put donc être rassuré ! Il conclut que les allemands n'étaient pas tous des "monstres" mais étaient très "obéissants" : ils avaient la particularité d'obéir à n'importe quel ordre même le plus cruel.

Milgram (1945), fit donc une expérience pour démontrer que même des américains pourraient avoir un comportement cruel juste pour respecter les ordres.

Pour mener à bien son expérience il a recruté 1000 candidats, hommes et femmes, d'âges variés, dans toutes les catégories sociales. Après les avoir testés pour écarter les personnalités pathologiques, il leur proposait de participer à des expériences rémunérées sous le prétexte de "l'apprentissage de la mémoire".

Le dispositif comportait un fauteuil électrique relié à un tableau de commande avec un rhéostat gradué de 15 en 15 volts, jusqu'à 450, destiné à transmettre des décharges aux électrodes du fauteuil (un **rhéostat** est une résistance électrique réglable qui permet de modifier l'intensité du courant). Pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté, des indications précisaient la gravité des chocs : faible, moyen, fort, douloureux, dangereux, mortel. 500 des cobayes de Milgram, qualifiés de "moniteurs", devaient tenter successivement d'éduquer par la douleur un inconnu baptisé "élève", sous la surveillance vigilante d'un "professeur". Après lui avoir lu une longue liste de noms accolés à des adjectifs, ils devaient vérifier que "l'élève" avait bien retenu l'association et le punir par des décharges d'intensité croissante à chaque erreur.

Le résultat fut terrifiant. 65% des "moniteurs" infligèrent des punitions de 450 volts, dont il était précisé qu'elles étaient mortelles. En tenant compte de ceux qui atteignirent des intensités supérieures à 300 volts, déjà intolérables, on obtient plus de 85% d'obéissance. Je vous rassure : ce que les moniteurs ignoraient, c'est que l'appareillage était factice et que les hurlements et supplications des "élèves" étaient le fait de comédiens. La conclusion en est bouleversante : plus de 4 américains sur 5 étaient capables de torturer une victime innocente juste "pour obéir aux ordres".

Il semblerait donc que nous retrouvons des similitudes dans le fonctionnement des hommes de pouvoir mais que ces fonctionnements peuvent être là dès l'enfance ou se révéler, se mettre en place en situation de pouvoir.

3.2 Nécessité du pouvoir

Après tout ce que nous venons d'observer du pouvoir, de ses abus et de son immoralité, il serait légitime de penser que nous sommes en présence du pire des maux et que la meilleure solution encore serait de le supprimer. Le paradoxe vient du fait que sa faiblesse ou son absence est plus préjudiciable que son existence.

3.2.1 Universalité des composantes

Dans tout groupe, on retrouve quatre composantes : les suiveurs, les clowns (ceux qui font rire), les contestataires et un leader. Et ce, quelles que soient les époques et quelles que soit les civilisations et les différentes cultures.

3.2.2 Participation à la construction identitaire

Qu'est ce que le pouvoir apporte ? Il permet de poser des interdits. "Inter-dits" : ce qui est dit entre nous, qui entrave la liberté, empêche de faire ce que l'on veut, de suivre notre bon plaisir ; l'interdit a donc vocation à freiner nos désirs. Il participe à notre construction identitaire. Nous obéissons par besoin de sécurité, par habitude, par instinct, par imitation, par paresse ou indolence, par admiration de celui qui interdit, par crainte de la sanction, par sentiment de légitimité, grâce à notre surmoi qui nous permet d'intérioriser les règles. Le pouvoir contribue donc à la construction identitaire.

3.2.3 Chaos en cas d'absence

Que se passe-t-il quand il n'y a plus personne au pouvoir ?

Anatole France (1925) : *"Ma longue expérience m'a enseigné que le peuple est opprimé quand le pouvoir est faible."*

Je vous propose de percevoir que la **Révolution Française** s'est faite au moment où le roi Louis XVI régnait. Il a perdu son trône (et accessoirement sa tête) le jour où, averti que les députés du Tiers Etat avaient refusé d'évacuer le Jeu de Paume, il aurait répondu *"Bah, s'ils veulent rester, qu'ils restent"*. Il était connu pour sa faiblesse de caractère, son incertitude et ses scrupules, ce qui a entraîné la révolte.

Lorsqu'un pouvoir s'effondre, il laisse derrière lui le désordre, l'insécurité et le chaos. Nous pouvons le constater avec l'exemple de l'effondrement du **communisme soviétique**. Tous s'accordent à juger que la dictature communiste fut injuste, sanglante, désastreuse, avec un manque de libertés, une oppression totalitaire, mais pourtant, à condition de ne pas critiquer le régime, d'accepter les inégalités et de se contenter de peu, il était possible de vivre en sécurité et manger... mal mais arriver à manger. L'écroulement du pouvoir communiste a laissé place à des mafias qui rackettaient la population, menaçaient les gens dans leur vie quotidienne ; la population était attaquée par les voyous et les drogués, victimes du chômage affamées au milieu d'une opulence réservée aux nouveaux riches. Je ne dis bien évidemment pas que le communisme était le pouvoir qu'il fallait, loin de là ! Cet exemple est là pour illustrer que même un pouvoir opprimant est parfois plus sécurisant pour la population que pas de pouvoir du tout.

3.2.4 Besoin d'être sous la protection de quelqu'un

La raison principale de ce besoin, c'est que le chef rassure par son charisme, par l'impression de force et de certitude qu'il dégage. En démocratie, il incarne le sauveur : On a recours à lui dans les situations difficiles ou les circonstances tragiques.

Une seconde raison est que nous avons un désir éperdu de ne pas avoir à endosser de responsabilités et les conséquences de nos actes, d'échapper à la culpabilité, au remords et à la damnation, même chez les plus athées ! C'est le plaisir indicible d'être si nombreux à avoir délégué au même homme la charge de penser et agir à notre place. Le chef a parlé : Il sait ce qu'il fait, sinon il ne serait pas chef.

Bertrand de Jouvenel résumait cette idée comme suit :

Bertrand de Jouvenel (1972) : *"Le phénomène du pouvoir ne tient pas tout entier dans la force de ceux qui détiennent le pouvoir. Jamais la force des "puissants" ne serait suffisante si n'y répondait le consentement des humbles."*

Friedman nous a appris que, contrairement aux idées reçues, la tendance naturelle de la plupart des hommes n'est pas de se révolter mais de se soumettre :

Friedman (2002) : *"Ils réclament sans cesse une liberté dont ils ne veulent pas."*

Chateaubriand, impitoyable, affirmait :

Chateaubriand : *"Les français ont la liberté à la bouche et la servitude au coeur."*

Ce que le général De Gaulle approuvait en disant :

De Gaulle : *"Les hommes ne se passent point au fond d'être dirigés, non plus que de manger, boire ou dormir. Ces animaux politiques ont besoin d'organisation, c'est à dire d'ordre et de chefs."*

On ne peut pas vivre sans croire, obéir et adorer (même un sportif peut faire l'affaire).

Cette affaire étrange illustre le **besoin de soumission** :

Friedman (2002) : *"A la fin de la première guerre mondiale, un homme d'une cinquantaine d'années, de type caucasien, prétendant s'appeler Gurdjieff, baragouinant toutes les langues et n'en parlant aucune, subjuga jusqu'à sa mort en 1941 ce que l'intelligentsia américaine et européenne comptait de plus riche, célèbre et talentueux. Des médecins, des architectes, des écrivains, des musiciens connus, abandonnèrent situations et familles pour se soumettre à l'enseignement obscur et aux caprices de cet homme grossier, mais dont semblait émaner une puissance qui les captivait (au sens premier du terme !). Dans le prieuré de Fontainebleau, acquis avec leur argent, il les astreignit à une vie ascétique avec travaux forcés, nourriture frugale et chasteté obligatoire. Lui-même menait une vie de prince. Soumis à son arbitraire le plus total, ses adeptes furent obligés de creuser des fossés pour les reboucher aussitôt, ou réveillés en pleine nuit pour participer à des danses soi-disant initiatiques. Peu se révolteront."*

On comprend l'engouement que des sectes peuvent avoir :

Friedman (2002) : *" L'effondrement des valeurs religieuses et sociales de l'occident fait éprouver le besoin vital de s'accrocher à une autorité sûre d'elle, puissante et incontestée."*

L'expérience du Professeur Milgram (1945) sur le respect de l'ordre évoqué précédemment a montré également l'universalité de la soumission à l'autorité et les besoins auxquels elle correspond.

Le **besoin de certitude** est un facteur de la soumission à l'autorité. Si le pouvoir est contesté, fragilisé ou divisé, le peuple cesse d'obéir (cf. Louis XVI). Dans l'expérience de Milgram, si un autre professeur venait interrompre le test sous prétexte qu'il était dangereux, les moniteurs ne respectaient plus la consigne.

Le **besoin d'attributs** en est un autre. Si le professeur était habillé en blouse blanche, l'ordre était respecté ; si le professeur était habillé normalement, les moniteurs obéissaient moins. Les attributs, insignes et symboles du pouvoir contribuent aussi à la soumission (gendarmes).

Reste le **besoin de légitimité par le savoir**. Le pouvoir est respecté par la position hiérarchique, dans le sens où cela donne la possibilité d'édicter des règles, mais également car l'homme de pouvoir a le Savoir, la Connaissance (ou du moins est censé l'avoir !). La question est de pouvoir transmettre ce savoir pour ne pas tomber dans de l'abus, être dans une relation professeur/élève et non maître/esclave.

Francis Bacon : *"Le vrai pouvoir, c'est la connaissance."*

3.2.5 Moteur de l'action

Dans une de ses acceptions (signification particulière d'un mot selon le contexte où il est employé), probablement la plus générale et diachroniquement première (évolution dans le temps), le terme "pouvoir" fonctionne comme équivalent de l'expression "capacité de", c'est-à-dire comme synonyme de l'ensemble des effets dont un agent, animé ou non, peut être la cause directement ou indirectement. Il est intéressant d'observer que, dès le départ, le pouvoir se définit en termes relationnels car pour qu'un élément puisse produire ou inhiber un effet, il faut que s'établisse une interaction. Le pouvoir est le moteur de l'action, et en ce sens indispensable à toute organisation.

3.3 Notion de place

Pourquoi souhaite-t-on avoir la position de pouvoir ? Qu'est ce qui nous pousse à aller vers ces responsabilités ?

Alors que les anthropologues, les sociologues et les psychanalystes s'expriment en termes de statuts et de rôles, les thérapeutes familiaux parlent en termes de fonctions, de positions, de place. La place dont l'origine vient du mot latin "platea" désigne un espace ouvert, un lieu public, un endroit réservé mais ce terme signifie aussi le fait d'être admis dans un groupe, dans une position ou un rang donné.

Comme le propose Rey (2008), on peut utiliser la métaphore des matriochkas qui s'emboîtent les unes dans les autres pour appréhender le concept de place.

1. Il y a la plus petite poupée qui sert en même temps de socle aux autres. C'est la **place au quotidien**, celle que l'on trouve en naissant ou plus tard en fonction des événements de la vie. Exemple : Madame est l'aînée de deux soeurs dans un milieu social aisé alors que Monsieur est le cadet de sa fratrie et arrive après une grossesse non désirée. Deux places différentes au sein de la famille.
2. La deuxième poupée de taille légèrement supérieure englobe la première. C'est la poupée de la **résonance émotionnelle**. C'est la façon dont je vais éprouver cette place en termes d'importance, de reconnaissance, de pouvoir, de perte, de manque, d'absence... Dans l'exemple, Madame ressent sa place comme privilégiée et à conserver coûte que coûte tandis que Monsieur n'est pas aussi ravi de la sienne mais il lui reconnaît quelques avantages et a du mal à l'abandonner.
3. La troisième poupée correspond au **sentiment de place**. C'est le sens que l'on attribue à la place. Le sentiment de place ne peut se forger que dans l'interaction avec les autres, dans ce qu'ils nous renvoient.
4. La quatrième poupée est la moins visible. Il s'agit **du récit que je fais de mes changements** de place et comment je les relie à certaines valeurs (d'insignifiance, de confiance, de reconnaissance, de responsabilité...) et aussi aux actions et réactions qu'ils ont pu provoquer.

Rey (2008) : "*Le bonheur, c'est d'être à sa juste place.*"

En tant que professionnels, nous rencontrons des personnes qui ne se sentent pas à leur juste place.

3.3.1 Place et importance

Enfants, nous étions à notre place, près de notre mère, nourris de toutes les importances. Le décentrement s'est amorcé par l'accès à la différence, la distance, les nuances. Puis, nous sommes partis à la conquête d'autres places, variables dans leur importance mais toujours en conservant l'espoir d'être quelque part au centre. Place et importance s'influencent de manière circulaire. Une place peut donner de l'importance ou au contraire en retirer. Il y a aussi des places qui sont données avant la naissance, comme ce fut le cas pour l'ancienne noblesse.

