Zeitschrift: Bulletin technique de la Suisse romande

Band: 92 (1966)

Heft: 2

Artikel: Autorité: essai de démystification et d'objectivation et tentative d'analyse rationnelle

Autor: Gaillard, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-68341

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

pièces d'une certaine dimension. Une autre façon plus élégante et moins coûteuse consiste à prévoir un appairage en cours d'usinage des deux pièces. Nous mesurons le diamètre intérieur du tube dans lequel vient s'ajuster un deuxième tube à l'aide d'un outil de mesure genre Solex permettant la lecture au micron près. Chaque tube ayant un certain malrond, nous veillerons à mesurer le plus petit diamètre intérieur. Le diamètre extérieur du deuxième tube est usiné sur un tour, et est indiqué sur une colonne de lecture. Une première pièce est usinée et permet de vérifier, moyennant contrôle au micromètre, si le réglage est correct. Dans ce réglage, on tient compte d'un jeu minimum de l'ordre de 2 à 3 microns qui doit exister entre les deux pièces. Une fois le réglage terminé, l'opération d'appairage est très simple : mesure du plus petit diamètre intérieur du premier tube, positionnement du deuxième tube sur la machine, en réglant le diamètre désiré sur la colonne de lecture au moyen d'une vis de réglage, tournage du diamètre extérieur jusqu'à l'arrêt automatique de la machine.

Le résultat nous permet de garantir en série un jeu de l'ordre de 0,002 mm au minimum et un jeu de l'ordre de 0,01 mm au maximum, tout en tenant compte du malrond et de la conicité. Cela nous donne la possibilité d'élargir les tolérances pour les opérations d'ébauche : au lieu d'exiger des pièces dans une qualité ISA 6, nécessitant des opérations fort coûteuses (ce qui représente une qualité d'ajustage encore insuffisante), nous pouvons reporter ces tolérances dans la classe 7 ou 8. Une seule opération de précision est nécessaire : le tournage du diamètre extérieur du tube venant s'emboîter dans la deuxième pièce. Il est clair que pour cette unique opération de précision une attention spéciale doit être vouée à la machine qui doit être robuste, exempte de vibrations, etc., et que nous devons exiger que celle-ci soit réservée pour les travaux de finition ; toute opération d'ébauche devant être faite sur d'autres machines.

6. Problèmes d'avenir

L'évolution dans le domaine de la fabrication est étroitement liée à celle que vont prendre les produits qui tendent vers un plus grand automatisme tout en restant dans des dimensions restreintes. Cela va amener la fabrication à devoir produire des pièces plus précises et plus petites, des mécanismes plus délicats, tout en maintenant un prix de revient abordable.

Dans les machines-outils, le développement des machines à commandes numériques influencera la fabrication des produits microtechniques. Rappelons toutefois que l'avantage primordial des machines à commandes numériques réside dans la diminution des temps de réglage sans que les temps d'usinage proprement dit soient diminués. Dans la fabrication en grande série, les temps de réglage représentent en général un faible pourcentage des temps d'usinage. Les machines à commandes numériques dont le prix atteint souvent le double du prix d'une machine normale, ne trouveront pas en premier lieu d'application dans ce domaine. Par contre, leur introduction deviendra intéressante dans le domaine de l'automatisation des opérations de contrôle, pour la fabrication des outillages qui doivent être renouvelés fréquemment, pour la fabrication d'une présérie de pièces d'un produit appelées à être fabriquées en grandes séries, ainsi que pour la fabrication de pièces complexes en petites séries.

Sur le plan du personnel, un gros effort reste à faire. En ce qui concerne la formation des ingénieurs, nous pensons qu'une spécialisation devra intervenir après les quatre premiers semestres. L'ingénieur formé actuellement dans nos écoles polytechniques, bien qu'il ait une solide formation de base dans le domaine des mathématiques et de la physique, ignore une quantité de problèmes de la microtechnique, étant plus familiarisé avec le calcul d'une machine thermique ou d'un moteur à explosion.