3.3.2 Place et appartenance : une question de légitimité ?

Il est difficile de parler de place sans faire référence à un contexte. Ce contexte génère des liens ou des systèmes relationnels qui fondent aussi les appartenances. Si vous voyez une personne qui passe dans la rue, quelle place allez-vous lui attribuer ? Certainement aucune. Vous ne la salueriez même pas. Elle n'occupe pas de place psychologique pour vous mais une place uniquement spatiale. Avoir une place, c'est être identifiable dans la rue, dans la famille, le couple, l'institution. C'est pourquoi place et appartenance sont indissociables. Ce sont les autres qui donnent une légitimité à la place qu'on occupe. Mais il existe aussi des places illégitimes : celles qui sont obtenues par effraction et gardées par la force, la domination ou la violence. Ces places reçoivent rarement l'assentiment des autres.

3.3.3 Place, indépendance et interdépendances :

Parfois, la place se vide lorsque celui qui l'occupait disparaît. En thérapie familiale, la chaise vide figure l'absent. L'absence peut donc simultanément être un vide ou une présence. L'absence peut devenir plus pesante qu'une présence comme le montrent certains deuils. Il s'agit alors de l'ombre de la place : celle qui empêche ou qui détruit. Une des fonctions principales de l'ombre est de se montrer sans se montrer. L'ombre de la place (instituteur, infirmière, militaire) suffit à suggérer une présence et à la redouter, et sur le plan positif, l'ombre protège et abrite. Prenons l'exemple de l'élève qui progresse à l'ombre du maître jusqu'à ce qu'il puisse lui-même occuper une place inscrite dans son parcours. La dépendance se transforme subtilement en interdépendance. Toutefois, dans certaines situations, l'ombre devient si prégnante que la protection devient prison et ne permet pas de trouver sa place.

Lorsque durant notre enfance la place que l'on a eue a été inconfortable, humiliante, dévalorisante, le besoin de prendre sa revanche sur la vie peut apparaître chez certains, ce qui risque d'entraîner des façons d'exercer ce pouvoir de façon malveillante.

Patrice Raunet : *"Le pouvoir ne se donne pas, il se prend."*

4 La façon d'exercer le pouvoir

Après cette présentation de l'origine du pouvoir et des éléments qui le rendent indispensable, je vous propose de réfléchir sur le fait que, comme le pouvoir est indispensable, nous devons veiller à ce qu'il s'exerce de la meilleure façon possible, la façon la plus confortable.

Des chercheurs américains ont abondamment étudié le commandement dans les entreprises et le rôle du leader ou dirigeant. L'expérience a abouti à une distinction entre plusieurs formes d'autorité en fonction de la personnalité du dirigeant et des représentations que le groupe projette sur lui :

- **type directif et autoritaire,**
- **type coopératif ou démocratique,**
- **type manipulateur qui impose ses vues sans que le groupe en ait clairement conscience.**

Nicole Aubert(1982) : *"Le pouvoir est la capacité d'exercer une influence sur la conduite des autres, [...] que cette capacité s'exerce au moyen de l'autorité, du commandement, de la prise de décision ou d'une pression psychologique plus subtile."*

Je vous propose de faire un petit tour de toutes ces façons d'exercer le pouvoir, des façons les plus inconfortables jusqu'aux plus confortables.

4.1 La domination par l'autorité / autoritarisme

Je ferai dans un premier temps une distinction indispensable pour moi entre autorité et autoritarisme.

Définition de l'autorité (Larousse) : Ensemble de qualités par lesquelles quelqu'un impose à autrui sa personnalité, ascendant grâce auquel quelqu'un se fait respecter, obéir, écouter.

Définition de l'autoritarisme (Larousse) : Conception ou pratique autoritaire du pouvoir. L'autoritarisme se traduit notamment par la primauté de l'exécutif et la restriction des libertés.

Une personne en position de faiblesse, de vulnérabilité, reconnaît une autorité en consentant à faire ou ne pas faire quelque chose sans y avoir été contrainte, ni par la force, ni par la séduction. Ne pas oublier que l'autorité **autorise** ! Ce n'est pas qu'associé à "interdit". Quand il n'y a que de l'interdit, nous passons dans l'autoritarisme. L'enfant va transgresser de façon passive l'autorité de ses parents en ne faisant pas ce qu'on lui dit de faire ; il la transgresse de façon active en faisant ce qu'on lui dit de ne pas faire.

Dans le Contrat Social, Jean-Jacques Rousseau ne réfute pas l'existence de l'autorité en soi mais en discute son emploi et sa légitimité. Soit cette autorité va reposer sur la possibilité de se maintenir au pouvoir grâce à l'usage de la force et de la coercition, soit elle va se fonder sur un consensus social qui délègue le pouvoir à une personne ou un groupe de personnes.

Le mot autorité vient du latin "auctoritas", qui dérive de la racine indo-européenne "aug" exprimant l'idée d'augmenter, de faire croître. Deux types de relations d'autorité s'opposent :

- la relation "**maître - esclave**" qui est une situation inégalitaire dans laquelle le maître n'a pour but que de maintenir son pouvoir sur l'autre (autoritarisme),
- la relation "**maître - élève**" dans laquelle le maître a pour but de détruire l'inégalité en se faisant égal, voire dépasser par l'élève et qui est une fin en soi.

L'autorité peut être considérée comme une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir par d'autres en leur inspirant croyance, crainte ou respect et en s'imposant à leur jugement volonté ou sentiment.

Le pouvoir se manifeste soit comme :

- une **propriété inhérente** aux choses, entendue en termes de capacités (de l'ordre de l'inné),
- un **attribut conféré par un groupe social** (de l'ordre du choix, de l'élu),
- une **capacité conquise ou investie**, par la violence par exemple.

4.2 La domination par la force

Développons cette dernière manifestation. Imaginons un homme placé en présence d'un ours sauvage. L'ours aura sur lui un réel pouvoir - la possibilité d'une domination par la violence -, mais il n'aura jamais l'autorité. C'est ainsi que la pensée traditionnelle distingue autorité (auctoritas) et pouvoir (potestas), distinction que le philosophe espagnol Bofill expose ainsi :

Bofill (1910-1965) : "*L'autorité est un pouvoir ; mais tout pouvoir n'est pas autorité ; l'autorité est un pouvoir moral, et parce qu'il est pouvoir de gouverner, c'est-à-dire, de conduire un être vers sa finalité, son sujet, son dépositaire doit être intelligent ; celui-ci doit connaître, en effet, la raison de la finalité, la congruence des moyens à cette dernière, il doit être capable d'établir les nécessaires relations de dépendance de ceux-là par rapport à celle-ci ; il doit, en un mot, être capable de légiférer.*"

Le pouvoir ne s'actualise en autorité que lorsque son détenteur applique son intelligence à travailler au bien commun, guide les hommes vers leur fin. L'autorité est forcément bienveillante (elle veille au bien

des subordonnés). Quel père - sinon un barbare ou un dégénéré - ne souhaite-t-il pas le bien de ses enfants ?

Au contraire, si le pouvoir est exercé pour un autre but, c'est une tyrannie. Le sociologue français Augustin Cochin synthétise ce qui précède avec la formule choc :

Augustin Cochin (1876-1916) : *"Le pouvoir sans autorité, c'est-à-dire l'obéissance sans respect, c'est la définition même de l'oppression morale."*

La force physique peut servir de base, de fondement à une domination. C'est en ce sens qu'il est possible de parler de "règne de la peur" ou de "règne de la terreur". Mais la force physique pure ne peut servir de fondement à ce que Weber (1969) appelle, "une domination légitime". La force physique instaure une domination illégitime, ou du moins non légitime.

Il faut donc veiller en tant que parents à ne pas exercer son pouvoir par la force, car, lorsque l'enfant ne craindra plus cette force, il ne respectera plus votre autorité. Et il n'est pas rare de recevoir des familles en consultation, où, lorsque l'enfant est devenu adolescent, père et fils se soient battus.

4.3 La domination par la manipulation

Chacun d'entre nous utilise des techniques de manipulation pour des raisons variées et spécifiques, au moins de temps en temps. Il me semble important d'en comprendre les mécanismes, d'une part pour ne pas se laisser bernier et détruire par l'autre et, d'autre part, pour ne pas utiliser soi-même ces mécanismes qui de toute façon, sont anti-productifs et desservent en premier lieu celui qui les utilise.

Dans l'idéal, nous cherchons à être dans un climat de bienveillance mutuelle, chacun désire le bien-être de l'autre. Malheureusement nos rapports sont trop souvent dominés par la peur de l'autre.

Jean-Paul Sartre : *"L'enfer, c'est les autres."*

Les mécanismes que j'évoquerai ici, sont, généralement, non volontaires et inconscients. Le pari est de les amener à la conscience sans se culpabiliser, ni culpabiliser l'autre. Il s'agit d'une prise de responsabilité.

Si l'autre est dangereux a priori, je dois l'aborder en position de force. Je peux chercher à l'intimider, à faire en sorte qu'il ait plus peur de moi que je n'ai peur de lui. Si je ne me sens pas capable d'établir un rapport de force à mon avantage, je peux tenter de déstabiliser l'autre par différentes stratégies, les meilleures étant celles qui se repèrent le moins facilement (ex : simplement faire semblant de ne pas avoir vu dans un groupe quelqu'un que je sais avoir besoin de reconnaissance). Quand cela est fait de manière habile, la personne ne se sent pas bien sans pouvoir identifier ce qui s'est passé et sans que d'autres autour n'aient remarqué cette réaction. Elle perd une partie de sa stabilité et de son pouvoir en face de l'autre.

Comment nous sentons-nous sous une attaque perverse ?

Blessé, désemparé, ébranlé, en difficulté à identifier ce qui se passe et à répondre à la situation de façon claire. Que répondre à une remarque comme celle-ci : "Arrête de danser comme cela, je suis connu ici." ?

Comment nous sentons-nous quand nous nous apprêtons à lancer une attaque perverse ?

La plupart du temps, nous ne nous en rendons pas compte car nous sommes identifiés au mécanisme de survie impliqué et notre esprit nous fournit toutes les justifications nécessaires. Nous sommes certainement dans un malaise profond et nous allons créer le même malaise chez la personne qui va recevoir cette attaque.

Ces manipulations font partie d'un jeu de pouvoir et n'apparaissent qu'occasionnellement. Mais parfois la manipulation peut dépasser le cadre des jeux de pouvoir occasionnels dont les modes dépendent de notre

type de personnalité, en termes psychologiques, de nos structures caractérielles et de nos mécanismes de défense. Cela devient pathologique : **la personnalité manipulatrice perverse**.

Soyons clair : chacun manipule à des degrés divers et cela fait partie de nos systèmes d'adaptation plus ou moins justes et efficaces. Par contre, cela peut devenir chez certaines personnes un mode relationnel structuré. On parle alors de personnalités manipulatrices perverses, ce qui est très proche de ce que d'autres décrivent comme structure psychopathe. Les raisons de la construction d'une personnalité manipulatrice perverse qui contient des traits paranoïaques importants, semblent être à chercher dans le trans-générationnel, dans une absence extrême de sécurité (Hirogoyen, 2001, 2005). Les comportements de manipulations sont à classer en tant que stratégies de survie dans un milieu où l'enfant ne peut croire qu'il puisse être aimé et protégé. Il s'agit de comportements non conscients. Les personnes ayant ce fonctionnement ne le réalisent pas : bien au contraire, elles attribuent aux autres leurs propres comportements, elles créent de la souffrance chez l'autre mais sont elles-mêmes en souffrance (personne n'est gagnant).

On retrouve dans la littérature scientifique des exemples de personnalités perverses narcissiques qui peuvent changer avec certaines prises en charges particulières, mais dans la grande majorité des cas, ces personnes n'arrivent pas à se remettre en question et viennent en thérapie pour changer l'autre.

Il est important de se remettre en question dans son fonctionnement et d'observer nos comportements manipulateurs, mais il existe un piège dans lequel il ne faudrait pas tomber : Dans une relation de couple ou de travail, c'est le plus humain qui a immédiatement tendance à se remettre en cause et à explorer ses manipulations même, et surtout, quand il est confronté à un partenaire franchement abusif. Le pervers dangereux, non seulement refuse de se remettre en cause et de partager authentiquement ce qu'il ressent par peur panique que l'autre n'en profite, mais en plus il utilise le doute que l'autre a de lui-même pour l'enfoncer encore plus. Il est des personnes dont il faut savoir s'éloigner car elles ont le pouvoir de vous miner psychologiquement et de vous entraîner dans la dépression, la maladie ou le suicide. Il n'est pas vrai que dans la manipulation nous sommes égaux et qu'il faut placer la victime au même niveau que le manipulateur. Jouer la victime peut être une manipulation perverse mais la victime d'un abus ne joue pas : elle souffre et a souvent un grand besoin d'aide extérieure pour comprendre ce qui se passe et retrouver assez d'énergie pour s'en sortir vivante.

Nazare et Aga (2014) ont fait une liste non exhaustive de comportements qui a pour but de vous aider à identifier quand vous manipulez et quand vous êtes manipulé (cf. annexes).

4.4 La domination de façon légitime

Nous venons de voir les façons inconfortables d'exercer le pouvoir (autoritarisme, force, manipulation) mais la domination peut être confortable pour les personnes qui s'y soumettent !

Weber (1969) nous propose une vision de la domination confortable et sécurisante, entre pouvoir et domination. En effet, c'est précisément entre ces deux concepts que vient se glisser le droit. Car, pour que le pouvoir s'exerce sous la tonalité de la domination agréable, c'est-à-dire d'une manière reconnue et acceptée, il a besoin d'une base, c'est-à-dire d'une légitimation. C'est sur cette légitimation que va reposer son efficacité, c'est de cette légitimation que vont s'inspirer ses règles d'exercice.

Comme le rappelle Aron (1964) :

Aron (1964) : *"Le dominant n'est pas n'importe quel puissant. Il faut que la relation de puissance soit stabilisée pour que le sujet de cette relation ordonne à ceux qui en sont les objets. Il faut que ce sujet se tienne lui-même pour assuré de son droit et de sa capacité d'exiger et d'obtenir l'obéissance."*

La domination est donc ce rapport social où le pouvoir est établi, reconnu et exercé sur des bases et selon des règles, implicites ou explicites, qui sont acceptées de part et d'autre, quelles que soient ces bases et ces règles.

La domination légitime peut reposer sur trois principaux fondements pour Weber (1969) :

- la **tradition** qui établit la domination selon des règles ancestrales héritées d'un long passé,
- le **charisme** d'une personne, dont les qualités lui valent une autorité reconnue et acceptée spontanément,
- le **droit**, qui définit un code ou des règles d'accession au pouvoir et d'exercice du pouvoir.

5 Conclusion : être vigilant !

Ma fonction de thérapeute familiale me conduit à vous proposer des **vigilances à avoir envers nos enfants en tant que parents ou grand parents** :

- apprendre à nos enfants à devenir des adultes,
- ne pas placer nos enfants au centre de nos vies,
- dans les familles monoparentales, veiller à trouver un tiers figure paternelle,
- aider nos enfants à être vigilants à la manipulation,
- leur permettre de garder leur esprit critique (même en notre rencontre !),
- les aider à être vigilants dans leur participation à certains mouvements, associations, médias, opinion publique (système complexe de rapports de forces élaboré entre ces diverses "machines à pouvoir"),
- veiller à l'exemplarité de notre position de pouvoir sur eux (pas de force, ni de chantage affectif . . .).

Dans nos vies d'adultes, à quoi devons nous être vigilants ? Si nous occupons une place de "pouvoir", veillons à rester dans de la bienveillance. Si nous occupons une place d'exécutant, veillons à ne pas nous laisser écraser, annihiler par l'autre, sachons nous en préserver et être attentif pour les autres. Sachons demander de l'aide quand le mal être est trop profond. Car il est important de garder à l'esprit que :

Henri d'Orléans : "*La mission essentielle du pouvoir est de rendre les hommes heureux.*"

Il est clair qu'il n'existe pas d'êtres ni de société sans pouvoir. Parler d'une société sans pouvoir, ce serait parler d'une société sans relations sociales, sans régulations sociales, sans processus de décision sociale.

Lorsque les libertaires se déclarent contre le pouvoir, lorsqu'ils proclament la nécessité de détruire le pouvoir et lorsqu'ils projettent une *société sans pouvoir*, il est probable qu'ils commettent simplement une erreur de type métonymique (phénomène par lequel un concept est désigné par un terme désignant un autre concept qui lui est relié par une relation nécessaire) et qu'ils utilisent le mot pouvoir pour se référer en fait à *un certain type de relations de pouvoir*, à savoir le type de pouvoir que l'on trouve dans les *relations de domination abusive*.

La liberté et le pouvoir ne sont pas du tout dans une relation d'opposition simple. En effet, il est vrai que les relations de pouvoir (inhérentes au social, ne l'oublions pas) contraignent la liberté de l'individu, mais il est également vrai qu'elles la rendent possible et qu'elles l'accroissent. C'est dans ce sens qu'il faudrait lire la belle formule selon laquelle on dit "*ma liberté s'arrête là où commence celle des autres*" en pouvant dire : "*ma liberté s'enrichit de la liberté d'autrui et elle s'étend avec elle*".

Cicéron : "*Nous sommes esclaves de lois pour pouvoir être libre.*"

Sachons exercer, à chacun de nos niveaux, notre pouvoir avec bienveillance et respect des uns envers les autres.

BIBLIOGRAPHIE

- ARON Macht** Power, Puissance : prose démocratique ou poésie démoniaque ? *European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie / Europäisches Archiv für Soziologie* Vol. 5, No. 1, Organisation der Macht, Macht der Organisation (1964), pp. 27-51
- AUBERT Nicole** Le pouvoir usurpé ? Paris, Robert Faffont, 1982.
- BACHRACH et MORTON, BARATZ** Power and Poverty. Theory and Practice, New York et Londres, Oxford University Press, 1970.
- BIRNBAUM** Les Dimensions du pouvoir, Paris. P.U.F., 1984.
- BOFILL, Autoridad** Jerarquía, Individuo, 1943.
- COCHIN** La révolution et la libre-pensée, Copernic 1979
- DAHL** "The Concept of Power", *Behavioral Science* (1957), 2, pp. 202-203.
- DE GAULLE Charles** Le fil de l'épée, Paris, Tempus 1962.
- DE JOUVENEL, Bertrand** Du pouvoir, Paris, Hachette, coll Pluriel, 1972.
- DENNIS, WRONG** Power. Its Forms, Bases and Uses, Oxford, Basil Blackwell, 1979, p. 2.
- DOSTOÏEVSKI** Les frères Karamasov, Paris, Gallimard, la Pleiade, 1962.
- EASTON** A Systems Analysis of Political Lige, New York, John Wiley, 1965.
- EYSENK** L'esprit nu, Paris, Mercure de France, 1985. France, Pensée d'Anatole France, Paris, Calmann-Lévy, 1925.
- FRIEDMAN** Du pouvoir et des hommes, Michalon, 2002.
- GAMSON** Power and Discontent, Homewood, Ill., Dorsey, 1968.
- GOLDING** Sa majesté des mouches, Galimard, 1956.
- HAWLEY** "Community Power and Urban Renewal Success", *American Journal of Sociology* (1963), 68, 1, 422-431.
- HIROGOYEN** Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien, Pocket et éditions La Découverte & Syros, 2001
- HIROGOYEN** Femmes sous emprise, les ressorts de la violence dans le couple, Oh ! éditions 2005.
- KARL, DEUTSCH** The Nerves of Government. Models of Political Communication and Control, New York, The Free Press, 1966.
- LEWIS, COSER** "The Notion of Power : Theoretical Developments", dans Lewis A. Coser et Bernard Rosenberg (édit.), *Sociological Theory. A Book of Readings*, New York et Londres, Macmillan, 4e édition, 1976, pp. 150-161 ;
- LUKES** Power : a Radical View, Blackwell, 1986.
- LUHMANN** The Differentiation of Society, trad. par S. Holmes et C. Larmore, New York, Columbia University Press, 1982, p. 151
- LYND** " Power in American Society as Resource and Problem ", in Arthur Kornhauser (édit.), *Problems of Power in American Democracy*, Detroit, Wayne State University, 1957, pp. 1-45.
- MILGRAM** " A virtual reprise of the Stanley Milgram obedience experiments ", *PLoS One*, vol.1, 2006,
- NAZARE-AGA** Les manipulateurs et l'amour, Les éditions de l'homme 2014.
- NIETZSCHE** Physiologie de la volonté de puissance, Paris, Allia, 1947.
- PARSONS** "On the Concept of Political Power", dans Talcott Parsons, *Politics and Social Structure*, New York, The Free Press et Londres, Collier-Macmillan, 1969, p. 361.
- REY, HALIN** Prendre place : la famille, l'école, la thérapie., *PSYCHOTHÉRAPIES CRÉATIVES*, ED. FABERT, 2008.
- RUSSEL** Power. A New Social Analysis, Londres, George Allen and Unwin, 1938, p. 25.
- TERRY, CLARK (édit.)** Community Structure and Decision-Making. Comparative Analyses Scranton, Pa., Chandler, 1968, ch. 3 ; Steven Lukes, op. cit. supra note 5 et du même auteur " Power and authority ", dans Tom Bottomore et Robert Nisbet (édit.), *A History of Sociological Analysis*, New York, Basic Books. 1978, ch. 16.
- VAN DOORN** "Sociology and the Problem of Power", *Sociologia neerlandica* (1962-1963), 1, pp. 3-47 ;
- WALLIMAN** Howard Rosenbaum, Nicholas Tatsis et George Zito, " Misreading Weber : The Concept of 'Macht' ". *Sociology* (1980), 14, pp. 261-275.
- WEBER** "Economie et société" Paris, Ed Plon, 1992.
- WEBER** *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1922, p. 28. la sélectivité de la communication : on lisons qui ont du pouvoir ? x"er dans de l'imite entre ce qui est permi et ce qui est inter
- WHITE** "The Problems of Power", *British Journal of Political Science* (1972), 2, 479-490.
- WRONG** Power : it's forms, bases and uses, New York, Harper and Row, 1979.
- ZIMBARDO** Influencing attitude and changing behavior : A basic introduction to relevant methodology, theory, and applications (Topics in social psychology), Addison-Wesley, 1969

ANNEXES

Liste de Nazare-Aga (2014)

- Retenir ou rendre difficile l'accès à de l'information qui pourrait amener quelqu'un à choisir quelqu'un d'autre, une autre formation, un autre choix de vie. L'autre ne peut pas se débrouiller seul et se sent en état de dépendance.
- Faire honte, ridiculiser : *"Tu as vu comme tu es habillé !"*
- Culpabiliser : *"Tu regardes sans cesse les autres femmes, les autres hommes, pourtant je t'ai tout donné"*. Le partenaire n'ose même plus regarder autour de lui.
- Laisser entendre sans dire tout : *"Des amis m'ont dit que ..."* sans nommer bien sûr celui qui aurait dit cela. La personne commence à se méfier de tout le monde.
- Décourager, invalider : *"Cela, tu n'y arriveras jamais, ...c'est trop difficile pour toi"*.
- Inférioriser, infantiliser, saper, déstabiliser...
- Faire attendre sans prévenir d'un retard, sans donner de raison ... en laissant entendre sans précisions que c'était tellement important. L'autre n'ose même pas demander d'explications par peur d'importuner.
- Parler au dernier moment quand l'autre n'a pas le temps de réagir ou de négocier de façon à avoir le maximum d'impact, au lieu d'informer l'autre de sa position et de ses arguments en lui laissant tout le temps nécessaire pour qu'il puisse nous donner une réponse réfléchie.
- Deux poids deux mesures : ne pas supporter la moindre attente et se faire attendre ...
- Relever le moindre lapsus, la moindre erreur : *"Te rappelles-tu que tu as perdu le chandail noir que je t'avais offert ?"*. Sous-entendu : tu ne respectes pas ou tu n'apprécies pas mes cadeaux, tu ne vois pas tout ce que je te donne en comparaison du peu que toi tu es capable de donner.
- Enfoncer le clou : *"Si je te sadise c'est parce que tu joues la victime. La victimisation est ta façon de me faire du mal"*. Cela peut être complètement faux mais cela prévient toute tentative de rébellion de la part de la "victime".
- Reproche et humiliation.
- Chantage à l'affection et à la sexualité, donner goutte à goutte, juste pour accrocher ou retenir l'autre ... comme récompense ! Lieu de revanche : *"J'ai mal à la tête"*
- Alternier les moments d'humeur négative et les moments d'humeur positive. L'autre ne sait jamais s'il va recevoir un coup de griffe ou une caresse ...
- Ne pas respecter les espaces privés de l'autre. Entrer sans invitation ni permission (chambre, corps, tiroir, conversation téléphonique, journal intime, etc.).
- Isoler quelqu'un en éloignant ses relations, ses amis, ses recours pour devenir son seul repère et sa seule ressource.
- Maintenir en dépendance financière. Faire valoir sa suprématie financière. Il y a un vaste champ d'observation en rapport avec l'argent.
- Amener les autres à parler continuellement de soi quand on n'est pas là. Pour ceux qui souffrent d'une personne perverse, cela devient une préoccupation constante et lancinante. La personne absente est pourtant continuellement présente. Les moyens utilisés sont difficilement identifiables et pourtant on ne parle que d'elle.
- Mettre en doute la pertinence de ce que l'autre dit : *"Tu dis des bêtises, tu dis n'importe quoi ! Tourne ta langue trois fois dans ta bouche avant de parler ! Ne dis rien quand cette personne viendra nous rendre visite, tu vas encore dire ce qu'il ne faut pas."*
- Utiliser le groupe pour humilier quelqu'un, en faisant une blague.
- Mettre en cause la compétence de l'autre.
- Attendre de façon calculée la fin d'une réunion pour balancer des affirmations péremptoires ou émettre des insinuations perfides sur les uns et les autres sans que les personnes n'aient la possibilité et le temps de réaliser de quoi il s'agit et de remettre les pendules à l'heure.
- Menace ouverte ou sous-entendue de violences, d'explosions émotionnelles.