L'augmentation constante des services techniques et administratifs pendant ces dix dernières années a demandé un personnel spécialisé qui a été recruté en grande partie parmi les professionnels. Par des cours spéciaux ces mécaniciens ont été formés à de nouvelles tâches dans le domaine de la préparation du travail, l'étude des temps, le planning, la programmation, etc. Ce mouvement risque, s'il se prolonge, de soustraire une main-d'œuvre précieuse à sa tâche primitive et privera ainsi l'industrie d'un élément pourtant indispensable.

L'évolution dans les procédés de fabrication et les machines-outils demandera également de plus en plus des professionnels spécialisés pour lesquels des cours de perfectionnement restent à organiser. La formation adéquate de cette main-d'œuvre reste une tâche importante.

AUTORITÉ

ESSAI DE DÉMYSTIFICATION ET D'OBJECTIVATION ET TENTATIVE D'ANALYSE RATIONNELLE

par PAUL GAILLARD, ingénieur EPUL-SIA, Cully (Vd).

1. Avertissement

1.1. Les considérations qui vont suivre au sujet de l'autorité se réfèrent au contexte des rapports à caractère patriarcal qui prévalent encore aujourd'hui dans les structures hiérarchiques. La façon dont les idées exprimées ici s'appliqueraient à un système de relations fratriarcales n'est pas examinée.

1.2. Les notions de « chef » et « subordonné » utilisées peuvent être comprises dans un sens très large (père et fils, contremaître et ouvrier, professeur et étudiant, cerveau et organisme, gouvernement et masse électorale ou sociale, Dieu et l'homme, etc.).

1.3. L'autorité est décrite ci-après au moyen de formules et relations à caractère algébrique. L'état actuel de la recherche ne permet pas de concevoir un système d'unités de mesure et il ne semble pas qu'un outil de travail aussi précieux puisse être construit dans un proche avenir.

Néanmoins, la relation entre l'autorité et ses composantes, telle qu'elle a été établie, présente l'avantage de réunir sur un espace restreint, que l'œil perçoit dans son ensemble, tout le problème de l'autorité avec la possibilité de tirer des conclusions nombreuses et essentiellement pratiques sans perdre de vue la définition générale ni les rapports des composantes entre elles. D'autre part, comme on le verra sous chiffre 9, des cas particuliers peuvent être déduits de la relation générale avec une rigueur et une logique toutes mathématiques.

Cependant, il ne faut pas exiger que cette rigueur et cette logique fonctionnent toujours avec la même perfection et la même sûreté. Il arrivera que les expressions algébriques, voire leurs rapports, doivent être interprétés avec souplesse, sinon avec indulgence. Il ne faut pas oublier que ce travail représente l'état actuel d'une évolution, tels qu'ils sont vus par l'auteur du travail. Il faudra en critiquer les points faibles et en utiliser ce qui est valable.

2. Composantes globales de l'autorité

2.1. On a appelé autorité le pouvoir de se faire obéir. Si l'on admet que, quelle que soit l'influence extérieure sous laquelle on agit, l'action résulte de la conjonction d'un motif et d'une possibilité (ou « ouverture »), il faut aussi admettre que le chef qui exerce l'autorité doit créer chez le subordonné une motivation à agir, les moyens étant supposés présents. A ce propos, on pourra écrire l'équation de l'énergie efficace mise en œuvre ainsi :

$$E = M \cdot P \qquad (1)$$

où M symbolise les motifs et P les possibilités. Celui qui met à disposition les moyens P et crée les motivations M amènera le subordonné à mettre en jeu l'énergie E. M étant proportionnel, voire identique à l'autorité, on pourra aussi écrire :

$$E = A_{1/2} \cdot P \qquad (2)$$

où $A_{1/2}$ signifie « autorité du chef 1 sur le subordonné 2 ». Mais en quoi consiste $A_{1/2}$?