- Menace d'abandon.
- Redevenir gentil ou séducteur envers l'autre après l'avoir humilié ou sadisé d'une quelconque manière, quand il sent que l'autre va partir, se révolter ou mourir. Battre un enfant et le consoler. Détruire un pays et le reconstruire. Affamer et envoyer de la nourriture.
- Faire semblant d'ignorer, ne pas voir.
- Répondre sèchement, de façon inamicale à quelqu'un qui s'adresse à vous avec vulnérabilité et gentillesse (un étranger, un nouveau venu). Cela est utilisé fréquemment au comptoir, au guichet, dans un bureau administratif . . .
- Réaction à quelqu'un qui chante ou qui s'exprime de quelconque façon : *"Tu chantes faux, tu parles trop fort."* La manière dont vous exprimez votre énervement peut bloquer un enfant pour toute sa vie. Il y a un positionnement juste à trouver entre expression et respect des autres. Vous pouvez affirmer avec force votre droit à l'expression, même et surtout de vos frustrations et de vos colères, alors que vous refusez et invalidez toute velléité de quelqu'un de vous passer un message en rapport avec votre comportement.
- Comparer les gens les uns aux autres, les évaluer, les positionner mettre sur une échelle de valeur.
- Refuser tout feed-back, tout message de quelqu'un vous concernant.
- Prendre avantage d'une limite ou même d'une infirmité de l'autre (vue, ouïe, limite mentale, physique . . .). Dire *"Qu'est-ce que tu ne peux pas voir ?"* à quelqu'un qui a des problèmes de vue et le laisser péniblement chercher quelque chose qui, de fait, est très visible pour quelqu'un qui a une vue normale mais difficile à discerner pour un malvoyant, . . .c'est juste culpabilisant. Le mettre en situation de danger et de panique : *"Tu n'as qu'à prendre ta voiture !"* alors qu'il fait nuit et qu'il pleut.
- Jeux physiques, chatouilles, petites épreuves de force, aller au-delà de la limite de l'autre tout en poussant des hauts cris, quand l'autre se risque à se défendre à égalité.
- Amener l'autre de façon imperceptible à changer de point de vue ou à prendre une autre décision que celle qu'il voulait prendre au départ. Une maman à son fils de cinq ans : *"Oh le gentil garçon, maintenant il est fatigué, il va aller se coucher avec plaisir."*, alors que l'enfant n'est visiblement pas fatigué et qu'il veut jouer. Aussi : *"Si tu m'aimes, tu devrais faire cela pour moi."*
- Utiliser ses connaissances psychologiques : *"Tu es encore en train de projeter sur moi."* alors qu'il y a une part de vérité dans ce que l'autre dit. Il n'y a pas de manipulateur plus habile qu'un psychothérapeute pervers. Laisser entendre à l'autre qu'il ne fait pas le travail de prise de conscience sur lui, psy ou spirituel : *"Tu devrais suivre une thérapie, tu devrais méditer"*. Ou encore : *"Moi j'ai suivi une thérapie et je sais ce qui se passe pour toi. J'ai fait des années de travail sur moi et tu devrais en faire autant."*
- Se mettre en situation d'aidant, de secouriste, parfois c'est juste, parfois c'est prendre du pouvoir sur l'autre.
- Complimenter l'autre pour l'empêcher de dire quelque chose : *"Que tu es belle ce soir"*, alors qu'elle s'apprête à lui exprimer sa colère pour quelque chose de justifié.
- Bouder, refuser l'écoute, pleurer, etc.... *"Il n'y a que quand je pleure qu'il m'aime. Si je ne pleure pas, il ne s'intéresse pas à moi."* Et quand il la caresse, elle boude pour prouver que de toute façon, il n'est jamais présent. Faire en sorte que l'autre ne puisse jamais rien dire.
- Passer une information fausse, il en restera toujours quelque chose.



Dominique LAGARDE

Elu à la mairie d'Auzeville,
adjoint à l'urbanisme.

5. S'engager dans la cité

1 Introduction

Lorsque j'ai accepté de venir échanger avec vous sur le thème qui nous intéresse ici "le pouvoir et le service", je me suis demandé si j'étais vraiment l'interlocuteur idoine en tant qu' élu d'une petite commune pour vous parler de ce sujet. Et puis, à la réflexion, m'est apparue une première évidence, l'importance du facteur de proximité dans le rapport "pouvoir /service", d'une part, mais aussi l'évidence que tout commence (ou tout finit ?) au niveau communal en matière de relation entre l'Etat et le citoyen. J'y reviendrai bien sûr et en particulier sur l'évolution de la relation de **proximité** entre le besoin de service, son expression, son attente, et les conditions dans lesquelles il est rendu.

Je vais faire une courte présentation d'Auzeville-Tolosane, que certains d'entre vous connaissent peut-être déjà. Cette présentation nous aidera à comprendre pourquoi la notion de service rendu dépend de beaucoup de facteurs, en particulier de la dimension de la commune, de la prise de responsabilité collégiale sur les orientations politiques, de la faculté à se mettre à la disposition de ses concitoyens et des moyens mis à disposition dans l'organisation de ces services.

La France comptait 36 767 communes en 2013, dont 32 000 de moins de 2 000 habitants. Il y a un peu moins de communes maintenant car il y a eu des regroupements.

Auzeville est une commune de près de 5 000 habitants située en première couronne de l'agglomération toulousaine et classée "ville intense nord" au sein du territoire de son intercommunalité qui est le Sicoval (36 communes). Elle a connu ces dernières années une croissance démographique forte avec une nouvelle population qui s'est implantée de l'autre côté de la RD 813 vers le Canal du Midi. Cette nouvelle population "mixte" apporte un changement de profil non seulement dans la pyramide des âges, mais aussi au niveau des catégories sociales car Auzeville était et est encore une commune très pavillonnaire avec une moyenne de revenus par ménage élevé. Je vous dis cela car, comme vous le devinez, passer de la vie de village résidentiel à un statut de ville intense se traduit par des ressentis, une culture du voisinage urbain, difficile à accepter dans les premiers temps. C'est un changement assez brutal qui interroge la gouvernance communale particulièrement en matière d'urbanisme, surtout quand on prend acte que seulement 38% de la surface communale est construite, et que nous sommes à 20 minutes en métro du centre de Toulouse. Nous aurons l'occasion de reparler du phénomène de rejet de densification urbaine, qui n'est d'ailleurs pas spécifique à Auzeville mais peut être plus sensible chez nous. De plus Auzeville est située entre les deux communes les plus importantes en nombre d'habitants du Sicoval, Ramonville et Castanet, qui se développent beaucoup.

En préparant mon intervention de ce matin, j'ai longtemps cherché l'angle sous lequel je pouvais aborder cette question du rapport pouvoir/services. Pourquoi ? Parce que, d'une part la notion de services est très large, et surtout parce que le pouvoir de l'administration de la "res publica" est très dilué dans les strates des organes ou des collectivités délégués par l'Etat pour en assurer l'exercice. On peut dire, je crois, en matière de services aux citoyens, et d'une manière générale, que le rôle de l'Etat comporte essentiellement, ou en tout cas pour une large part, dans sa ou ses missions, une obligation de services, fondée constitutionnellement sur des valeurs et des lois de solidarité, sur le respect des droits de l'homme et du citoyen, dans un souci de donner à celui-ci les conditions de vivre dans la dignité, dans l'égalité, et bien sûr la liberté de conscience.

Nous pourrions nous arrêter là en discutant peut-être des questions relatives à la nature de ces services, à leur qualité, à leur efficacité, bref à la question de savoir s'ils remplissent bien et encore leurs objectifs. Nous le savons, le spectre est grand, depuis les services régaliens jusqu'aux compétences des collectivités territoriales et des communes.

C'est pourquoi, pour rester dans l'esprit du sujet qui nous occupe dans cette université d'été, je propose de convenir d'une sémantique sur la notion de services. Je mets de côté les notions régaliennes de l'Etat et ce que l'on appelle communément les services publics tels que : services des préfectures, services postaux, services incendies, organismes délivrant des aides sociales, etc. . . Je vais essayer de mettre en exergue au sein du bassin de vie qu'est une commune, la possibilité de mettre la notion de service sur un autre plan que celui de "l'institutionnel". Par exemple, en posant la question : est-il possible de garder une forme de rapport personnalisé entre citoyens et élus dans une volonté politique d'un mieux vivre ensemble à travers les services au sein de la commune ? Volonté politique de garder une cohésion sociale, une solidarité locale de proximité pour ceux qui en ont le plus besoin, plus généralement une animation sociale et culturelle qui permette l'échange et le partage. Eh bien, je pense que c'est ce que l'on peut encore attendre d'une gouvernance communale au moins et même intercommunale. Il y a bien sûr, comme je l'ai évoqué, une question d'échelle ou de dimension de bassin de vie et bien évidemment le facteur politique, c'est-à-dire la représentation des élus et surtout la personnalité du maire ou du président de l'intercommunalité.

Je vais donc essentiellement rester dans un contexte d'expérience de l' élu, comme convenu, c'est-à-dire un contexte de proximité avec mes concitoyens. Ce facteur de proximité, j'y reviendrai souvent, est essentiel dans la mission de service que l'on peut attendre d'élus à qui on a délégué le pouvoir d'administration de la commune. Proximité essentielle, dis-je, parce que l'objectif premier du service est de répondre à un besoin. Si pour diverses raisons, ce besoin n'est pas entendu, pas compris dans sa nature, si son urgence parfois n'est pas détectée, il y a une forme de carence.

On le voit bien, sous cet aspect des choses de la vie partagée en "Communalité", la réussite du couple pouvoir/service dépend, chez ceux qui sont en charge de l'administration communale, de nombreux critères : la volonté politique, l'honnêteté, la confiance, la responsabilité, la disponibilité, l'écoute . . . bref le respect de l'engagement.

C'est pourquoi, aussi, si l'on veut mettre le service comme élément fondateur ou garant de la cohésion sociale il faut créer des circonstances favorables à sa mise en œuvre. C'est-à-dire être clair dans la vision du périmètre dans lequel on veut inscrire les missions de services communaux et ensuite les faire accepter dans les principes et les moyens. C'est là que réside le différentiel qui caractérisera l'action du pouvoir communal.

2 Quels services ? ...et pour qui ?

Lorsqu'une personne ou une famille vient habiter sur la commune, une de ses premières préoccupations, c'est de venir à la mairie chercher le livret d'accueil pour avoir l'éventail des services qui y sont fournis. C'est l'expression même du besoin de services du citoyen.

Nous avons tous besoin de services, parce que nous avons tous besoin de l'Autre ou des Autres. **Tous !** Pour plusieurs raisons : d'abord, parce que nous ne pouvons pas vivre, ontologiquement, sans le rapport à l'autre et puis parce que nous sommes obligés de vivre avec les autres ou à côté des autres, dans une proximité de plus en plus étroite, pour des raisons d'urbanisme et de densification. C'est un enjeu pour la sphère publique, donc pour les élus, d'organiser au sein de la commune, les services attendus par ses habitants tant en efficacité qu'en qualité. C'est une question de cohésion sociale, de qualité de vie en commun.

Dans la réalité quotidienne, quand on a un problème administratif, de situation familiale, d'emploi, donc un besoin d'aide ou de service, c'est à la mairie que l'on va en premier. Le maire d'Auzeville reçoit sur demande ceux qui le souhaitent. C'est un aspect du lien fort qui réunit encore les citoyens et leurs élus.

Sur cette notion de services en relation avec le pouvoir je propose donc de retenir la sémantique suivante : est "service", dans le contexte communal, le "fait de se mettre à disposition de quelqu'un" soit par obligation réglementaire, soit bénévolement, soit tout simplement par éthique personnelle.

Comment s'exprime cette notion de service au sein du bassin de vie ¹ : elle correspond à tout ce qui "facilite" la vie de tous les jours (les anglo-saxons emploient le mot de "facilities" pour les services). Nous pouvons y mettre ainsi la délivrance des services liés à la compétence de la commune (nous verrons lesquels) et ceux de l'intercommunalité dont la commune est le relais, mais aussi les services "ajoutés" souhaités et organisés par la commune (volonté politique), les services rendus par les associations, le bénévolat, etc... ceci pour les très jeunes, les jeunes, les adultes, les aînés. A travers cet angle de vue, on réalise la dimension de la mission qui est confiée aux élus par la délégation du suffrage.

Cette notion de service au sein de la commune, que l'on peut qualifier de "public", peut ainsi se comprendre, d'abord comme une réponse à un droit, mais aussi, en proximité, à un besoin spécifique, une attente, une situation d'urgence (les CCAS ² par exemple, les logements d'urgence...). Cela implique pour les élus en charge de la gouvernance communale, un devoir de disponibilité, d'écoute mais aussi une volonté d'accepter de considérer que tous ces services rendus sont l'enjeu, je le répète, non seulement d'une cohésion sociale mais aussi d'un bien-être, d'un bien-vivre au sein de la commune.

D'une façon générale, en matière de service on peut donc dire que

La commune, en tant que collectivité distincte de l'administration de l'Etat, a pour devoir de prendre en charge les intérêts de la population sur son territoire, en ce qui concerne ses compétences propres, et au sein de l'intercommunalité, en tant que membre actif de celle-ci et participant à la gouvernance. Ce qui est important et c'est là qu'intervient le pouvoir de la municipalité, c'est que la capacité de celle-ci à intervenir dans la vie quotidienne publique lui donne une certaine autonomie de décision et de liberté dans les orientations qu'elle souhaite donner politiquement dans ses domaines de compétences mais aussi selon ses moyens. C'est assurément cette marge de manœuvre qui permet de renforcer plus ou moins la relation pouvoir/services aux citoyens. Cela permet aussi d'adapter les services en fonction du profil de la commune (pyramide des âges, taux de croissance de la population, accompagnement de l'évolution de la commune, mais aussi demandes des habitants, équipements...).

¹Plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants.

²Centres communaux d'action sociale

3 Services et organisation territoriale

Comment sont organisés et délivrés ces services dans la réalité ? L'organisation territoriale de la France est d'une grande complexité et se traduit par un enchevêtrement de compétences (services et administration).

A l'origine (1981-1982), il y avait une volonté de l'Etat de transférer au profit des collectivités territoriales certaines compétences et les ressources correspondantes. Cette intention s'est diluée, au fil de la temporalité politique, dans les cinq niveaux responsables des politiques publiques : les communes, les départements, les régions, l'Etat, mais aussi l'Union Européenne. On peut rajouter les intercommunalités et même les Métropoles. Le besoin de service et son expression à la base sont alors de moins en moins perceptibles par les différents acteurs, même si les idées générales qui conduisent les principes de notre république et de notre démocratie veillent au respect de l'égalité et de la solidarité pour tous les citoyens.

On fait un constat du même ordre avec les intercommunalités, qui sont les diverses formes de coopération entre les communes. Il existe cinq formes à fiscalité propre : communautés urbaines, communautés de communes, communautés d'agglomération, syndicats d'agglomération nouvelle, auxquelles s'ajoutent depuis peu les Métropoles ; et deux autres sans fiscalité propre : syndicats de communes et syndicats mixtes. De plus la légitimité démocratique des EPCI³ est un problème sensible, car elles se voient transférer un nombre croissant de compétences (de plus en plus sans les ressources correspondantes... désengagement de l'Etat). Or les conseillers communautaires sont élus par les conseillers municipaux, et leur répartition au sein de l'assemblée du Conseil des communautés est proportionnelle à l'importance des communes. Donc l'influence des "grosses communes" et des vice-présidents élus au Bureau est déterminante dans l'orientation des politiques de répartition des compétences, ce qui a une traduction concrète sur le terrain en matière de services délivrés.

Il y a de ce fait une répartition des compétences, donc de services, qui évolue au fil du temps et des décisions politiques publiques. Certaines compétences des communautés d'agglomération sont par nature communautaires (SCOT⁴, transports...) mais d'autres peuvent être partagées entre la communauté et les communes. Le principe de subsidiarité se fonde sur l'intérêt communautaire qui détermine le champ d'intervention de la communauté, laissant aux communes ce qui n'est pas reconnu d'intérêt communautaire.

Les compétences communales (lieu de l'administration et de proximité) :

- En matière d'urbanisme, la décentralisation a transféré aux collectivités locales des compétences exercées antérieurement par l'Etat, avec les ressources correspondantes. La commune a acquis une autonomie de décision et une liberté de conception dans l'élaboration de sa politique d'urbanisme.
- Dans le domaine sanitaire et social, la commune met en œuvre l'action sociale facultative grâce aux centres communaux d'action sociale (crèches, foyers des personnes âgées, personnes en difficulté, logement d'urgence, hébergement en hôtel...) sous contrainte d'un budget à part voté.
- Dans le domaine culturel, la commune crée et entretient bibliothèques, écoles de musique, animations et spectacles, expositions, cinémas... Les bénévoles jouent là un rôle important.
- Dans le domaine sportif et des loisirs, elle gère les équipements sportifs, subventionne les activités et les foyers ruraux, les clubs, etc... Pour les petites communes l'organisation de l'utilisation des moyens est importante (mutualisation des équipements sportifs avec des communes voisines).
- Gestion des eaux pluviales.

³Etablissement public de coopération intercommunale : dénomination officielle des intercommunalités

⁴Schéma de cohérence territoriale : outil de conception et de mise en œuvre d'une planification intercommunale en matière d'urbanisme

Les compétences de la communauté d'agglomération :

- Développement économique.
- Aménagement de l'espace communautaire.
- Equilibre social de l'habitat : PLH⁵, programme social et pourcentage de LS⁶ dans la gestion de la mixité, aides financières en faveur du LS pour la mise en œuvre de la politique communautaire d'équilibre social de l'habitat et en direction des personnes défavorisées.
- Politique de la ville : délinquance, action sociale, gens du voyage, services à la personne.
- Voiries, déplacements doux.
- Eau, assainissement.
- Protection et mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie : qualité de l'air, lutte contre les nuisances sonores, économies d'énergies, déchets ménagers ; équipements sportifs et culturels d'intérêt communautaire ; action sociale d'intérêt communautaire (transfert commune → EPCI).

Cet état de fait pose alors les questions suivantes : Que reste-t-il à la commune comme services de proximité ? Qu'impliquent pouvoir et service pour les élus communaux ? Comment maintenir un lien social et une animation communale ? avec quels moyens ? Comment gérer la dépendance avec l'EPCI en complémentarité ?

4 Quel pouvoir ?

Alors, ce pouvoir, quand on prend la barre du navire communal, quel est-il, où se situe-t-il, comment le découvrir dans son étendue et sa nature, je dirais même comment apprendre à s'en servir ?

Sur la nature du pouvoir, je dirais qu'il y a **pouvoir-devoir, pouvoir-vouloir, et pouvoir-pouvoir** (ce que nous pouvons faire en réalité). Il y a aussi l'engagement électoral traduit dans le programme de référence. On peut choisir l'un ou l'autre ! Mais la notion complète de service exige les trois. C'est cette trilogie qui dans l'idéal devrait conduire le citoyen à solliciter un mandat représentatif et républicain. Il manifeste ainsi ses motivations et son engagement à participer à la vie municipale et donc à agir, en principe, dans l'intérêt de ses concitoyens.

En fait, il n'y a pas de typologie de motivation politique quand on s'engage à être élu. Certains le font par ambition, d'autres par envie de servir (notion de service), d'autres pour vivre une expérience. . .

Ce qui apparaît très vite, quand on a décidé de prendre des responsabilités d'élu, c'est qu'il y a besoin de beaucoup de disponibilité pour découvrir les fonctionnements des services municipaux, leurs compétences, la complexité de l'administration, et acquérir une capacité d'analyse et de décision, dans différents domaines (urbanisme, services à la personne, travaux. . .) même si un certain nombre de compétences n'est plus assumé par les communes. L'administration au sein d'une municipalité de petite taille est aussi complexe que dans une grande (les lois et règlements sont les mêmes pour tous) mais avec moins de personnels et de spécialistes. Il faut ensuite prendre la mesure du rapport entre personnel communal et élus.

Je vois l'accession au pouvoir d'abord comme prise de conscience, initiation à la responsabilité publique qui va exiger disponibilité, investissement personnel, découverte de nouvelles compétences à acquérir. Le deuxième aspect de l'exercice du pouvoir est sa collégialité : l'élu n'est pas seul mais fait partie d'un groupe de conseillers municipaux, en général assez hétérogène, qui va prendre les décisions d'orientation de la vie politique de la commune. Troisième facteur : le maire ; c'est en général celui qui est à l'origine de la composition de la liste de la majorité élue, celui qui a pensé et formalisé le

⁵Programmation locale de l'habitat

⁶Logements sociaux

programme électoral ; c'est lui qui détient le plus de pouvoir même s'il est dépendant des votes de son conseil municipal. Enfin, il y a l'opposition avec laquelle il faut composer.

Si j'évoque cette cristallisation, cette structuration de la gouvernance, c'est parce qu'elle va être à la source de la politique des services au citoyen durant la durée du mandat. Ce qui veut dire que préalablement, il est souhaitable (et sans doute nécessaire), que les élus partagent entre eux une réflexion sur les valeurs et les idées qui vont orienter et motiver leurs actions et donc définir le cadre de ces services. Ensuite il faut trouver un consensus sur des lignes directrices.

Il y a la nécessité d'une adhésion collective à un projet, la nécessité de créer un environnement favorable pour que les services fournis soient de qualité et en adéquation avec les besoins exprimés. Il y a aussi l'exigence d'une expression politique initiale claire (programme électoral) à l'adresse des citoyens.

C'est un pouvoir collectif, démocratique, mais fragile, qui a besoin d'équilibre et d'adhésion au groupe. C'est ce qui explique les conflits assez fréquents entre le pouvoir du maire, la nature de sa gouvernance et l'abandon par certains élus de leur implication dans l'action municipale. Le rôle du maire est bien évidemment fondamental en fonction de sa personnalité et de ses convictions, suivant qu'il est un maire rassembleur, constructeur, social, visionnaire, simple gestionnaire, etc ...

En outre, l'évolution des politiques territoriales fait, à ce jour, que les pouvoirs délégués à la commune dans le domaine des services, se sont dilués dans les intercommunalités. Ce qui s'est traduit par des transferts de compétences. Nous verrons, par quelques exemples, que cette évolution n'est pas anodine dans le rapport des citoyens à leur administration de proximité.

En conclusion sur le pouvoir au sein de la commune

C'est certainement une expérience riche de l'altérité et de l'utilisation du pouvoir pour orienter les actions vers les valeurs que l'on défend, si l'équipe est homogène. Servir oui, mais servir avec équité et bon sens c'est-à-dire vers l'urgence des besoins. Comment puis-je évaluer la nécessité et l'utilité du service face à la sollicitation de la demande ? Car, en contrepartie, le service a un coût pour la collectivité qui en a souvent le sentiment de gratuité. Par ailleurs, avons-nous des obligations de moyens ou de résultat en matière de services rendus ?

En fait, la notion politique de service est très large : elle englobe l'institutionnel, l'engagement communal, et le projet de l' élu. Chacun apporte avec lui ses valeurs, ses choix, parfois (ou souvent) son idéologie. Autrement dit, elle fait appel aux notions de devoir, de responsabilité et d'éthique. Il y donc, pour l' élu, une dimension personnelle dans l'interprétation de sa mission politique.

Ceci amène à la question qui nous intéresse ici : Est-il possible d'aller au-delà de l'institutionnel, de marquer une volonté politique au service des autres ? Là est l'engagement d'une autre conception possible de la relation pouvoir/service. Là est la source d'un engagement personnel, une valeur ajoutée au devoir institutionnel de l' élu.

Ne soyons pas naïfs, il n'y a aucune obligation de faire plus que "ce qui est dans le cadre" mais il y dans l'expérience de l' élu un gisement de richesses qui peut être exploité s'il le veut. En particulier la satisfaction et même une forme de bonheur de répondre à l'attente de l'autre, qui souvent vous témoigne sa reconnaissance : d'être allé au-delà du "standard", d'avoir apporté une "valeur ajoutée". Là se différencient les politiques communales.