2.2. Les motivations d'un subordonné ne peuvent être gratuites. Il faut qu'elles le concernent, c'est-à-dire servent ses intérêts personnels. Par exemple, il peut rechercher dans l'exécution des ordres les récompenses que la Société distribue à ceux qui lui sont utiles sous une forme ou une autre. Il peut être motivé par le souci d'éviter au contraire des sanctions que la Société inflige à ceux qui lui nuisent. Ces deux aspects sont liés, dans certains cas, par le fait que l'absence d'une récompense constitue une sanction, et l'absence d'une sanction une récompense.

Une autre raison d'agir peut être trouvée dans le sentiment confus que le chef s'impose par sa simple présence, au moyen d'un pouvoir quasi hypnotique, sensible au subordonné principalement par le truchement de la vision. On parle alors de l'ascendant naturel du chef. Il se traduit par des caractéristiques de l'attitude, du regard, de la stature, des vêtements.

En fait, cet ascendant procède de l'identification chez le subordonné, d'une situation actuelle à d'autres plus anciennes, qui ont construit le niveau d'éducation du subordonné. Il a ainsi une certaine « conception » d'un « regard de chef » et ce regard à lui seul créera chez lui une motivation à agir dans le sens demandé.

Enfin, le subordonné peut se sentir lié dans ses intérêts avec la résolution d'un certain problème. Il se sent concerné par une situation que le chef, en même temps qu'il fournit méthodes à suivre et moyens à employer, cherche à faire évoluer dans un sens donné.

Récompenses et sanctions, c'est-à-dire sécurité et menace, procèdent des pouvoirs du chef, pense le subordonné. Il se soumet ensuite à l'ascendant du chef. Enfin, il nourrit à l'égard de la situation un intérêt déterminé. Voilà résumées les représentations qui, dans l'esprit du subordonné, vont donner lieu aux motifs d'action dont on dira qu'ils correspondent, en intensité, à l'autorité du chef.

2.3. Les composantes du pouvoir qui permet au chef de récompenser ou punir seront appelées par la suite « pouvoir sécurisant » ou P_s, et « pouvoir menaçant » ou P_m. Ils sont les signes extérieurs, du point de vue du subordonné, du pouvoir hiérarchique officiel, attribué au chef par ceux qui ont constitué la structure hiérarchique. Ils constituent le « su » du chef chez le subordonné. Si le pouvoir hiérarchique total est P_h, on aura la relation :

$$P_h = P_s + P_m \qquad (3)$$

Il faut remarquer que l'efficacité de ces pouvoirs sera proportionnelle au degré d'information du chef au sujet de l'activité du subordonné, mais dans la mesure de la représentation que ce dernier se fait de ce degré d'information. Il est égal à 100 % quand le chef est présent aux côtés du subordonné. Il décroît quand il s'éloigne. Dans l'esprit du subordonné, il est nul quand il pense que le chef n'est pas et ne sera pas informé de ce qui se passe en son absence.

Si l'on appelle A_h l'autorité liée à la position hiérarchique du chef dans la structure, D_{ic} le degré d'information du chef (variable avec l'éloignement) et $\overset{*}{\int}_2$ le symbole des réalités « perçues » par le subordonné, on aura la relation :

$$A_h = \int_2 (P_s + P_m)\, D_{ic} \qquad (4)$$

On lira cette équation ainsi : l'autorité hiérarchique est fonction de la représentation chez le subordonné du produit du pouvoir hiérarchique par le degré d'information du chef. Cette relation a le même sens que :

$$A_h = \left(\int_2 P_s + \int_2 P_m\right) \int_2 D_{ic} \qquad (5)$$

2.4. L'ascendant du chef crée un élément d'autorité dite naturelle, que nous appellerons A_n. Cependant, l'ascendant, qui constitue le « vu » du chef par le subordonné, diminue quand la distance entre les deux partenaires augmente. Il peut subsister à titre de souvenir dans l'esprit du subordonné. Nous aurons en gros entre A_n, l'ascendant « a » et la distance « d » la relation :

$$A_n = \int_2 \frac{a}{d} \qquad (6)$$

Le symbole de la représentation chez 2 rappelant que l'autorité dépend de ce que ressent le subordonné, et non de ce qui « est » objectivement.