Pour l' élu, la conscience du service rendu ou à donner, c'est le don du pouvoir que je rends à l'autre qui me l'a donné par son vote. C'est le rendu de sa confiance. "Tu m'as fait confiance, je réponds à ton attente car je peux le faire".

5 L'évolution des services de proximité

Comment, dans la réalité quotidienne et dans quel cadre, puis-je utiliser ce pouvoir ?

5.1 Les services à la personne : un transfert de compétences

Le rôle de l'intercommunalité a évolué au fil des lois de 1999 et de 2010, avec la nécessité de mutualiser certains services dans le contexte de maîtrise de la dépense publique. Ces transferts de compétences se sont avérés complexes.

Dans l'esprit de la loi, la mutualisation des services sert les objectifs suivants :

- Assurer des services que les petites communes n'auraient pas les moyens de rendre.
- Favoriser la mixité et l'égalité d'accès à ces services.
- Regrouper les moyens et adapter une organisation du territoire.

Concrètement, la mise en oeuvre de cette mutualisation s'est déroulée de la façon suivante :

- 2011 : délibérations du Conseil des communautés du Sicoval au sujet du transfert de compétence des services à la personne
- 2012 : début du transfert des compétences et constitution du CIAS (Centre Intercommunal d'Action Sociale)
- 2013 : finalisation du transfert
- 2014-2015 : réorganisations internes au Sicoval

Les compétences concernées par le transfert vers le Sicoval ont été les suivantes :

- La petite enfance 0 – 2 ans (avec une insuffisance de crèches)
- L'enfance : animation scolaire des ALSH (accueil de loisirs sans hébergement)
- La jeunesse (nécessité d'une prise en charge de l'animation et des activités dédiées)
- Les jeunes adultes : services des PIJ (points d'information jeunesse) - services de proximité
- Les dispositifs d'accompagnement CLAS (contrat local d'accompagnement à la scolarité) et PRE (projet de réussite éducative)
- Les personnes en perte d'autonomie
- Le service d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD)
- Le service de soins infirmiers à domicile (SSIAD)

Nous sommes passés de la dimension communale à la dimension d'un territoire, comme le montrent les chiffres ci-dessous (sources 2014) :

- Petite enfance : 2 439 enfants de 0-2 ans avec 65% de familles bi-actives
- Enfance ALSH : 8243 enfants entre 3 et 11 ans
- Jeunesse : 5 969 jeunes de 12 – 17 ans (8% de la population de 74 000 personnes)
- Jeunes adultes entre 18 et 25 ans (10% de la population) : 7 270 jeunes
- Personnes en perte d'autonomie : 12 036 de 65 ans et plus, 16% de la population (45% de + de 75 ans, 27% de + de 80 ans)
- Service d'aide et d'accompagnement à domicile : 102 319 heures d'intervention

On constate l'importance du chantier, l'ampleur du domaine des services à fournir en regard de la demande et de l'attente des familles. Cette mutualisation a permis de créer quatre directions de services : petite enfance, politiques éducatives, soutien à la dépendance, cohésion sociale.

Tous ces chiffres mettent en valeur le fait que s'il n'y a pas une volonté politique claire de services et d'aide à la personne, ainsi que les moyens appropriés, le tissu social devient fragile parce que livré à lui-même. Ils révèlent aussi :

- La complexité de l'organisation et des moyens à mettre en place.
- La nécessaire maîtrise de la qualité des services.
- Les moyens humains à mobiliser, garants de la qualité des services.

Cette évolution préserve-t-elle le facteur de proximité nécessaire aux rapports humains ? Pas nécessairement puisqu'elle induit en effet une dématérialisation des contacts, un turn-over des personnels d'assistance. . . N'y a-t-il pas en outre un risque d'uniformisation qui fait que certaines communes voient leur politique sociale régresser en deçà de ce qu'elles souhaiteraient ? Autrement dit, la mutualisation des services est-elle garante d'un maintien du niveau des services existants dans certaines communes ?

Dans le cas d'Auzeville, les services qui ont été transférés sont les suivants :

- les crèches associatives,
- les ALSH vacances et mercredi,
- les séjours enfance, les ALSH jeunesse vacances,
- les séjours jeunesse, le PIJ Auzeville Castanet,
- les dispositifs CLAS et Réussite éducative,
- le portage des repas.

Avons-nous gagné ou perdu ? Les paramètres sensibles sont : le nombre d'agents et leur gestion (mobilité, déploiement), les tarifs, les budgets alloués, la gestion administrative.

— Nous avons donc gagné là où la notion de dimension de l'organisation apporte des moyens nouveaux : petite enfance, certains points sur l'enfance, le portage des repas.

— Nous avons beaucoup perdu sur la thématique enfance et jeunesse parce que le facteur de proximité fait défaut : le rapport humain avec la mairie n'est pas le même qu'avec une administration plus distante (le Sicoval). Il y avait aussi, avant ce transfert, une volonté de la part des élus de la commune de favoriser budgétairement et qualitativement les services touchant au périscolaire, à l'éducation et aux loisirs des enfants, ceci dans un souci d'accès pour tous à ces services au moyen d'une politique de tarifs adaptés.

Faut-il pour autant regretter ou dénigrer la volonté de l'intercommunalité d'avoir fait ce transfert de compétence de service à la personne ? Objectivement non, puisque cela a été fait pour que les 36 communes du territoire du Sicoval puissent avoir accès aux mêmes services. Mais c'est vrai que dans la période de mise en place de cette mutualisation, les communes qui avaient fait le choix de favoriser certains domaines de services ont perdu en qualité et en périmètre de prestations.

Cet exemple pour revenir à notre sujet : oui, la nature de l'exercice du pouvoir dans nos structures démocratiques influe très sensiblement sur la notion de services à rendre aux populations.

5.2 L'urbanisme : une autonomie de décision

S'il y a un domaine où le pouvoir influe sur le service rendu ou l'orientation de la politique communale, c'est bien celui de l'urbanisme.

Beaucoup de communes ont encore l'autonomie de décider et de planifier leur politique d'aménagement urbain et environnemental (hors PLUI⁷). Cela signifie que chaque commune a vocation de participer à l'accueil et à l'hébergement de nouveaux habitants désireux de résider sur son territoire. Elle doit donc décider comment elle va organiser son habitat, le développer dans le temps et dans l'espace.

Chaque année l'agglomération de Toulouse accueille 19 000 habitants. La tendance va vers 20 000. Chaque commune a ainsi un engagement d'accueil (PLH) mais aussi de gestion sociale de cet accueil dans le respect d'une forme de mixité et d'équilibre de représentativité des populations (logements sociaux, PSLA⁸, jeunes ménages...). Le phénomène monoparental, ou de recomposition familiale, a un impact important sur le besoin de logements. Et ce n'est pas simple ! D'une part parce qu'il y a maintenant des contraintes législatives et réglementaires (SCOT, PLH), ensuite parce qu'il y a des contraintes structurelles (réseaux, transports, économie d'espace-densification), enfin parce qu'il y a des paramètres sociaux (densité, proximité, mixité, accès à la propriété...). Ces dernières années, certaines communes ont refusé en particulier de construire des logements sociaux : elles ont été sanctionnées par l'Etat...

Dans le cas de l'urbanisme, le problème du service est très sensible. Est-ce que je respecte les 25% de logements sociaux (aidés). Suis-je vigilant sur la spéculation foncière, sur les prix d'accession à la propriété pour que les jeunes ménages puissent acheter leur premier logement ? Est-ce que je favorise les projets de logements participatifs ? Est-ce que je prévois des logements d'urgence ? En matière de locatif, est-ce que je privilégie plutôt des T2, T3, T4 ? Tous ces choix vont orienter l'avenir démographique de la commune, son style de vie, etc...

6 Participation citoyenne et concertation

Dans ce contexte de regroupement des activités ou des services dans le giron intercommunal ou métropolitain, nous sentons bien la nécessité de préserver au sein de nos communes une cohésion "communautaire", une vie en commun dans laquelle le sentiment d'appartenance à une commune soit facteur de "bien être" dans son environnement. Deux facteurs sont au fondement de cette cohésion (cohésion dans la vie quotidienne de la cité, dans son administration, dans son animation, dans l'échange et le partage des ressources de la commune) : la gouvernance en place, mais aussi la participation des citoyens au bien vivre de leur commune.

Il n'y a pas, il ne peut pas y avoir de lien social et de solidarité sans le tissu associatif et le bénévolat qui apportent une énorme et indispensable contribution à la qualité de l'animation et de l'entraide au sein de la commune. Tout simplement parce que la plupart des communes n'ont plus les moyens de couvrir matériellement et financièrement certains besoins exprimés par les habitants, en particulier en ce qui concerne les loisirs partagés (sports, culture, détente...). Les élus ont donc aussi un devoir d'organiser, de favoriser, d'aider, de veiller à la vie associative.

J'évoque en passant l'importance de garder un CCAS (centre communal d'action sociale) pour gérer l'urgence de situations précaires.

⁷Plan local d'urbanisme intercommunal

⁸Prêt social location accession

7 Demain et après

Nous voyons tous que le binôme pouvoir/service est en mutation, qu'il y a présomption de délitement du concept de service dans l'exercice des responsabilités publiques, non par principe de valeurs mais par vision technocratique. La question qui demeure et demeurera toujours dans une communauté de vie, qu'elle soit communale, régionale ou nationale est : *Vers qui se tourner quand on en a besoin ? Qui peut m'aider ?*

Nous sommes devant des défis sociétaux d'évolution auxquels nous devons répondre rapidement. Je vais vous en donner deux exemples :

- **Les familles monoparentales.** Leur nombre ne cesse d'augmenter depuis les années 1970. Elles représentaient en 2012 près de 2,6 millions de ménages en France. Situations vulnérables, économiquement, sur le plan de l'emploi et surtout pour l'accès au logement. Sur l'aire urbaine de Toulouse, en 2012 : il y avait 50 000 familles monoparentales qui représentaient 129 481 personnes, 1 famille avec enfant sur 3 était monoparentale, 76 374 enfants étaient dans une famille monoparentale (22,5 % des enfants), 36 289 familles étaient allocataires de la CAF.
- **Les jeunes.** En 2014, il y a 283 862 jeunes de 15 à 29 ans dans l'aire toulousaine : 50% sont des femmes, 15% vivent chez leurs parents, 43% ont un emploi, 46 000 de 15 à 29 ans non scolarisés sont chômeurs et non insérés, 3700 vivent seuls avec un ou plusieurs enfants (93% de femmes), 22% des jeunes ont des revenus sous le seuil de pauvreté.

A la lumière de ce que je viens d'évoquer et en considérant les évolutions récentes des organisations territoriales en corrélation avec le désengagement de l'Etat, je crois qu'il est important d'essayer d'avoir une vision claire sur la question du "comment nous voulons vivre demain", dans quel environnement et dans quel rapport à l'autre. C'est non seulement une question d'équilibre qualitatif de vie quotidienne mais aussi de santé physique et mentale. Il y a donc à trouver et à établir durablement un équilibre des pouvoirs de décider et de faire, entre les structures qui mutualisent ou centralisent et les bassins de vie de proximité que sont les communes. Sachant que l'appartenance à un lieu de vie, qu'il soit choisi ou pas, conserve un aspect identitaire (dans le bon sens du mot : lieu que j'ai fait mien). Pour chacun d'entre nous, habiter, c'est un morceau de vie, c'est aussi, dans le temps, une expérience humaine.

Eloigner l'expression et la représentativité de la tutelle de l'Etat, garant des valeurs fondatrices de notre Nation, renforce le sentiment d'abandon et le repli sur soi. C'est le phénomène que l'on peut voir dans les villages de campagne où il n'y a plus de services publics, et dans certaines banlieues.

L'évolution des technologies, et en particulier la numérisation des services, participe hélas à cette perte du contact humain et à l'angoisse de la barrière technologique des accès aux services les plus élémentaires, bref à la menace d'une fracture sociale qu'il vaut mieux éviter tant que cela est en notre pouvoir.

La commune, dans ce qui lui reste de marge de manœuvre politique et de moyens, doit faire tout ce qui lui est possible pour rester le garant de notre humanité de vie quotidienne.

8 Conclusion

Je la dédie à tous les élus et je la laisse à Emmanuel Lévinas :

Lévinas : "*Dès que le visage de l'Autre apparaît, il m'oblige.*"



6. L'éternelle tentation du pouvoir

Servir ou se servir, c'est le dilemme de tout responsable. Comment résister à l'insidieuse tentation de l'abus de pouvoir, de laquelle personne n'est à l'abri ?