2.5. Le terme de situation peut être ramené globalement à des éléments essentiels simples, étant entendu qu'il est toujours possible de les compléter en les détaillant de plus en plus, en poussant l'analyse. Le problème

$^*\int$ Pour « perception subjective » ou, abrégé, « subjective ».

que les ordres à exécuter sont censés permettre de résoudre est caractérisé par son urgence et son importance, telles qu'elles sont ressenties par le subordonné. Mais l'intérêt que porte ce dernier au problème est modifié par l'autorité culturelle du chef représentée par le rapport des cultures (dans un sens étroit ou large selon la situation) du chef 1 au subordonné 2.

Entre l'importance « i », l'urgence « u » et les cultures « C_1 » et « C_2 », et enfin l'autorité de situation A_s, on aura la relation :

$$A_s = \int_2 u \cdot i \frac{C_1}{C_2} \qquad (7)$$

et il s'agit toujours de la représentation chez 2 des réalités en jeu. On peut lire cette équation de A_s en disant, par exemple, que toutes choses égales, le rapport des cultures détermine le niveau de l'autorité de situation. On peut dire aussi qu'en présence d'un rapport culturel donné, l'urgence et l'importance du problème à résoudre conditionneront l'autorité du chef. Sous réserve de retenir que ce sont les valeurs perçues par le subordonné qui comptent et non les valeurs réelles, qui ne jouent qu'un rôle indirect.

3. Relations algébriques complètes

3.1. La formule globale réunissant les trois formes d'autorité pour en faire la somme $A_{1/2}$ serait :

$$A_{1/2} = \int_2 A_h + \int_2 A_n + \int_2 A_s \qquad (8)$$

où l'on peut maintenant remplacer les valeurs globales par leur contenu analytique :

$$A_{1/2} = \int_2 (P_s + P_m) D_{ic} + \int_2 \frac{a}{d} + \int_2 u \cdot i \frac{C_1}{C_2} \qquad (9)$$

Cette relation concerne un cas quelconque, où chaque symbole peut prendre une valeur caractéristique d'une situation donnée. Mais il existe des situations particulières.

4. Cas particuliers

4.1. La formule générale peut être simplifiée si le chef est présent. On admet alors que son degré d'information est maximum, soit 100 % ou 1.

D'autre part, on admet que la distance est égale à l'unité également. On aura :

$$A_{1/2} = \int_2 (P_s + P_m) + \int_2 a + \int_2 u \cdot i \frac{C_1}{C_2} \qquad (10)$$

4.2. Si le chef est absent, on admettra que $d \rightarrow \infty$ et $\frac{a}{d} \rightarrow 0$.

$$A_{1/2} = \int_2 (P_s + P_m) D_{ic} + \int_2 u \cdot i \frac{C_1}{C_2} \qquad (11)$$

4.3. Dans le même cas que ci-dessus, mais où le subordonné pense que le chef n'a aucun moyen de savoir ce qui se passe, $D_{ic} = 0$ et :

$$A_{1/2} = \int_2 u \cdot i \cdot \frac{C_1}{C_2} \qquad (12)$$

4.4. Dans le cas où le chef désire ou doit intervenir alors qu'il ne peut faire preuve de connaissances utiles à la résolution du problème, C_1 peut être négligeable par rapport à C_2 et le rapport des cultures tend vers zéro. On aura :

$$A_{1/2} = \int_2 (P_s + P_m) D_{ic} + \int_2 \frac{a}{d} \qquad (13)$$

4.5. Des résultats comparables aux précédents peuvent être obtenus pour d'autres raisons que celles énoncées, par exemple si le subordonné ne peut se représenter le problème comme urgent ou important (ce qui peut être imputable à la capacité limitée chez le chef d'expliquer les choses d'une manière motivante). On retombe alors sur la formule (13).