1 Introduction

La tentation du pouvoir est l'un des ressorts de l'âme humaine, l'un des ressorts de la tragédie antique... Or l'exercice d'un pouvoir, la prise de responsabilité, est indispensable à la vie en société, chacun étant appelé à travailler au bien de tous ...

Dans toutes les structures de la société (entreprises, collectivités publiques, associations, sans oublier l'Église), la noble ambition de contribuer au bien de tous (bien commun, intérêt général, ...) n'empêche pas tout individu, aussi bien intentionné soit-il, de glisser d'un engagement au service des autres à la tentation de faire prévaloir son intérêt dans, voire avant, la cause prétendument servie.

1.1 Quand nous parlons de pouvoir, de quoi parlons-nous ?

Catéchisme de l'Église catholique, 1731 : "*La liberté est le pouvoir, enraciné dans la raison et la volonté, d'agir ou de ne pas agir, de faire ceci ou cela, de poser ainsi par soi-même des actions délibérées. Par le libre arbitre chacun dispose de soi.*"

Si l'on accepte cette définition, qui n'est pas celle d'un dictionnaire, où est le problème ?

Pouvoir, nous dit un dictionnaire, c'est "être en capacité de", "avoir la permission de", "avoir le droit d'agir", "avoir le droit d'exercer certaines fonctions" ... "Pouvoir" c'est faire ce qui est "possible". Pour autant que ce soit "licite". Ce que souligne, dans la langue anglaise qui distingue deux verbes "can = être en capacité de" et "may = avoir la permission de", la formule "*you can but you may not*".

Dès lors, la tentation du pouvoir n'est pas celle de faire tout ce qu'on est capable de faire et qu'on a le droit de faire, car agir ainsi relève du libre exercice de la volonté de chacun de nous ; la tentation du pouvoir, complémentaire de celle de l'avoir¹, est tentation d'exercer sa liberté sans limite, en imposant la sienne aux autres, au détriment de leur propre liberté, par la force, par la contrainte, par la ruse, par la manipulation, ...

¹ Constatons au passage avec E. Got, professeur de lycée : "*Le dépérissement de l'État est souhaité par ceux qui privilégient leur liberté aux dépens de celles des autres, haïssent l'égalité et sont gênés par la fraternité. [...] Leur référence au "libéralisme" tente de masquer, sous un terme plaisant, la réduction de leur intérêt à une valeur unique, le pouvoir de l'argent, particulièrement bien adapté à une extension au monde de leur champ d'action.*" (Got, E, *Comment tuer l'État – Précis de malfaçons et de malfaisances* – Ed. Bayard – 2005).

1.2 Qui suis-je pour vous parler de pouvoir ?

Époux, père, ingénieur ayant exercé durant déjà une quarantaine d'années des rôles de chef de service ou de directeur, engagé dans des associations dont j'ai parfois été membre du conseil d'administration, ou même trésorier ou président, je me suis rendu compte, lorsque j'ai été invité par les organisateurs de cette université d'été, que mon intervention risquait fort d'être une relecture critique de ces années déjà nombreuses.

Je vais tenter d'éviter cet écueil, comme je vais tenter d'éviter l'autre écueil, qui lui fait face, d'une intervention désincarnée dans laquelle je vous parlerais plus ou moins savamment mais de manière purement théorique, de cette tentation de pouvoir qui nous concerne tous.

2 Des situations multiples de tentation de pouvoir

2.1 En couple ou en famille



"Le Triomphe"
de Serge Lama
(1977)

*"Amoureux, il était maladroit et servile
Il aurait, un à un, baisé tous ses cheveux
Il avait, disons-le, presque l'air imbécile
Quand il voulait ne pas en être un à ses yeux
Mais depuis qu'il l'a eue, depuis qu'il la possède
Maintenant qu'il la mise dans le fond de son lit
Y a plus que pour sa fête qu'il est encore gentil."*

En couple ou en famille, le pouvoir cela peut être la volonté de décider pour les autres. "Je fais ça pour ton bien" ne signifie-t-il pas plutôt : "Je sais ce qui est bon pour toi", "j'ai décidé pour toi" ? Ceci sous la pression du regard des autres et de la société qui, de l'extérieur, juge qui "porte la culotte", quand elle ne renvoie pas à l'expression ancienne de "chef de famille", qui, vous vous en doutez, ne désignait pas madame, longtemps privée de ses droits civiques et civils.

Suis-je bien sûr de ne pas être un conjoint tyrannique ni un manipulateur comme il en existe, et pas seulement dans le sens de la domination de la femme par l'homme, puisque le sens inverse existe aussi ? Celle que j'ai choisi d'aimer, et qui est dans la salle, vous dira, bien mieux que je ne peux le faire, ce qu'il en est chez nous ... Car, oui, la tentation du pouvoir et ses pathologies existent déjà dans cette société qu'est la cellule familiale.

2.2 En entreprise ...

Le pouvoir, c'est de décider la direction que doit prendre une entreprise, d'y organiser le travail de tous. "Qui c'est le patron ?" "C'est moi qui décide" et autres "règle n°1 - le patron a toujours raison". Humour ou situation réelle qui, parfois, ne prête guère à rire ?

Il y a légitimité, nécessité d'une direction claire ; mais les petits chefs succombent à la tentation. Et dans les grandes entreprises, l'allongement de la chaîne hiérarchique et une certaine déshumanisation des relations entre personnes n'est-elle pas facteur d'une personnalisation accrue de l'autorité et d'un renforcement du pouvoir ?

Permettez-moi de faire référence à ce monument de littérature morale que sont "Les Misérables" du grand Victor Hugo. Pour un M. Madeleine, dévoré par les remords d'avoir agi sans discernement, combien de contremaîtres qui exercent leur pouvoir sur les pauvres Fantine ?

Un président de syndicat professionnel, qui voulait que je régale ses administrateurs au frais d'un établissement dont j'avais la direction, ce que je n'avais aucune raison de faire, m'a déclaré : "Vous ne voulez pas payer le repas. Bon. Tant pis, ils ne mangeront pas". L'homme de pouvoir prétend décider pour les autres, mais sans les autres voire contre eux.

2.3 En association ou en syndicat

Plus compliquée est la répartition des rôles dans les mondes associatif ou syndical, avec une surcharge affective de responsabilité liée au bénévolat et au sentiment d'utilité sociale conjugués avec la volonté de faire communauté. Il n'y a aucune raison, puisque l'association est à but non lucratif, puisque le syndicat veut défendre les intérêts de tous et de chacun, que l'ambiance y soit pourrie par des enjeux de pouvoir, n'est-ce pas ? Et pourtant ...

Une association, c'est un peu une bonne bande de copains qui ont envie de faire la même chose, n'est-ce pas ? Et un syndicat, un groupe de personnes qui adhèrent à un projet de réforme (ou de révolution) du monde du travail ? Il n'y a aucune raison, puisque l'association est à but non lucratif, puisque le syndicat veut défendre les intérêts de tous et de chacun, que l'ambiance y soit pourrie par des enjeux de pouvoir, n'est-ce pas ?

Et pourtant ... "Lui, il est trésorier parce qu'il aime l'argent. Quand on a besoin de quelque chose, on croirait que c'est le sien ...", Ou encore : "Ça fait quinze ans que je suis président de cette association, ils me doivent tout et ils ont décidé d'élire un autre président. C'est vrai, j'ai toujours dit que je voudrais qu'on me remplace, mais, franchement, vous avez vu qui ils ont choisi ?"



"Le Triomphe"
de Serge Lama
(1977)

*"Tourneur à quatorze ans, à trente ans contremaître
Dans l'usine, c'était de très loin le meilleur
Et, pour le comité d'entreprise, peut-être
Le plus persuasif de tous ses orateurs
Mais depuis que l'État l'a nommé pour qu'il vienne
Servir de trait d'union entre base et sommet
On murmure à la chaîne qu'il aurait bien changé."*

2.4 En collectivités publiques ...

En collectivité publique, la légitimité de chaque acteur est renforcée par la participation à la chose publique qui a pour but d'assurer le bien commun. Or, selon une formule attribuée à Gandhi, "tout ce que vous faites pour moi sans moi, vous le faites contre moi" alors que l'homme de pouvoir prétend décider pour les autres, mais sans les autres, voire contre eux.

2.4.1 Servir ou se servir ?

Il y a beaucoup d'élus dévoués au service de leur collectivité. Mais d'autres sont soucieux de leur réélection, donc de la défense des intérêts particuliers de leur électorat, intérêts dont la somme n'a rien à voir avec l'intérêt général ; ou ne négligent pas leur enrichissement personnel, et, pris la main dans le sac, protestent de leur bonne foi et de la nécessité d'être dégagé des soucis matériels pour pouvoir se consacrer au service du bien commun. Belle excuse !

Que dire de ces élus (ou fonctionnaires) qui se font ouvrir la route à coup de gyrophares et de sirènes voire à coups de bottes de leur escorte motocycliste dans les carrosseries des voitures des manants qui ne s'écartent pas assez vite ? Ayant eu à travailler avec des responsables ministériels de pays où il n'y a ni huissier, ni policier des voyages officiels, ni escorte, je puis témoigner que la sacralisation des élus et des hauts fonctionnaires dans notre pays contribue à les isoler du monde réel et à leur donner la grosse tête !

Que dire des élus qui s'approprient à ce point la chose publique, la "res publica", qu'ils en arrivent à affirmer : "Cette loi, je l'ai votée en tant que parlementaire, mais en tant qu' élu local je ne l'appliquerai pas" ? Cette attitude rejoint celle du fonctionnaire qui, de sa seule autorité, décide de ne pas appliquer la loi, non pas pour s'en tenir à l'esprit des lois plutôt qu'à leur application littérale, attitude qui me paraît plutôt éclairée, mais pour marquer son pouvoir discrétionnaire de plaire à untel ou de déplaire à tel autre. Ou plus mesquin encore, de ne surtout pas déplaire et poursuivre paisiblement le cursus honorum qui le comblera d'une belle carrière et de nombreuses distinctions ? Eh oui, il est des hauts fonctionnaires dont la carrière dépend de l'avis des élus sur lesquels ils sont censés assurer le contrôle de légalité.

Mais, en miroir, aussi combien d'électeurs qui attendent de l' élu un passe-droit, une faveur, se comportant en courtisans qui ne manqueront pas pourtant de dénoncer ensuite l' élu qui a abusé de leur servilité ou le fonctionnaire qui n'a pas voulu se livrer à leur jeu ?

2.4.2 Toute mission est reçue

A l'issue de son sacre, le roi de France guérissait les écrouelles en prononçant la formule rituelle : "Le roi te touche, Dieu te guérit.", qui lui rappelait de qui il tenait le pouvoir. Malgré la splendeur de la cérémonie qui venait de se dérouler, malgré son statut de monarque de droit divin, le roi n'était que le souverain de ses sujets (quel vilain mot), il n'était que le ministre de Dieu.

Et certains rois n'acceptaient-ils pas la présence d'un "fou du roi" dont l'insolente liberté de parole était en réalité une sage sécurité, un contrepoids à la prolifération de courtisans serviles plus avides des miettes du pouvoir que de bien commun ? Élus et agents publics ne devraient-ils pas se voir rappeler plus souvent qu'ils ne sont, en démocratie, que les délégués, les serviteurs, en un mot, les "ministres" de la volonté du peuple et de l'intérêt général ?

"Un ministre ! Quand on pense à ce que ça coûte . . . à ce que ça sert !" persiflait l'artiste québécois Gilles Vigneault dans l'un de ses spectacles. Un ministre, pour les auteurs latins, c'est un fonctionnaire, celui qu'on emploie pour l'exécution d'une tâche, un serviteur, celui qui est au service de quelqu'un.

À notre époque, il n'y a plus guère que les ministres du culte qui se considèrent comme des agents ou des serviteurs. Les autres, nos ministres, les auteurs latins les auraient plutôt qualifiés de "magister", directeur, personne qui dirige ou maître qui enseigne. Le glissement sémantique a fait du "ministre" serviteur un "magistre" directeur.

2.5 En Église

Cette répartition des rôles est plus compliquée encore en Église : le clerc, le religieux, le consacré, le laïc en mission ecclésiale, le chantre, et même la responsable chargée de fleurir l'église, peuvent être tentés d'oublier que toute mission est reçue.

"N'oublions jamais que le vrai pouvoir est le service" dit le pape François. Car, en Église, l'esprit de service est celui du Christ : "Le Fils de l'homme est venu, non pour être servi, mais pour servir" (Mt 20, 28) : les ministres se situent dans l'Église (et pas au-dessus des autres !), ils assurent une fonction dans l'Église. Les ministères sont des dons de l'Esprit-Saint et les ministres exercent l'autorité du Christ. Cette autorité est un service et non une domination, elle est au service de l'Évangile, au service de la communauté².

Si la répartition des rôles dans les mondes associatif et syndical est compliquée par la surcharge affective de responsabilité liée au bénévolat et au sentiment d'utilité sociale conjugués avec la volonté de faire communauté, elle l'est plus encore en Église avec une surcharge liée au sentiment d'être dans le vrai.

Combien de personnes qui exercent un service "parce que personne ne veut le faire" et qui font tout pour écarter tous ceux qui pourraient venir les aider... Et pourquoi pas les remplacer ?...

Dans l'Église catholique romaine, celle que je connais le mieux, le clerc mis à part par l'ordination, le religieux, le consacré, le laïc en mission ecclésiale, le chantre, et même la responsable chargée de fleurir l'humble chapelle, peuvent être tentés d'oublier qu'ils ne possèdent rien qu'ils n'aient reçu ; que toute mission est reçue et qu'elle peut être retirée ; qu'il n'y a donc aucune sagesse à s'en croire propriétaire comme d'autres auraient acheté une charge.



"Le Triomphe"
de Serge Lama
(1977)

*"Ce n'est pas par hasard qu'il a pris la soutane
A vingt ans, il était un abbé merveilleux
Connaissant l'Évangile sur le bout de son âme
Et il aimait les hommes autant que le bon Dieu
Devant tant de vertus, il est monté en grade
Aux fêtes liturgiques, aujourd'hui, on le voit
En habits de parade faire le signe de croix."*

Le cléricisme, le pharisaïsme, l'intégrisme, guettent toute structure humaine qui propose une vérité...

3 La soif de pouvoir est une névrose

Selon le psychanalyste Jean-Pierre Friedman³, hommes politiques ou grands patrons n'auraient qu'un objectif : conquérir le pouvoir et... l'éternité. Jusqu'à en oublier leurs convictions. Même parmi ceux qui, au départ, servent une cause parce qu'ils y croient et qu'elle correspond à des valeurs personnelles, la dérive finit par être inévitable : au fur et à mesure que ces personnes progressent dans leur conquête du pouvoir, leurs convictions passent au second rang. Pour finir, ce n'est plus la cause qui compte, mais la victoire.

²Lemaire A., *Les Ministères dans l'Église*, Le Centurion, coll. "Croire et comprendre", 1974.

³Friedman J.-P., *Du pouvoir et des hommes*, Éd. Michalon, 2011.

Le nourrisson, narcissique et mégalomane, apprend en grandissant, sous la pression de la réalité, à refouler ses désirs de toute-puissance, et à accepter d'obéir et de composer. Mais certains n'y arrivent jamais ; qu'ils soient dirigeants politiques ou de grandes entreprises, J.-P. Friedman a retrouvé chez eux certains points communs dans leur éducation :

- une figure maternelle hyper-protectrice, adoratrice, avec laquelle ils ont vécu une relation quasi fusionnelle, dont ils tirent une assurance qui gonfle leur narcissisme,
- et une figure paternelle distante, méprisante, hostile, ou simplement absente, qu'ils s'efforcent de satisfaire dans une volonté mégalomaniaque de prouver de quoi ils sont capables, sans jamais y arriver.

Ces enfants, devenus adolescents puis adultes, vont canaliser leur intelligence et leur énergie dans un seul but : dominer, détenir le pouvoir qui leur apparaît comme un gage d'éternité, qui symbolise la longévité et la vie. La conquête du pouvoir leur permet de vivre leur narcissisme. C'est pour cela qu'ils veulent parvenir au pouvoir puis le garder à tout prix : ils ne peuvent accepter l'idée de leur mort ni que le monde peut leur survivre. En cela, ils agissent un peu comme des enfants qui sont persuadés que le monde leur obéit. La vision du pouvoir de ces hommes est avant tout une preuve d'imaturité. Certains vont même sacrifier beaucoup pour approcher ou arriver à ce but. C'est d'ailleurs mettre le doigt dans une forme d'engrenage où le pouvoir agit comme une drogue : plus on y goûte, plus on en redemande. Jusqu'au point où l'on ne peut plus s'en passer. Pour ces hommes, le pouvoir symbolise la longévité et la vie, il brille comme un gage d'éternité. Ils finissent par confondre leur existence avec leur fonction. La vision du pouvoir de ces hommes est une preuve d'imaturité.

Et il ne faut pas penser que cela "n'arrive qu'aux autres" ! Certaines personnes peuvent, par les hasards de la vie, se voir investies d'un pouvoir et y prendre goût de façon excessive ! Car les désirs archaïques que nous avons nourris sont refoulés certes, mais n'ont pas totalement disparu et peuvent se réveiller. Personne n'est donc à l'abri des possibles dérives émanant de l'exercice du pouvoir. Et l'histoire montre que le pouvoir est redoutable et, qu'à de très rares exceptions près, il débouche forcément sur le désir d'en abuser. D'où la supériorité du régime démocratique, fondé sur le souci de limiter ce pouvoir.

Car obéir à une loi, à une autorité, à un pouvoir, c'est adhérer à un groupe et trouver une sécurité, une identité et une valorisation. On a donc le plus souvent besoin d'un groupe solide, qui ne peut exister que par son leader et son autorité. Comme la dérive caractérielle de celui qui incarne le pouvoir est toujours possible, il faut des structures qui le contiennent. Le pouvoir est donc affaire d'équilibre, de répartition des forces et des tensions, de contrôles et de contre-pouvoirs. C'est une dynamique constante, que l'on retrouve dans tous les groupes, qu'ils s'appellent société, parti, association, cellule familiale, entreprise.

4 L'hubris, syndrome de la démesure, maladie du pouvoir

Dans ses *Discours sur la condition des grands*, Pascal jugeait utile d'éduquer les futurs puissants en leur rappelant que leur détention du pouvoir tenait avant tout du hasard :

Pascal : " Surtout ne vous méconnaissez pas vous-même en croyant que votre être a quelque chose de plus élevé que celui des autres [...] Car tous les emportements, toute la violence, et toute la vanité des Grands vient de ce qu'ils ne connaissent point ce qu'ils sont. "

Le pouvoir exerce une fascination indéniable, autant sur ceux qui le subissent que sur ceux qui l'exercent. Car l'exercice du pouvoir n'est pas une activité comme une autre et n'échoit pas au premier venu, mais les "Grands" se souviennent-ils suffisamment de leur condition de simple mortel ?

Dans un livre⁴ récent, D. Owen décrit ce qu'il définit comme une maladie nouvelle qui concernerait les personnalités politiques dirigeantes, maladie qu'il nomme en anglais *hubris syndrome* : du fait même qu'elles détiennent le pouvoir elles seraient "intoxiquées" par cet étrange agent pathogène – le pouvoir – les conduisant à manifester un narcissisme pathologique.

Le concept d'hubris est tiré de la philosophie grecque (Platon, Aristote) ou du théâtre grec, où le héros, qui prétend se hisser au rang des dieux est remis à sa place par Némésis, la déesse de la vengeance. L'hubris grec renvoie à la démesure. En psychanalyse, ce terme signifie "orgueil démesuré", il associe narcissisme, arrogance, prétention, voire manipulation, mensonge et mépris, et renvoie à un sentiment d'invulnérabilité, d'invincibilité et de toute-puissance. Comme le narcissisme, l'hubris désigne aussi un manque d'intérêt pour tout ce qui ne concerne pas le sujet personnellement, une absence générale de curiosité. Sa caractéristique principale est qu'il est visible de tous, sauf du principal intéressé et de ses fidèles. Cette dérive doit être identifiée et combattue, tant par la collectivité servie que par l'individu à son service.

5 Une tentation irrésistible ?

La première résistance à la tentation du pouvoir est le discernement, au sens ignacien du mot. Suis-je attentif à la façon dont j'assure le service qui m'est confié ? Dont j'utilise l'autorité qui m'est déléguée ? Est-ce pour mener à bien le travail qui m'est demandé ? Au bénéfice de ceux dont je suis le serviteur ?

La seconde résistance est le désintéressement. Ai-je la faiblesse de me servir au passage, avant les autres, voire de me servir au lieu de servir les autres ? La pente est forte et la descente facile vers le remplacement de l'intérêt général, du bien commun, par mon intérêt général ("je sais ce qui est bon pour les autres"), puis mon intérêt propre.

La principale résistance à la tentation du pouvoir est l'humilité⁵, "*vertu de l'homme qui sait n'être pas Dieu*"⁶. Quand on est reconnaissant à celui/ceux qui nous ont délégué un pouvoir, quand on ne se croit pas le meilleur ou supérieur aux autres, on est moins tenté de leur imposer sa volonté.

2Co 10, 9b-10 : "*C'est donc très volontiers que je mettrai plutôt ma fierté dans mes faiblesses, afin que la puissance du Christ fasse en moi sa demeure. C'est pourquoi j'accepte de grand cœur pour le Christ les faiblesses, les insultes, les contraintes, les persécutions et les situations angoissantes. Car, lorsque je suis faible, c'est alors que je suis fort.*"

L'humilité passe par la connaissance de soi-même (le *gnôthi seautón* - Γνωθι σεαυτόν des philosophes grecs antiques), en particulier par la connaissance de ses faiblesses, chère à saint Paul (cf. citation ci-dessus). L'humilité produit l'écoute, la bienveillance et le respect. Voulez-vous vous mettre au service ? Vous avez une bouche et deux oreilles : il vous faut donc écouter deux fois plus que vous ne parlerez, au moins deux fois plus !

Si pour assurer ton service, tu écoutes les autres et qu'ils peuvent le constater, si tu accueilles avec bienveillance leur parole – ce qui ne signifie ni tout prendre pour argent comptant, ni "cause toujours", si tu montres ces deux marques de respect, ton autorité n'en seras pas amoindrie et les autres comprendront mieux quel est le service que tu assures et quelle part ils peuvent y prendre.

⁴Owen D., *In Sickness and in Power* (Dans la maladie et le pouvoir), 2008.

⁵Louf A., *L'Humilité*, Éd. Parole et Silence, 2017.

⁶Comte-Sponville A., *Petit traité des grandes vertus*, Presses universitaires de France, coll. "Perspectives critiques", 1995.

6 L'homme de pouvoir est celui qui se met au service

La fraternité bannit la volonté de puissance, et le service la tentation du pouvoir . . .

Jean-Paul II : *" Celui qui aime ne calcule pas, il ne recherche pas d'avantages. [...] Il agit dans le secret et gratuitement pour ses frères, sachant que tout homme, quel qu'il soit, a une valeur infinie. Dans le Christ, il n'y a pas de personnes inférieures ou supérieures. Il n'y a que les membres d'un même corps, qui veulent le bonheur les uns des autres et qui désirent construire un monde accueillant à tous. Par des gestes d'attention et par notre participation active à la vie sociale, nous témoignons à notre prochain que nous voulons l'aider à devenir lui-même et à donner le meilleur de lui-même, pour sa promotion personnelle et pour le bien de toute la communauté humaine. La fraternité bannit la volonté de puissance, et le service la tentation du pouvoir ^a "*

^aJean Paul II, Voyage apostolique à Paris, XIIe Journées mondiales de la jeunesse, 21-24 août 1997, Rencontre avec les jeunes, 4.

. . .en abandonnant toute tentation du pouvoir, de posséder toujours davantage ou de rechercher son propre intérêt au lieu de servir la famille humaine.

Pape François : *" Aller de l'avant de manière constructive et féconde dans les différents rôles et responsabilités signifie avoir la capacité d'analyser, de comprendre et de donner, en abandonnant toute tentation du pouvoir, de posséder toujours davantage ou de rechercher son propre intérêt au lieu de servir la famille humaine et, en elle, en particulier ceux qui possèdent le moins, ceux qui souffrent encore de la faim et de la malnutrition ^a. "*

^aPape François, 20 juin 2013, Discours aux participants à la 38ème session de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

7 Conclusion

Pourquoi ai-je fait un lien entre attitude au sein du couple ou de la famille, et exercice du pouvoir au sein d'une entreprise, en association ou en politique ? Parce que, nous l'avons vu, dans tous les cas, l'exercice du pouvoir peut relever d'une vision narcissique. Si le problème est d'ordre psychologique, voire psychiatrique, quelles approches, quelles attitudes doivent être développées pour éviter l'éternelle tentation du pouvoir ? Il est nécessaire :

- D'être attentif au "droit d'aînesse" qui installe le premier né d'une fratrie dans une perception narcissique du monde,
- D'être attentif à tout discours sur l'élite quel que soit le critère d'appartenance à cette élite. Être doué crée plus de devoirs que de droits.

Et surtout, il faut apprendre à "Servir". Avec le pape François, ...

Pape François : *" ...n'oublions jamais que le vrai pouvoir est le service. "*