Si, dans une autre éventualité, l'attitude extérieure du chef ne provoque chez le subordonné aucune représentation d'ascendant naturel, on peut se retrouver en présence de (11). On peut même imaginer que cet ascendant devienne négatif : le subordonné pense alors qu'il figurerait beaucoup mieux à la place du chef.

D'autres exemples de termes négatifs pourraient être évoqués, qui tous diminuent l'autorité totale. Elle pourrait devenir négative elle-même. Ce serait peut-être le cas si un subordonné avait barre sur son chef qui ne pourrait plus faire appel, à cause d'une possibilité de chantage, à ses pouvoirs, surtout si D_{ic} n'est pas nul (il ne pourrait même pas fermer les yeux sur ce qui se passe). La situation serait encore aggravée si le subordonné arrivait à la conviction que non seulement le problème n'est pas urgent, mais encore que ce serait une faute grossière que de le résoudre à la date fixée par le chef. On pourrait très bien aboutir à :

$$A_{1/2} = \int_2 (P_s + P_m) D_{ic} + \int_2 \frac{a}{d} + \int_2 u \cdot i \frac{C_1}{C_2} < 0 \qquad (14)$$

4.6. On voit, dans certaines situations, que le chef peut avoir un intérêt vital pour sa propre sécurité à ne pas intervenir dans le déroulement du travail : chaque fois que son autorité en souffrirait par trop. Il doit s'efforcer de réaliser les conditions suivantes quant à l'évolution de son autorité (n indiquant un état ultérieur à l'état m) :

$${}_nA_{1/2} > {}_mA_{1/2} \qquad (15) \qquad \text{ou :} \quad \frac{dA_{1/2}}{dt} > 0 \qquad (16)$$

5. Contenu détaillé des composantes

Il est évident que les relations et réflexions qui précèdent sont simplifiées à l'extrême. Il le fallait si l'on voulait faire ressortir avec le maximum de clarté et de relief les éléments les plus importants entrant dans la construction de l'autorité.

Chacun des termes utilisés peut être disséqué à l'infini et révéler un contenu extrêmement complexe. Par exemple, le facteur culture implique, selon le cas, la culture générale, la culture humaine (psychologique), les connaissances techniques générales, ou celles de la branche, la connaissance de l'histoire, de la structure, ou du marché dans lesquels on travaille, etc.

Toute accumulation de faits, d'expériences, de méthodes, constitue une culture.

L'ascendant, de son côté, pourrait faire couler beaucoup d'encre. Il s'agit là d'une notion encore beaucoup plus complexe que celle de culture.

La relation entre le pouvoir sécurisant et le pouvoir menaçant a déjà été effleurée au point 2.2. Elle est en fait également très complexe. Dans certains cas, le pouvoir sécurisant ne peut pas être éludé. C'est-à-dire qu'on

ne peut pas le transformer en pouvoir menaçant en se proposant de n'y pas recourir. Il peut en être de même symétriquement du pouvoir menaçant. D'autre part, on n'en finirait pas d'énumérer les formes d'intervention des pouvoirs du chef.

Enfin, et toujours sans approfondir le problème, le degré d'information du chef peut être modifié par le chef dans une mesure aussi grande qu'il le veut. Il peut tenter de l'améliorer sans que la représentation en soit transformée chez le subordonné. C'est extrêmement peu probable et, si c'est le cas, on peut se demander quelle est l'utilité de l'opération. En effet, si le chef veut « en savoir davantage » sur le subordonné, c'est pour prendre des mesures déterminées ou à déterminer. Mais alors, le subordonné connaîtra, par les dispositions prises, que le chef a été informé à un degré supérieur. Quoi qu'il en soit d'ailleurs, il faut garder à vue le fait que ce ne sont pas les phénomènes qui ont de l'importance, mais leur représentation chez le subordonné. En conséquence, le chef qui voudra augmenter son autorité par des mesures lucides, devra moins se préoccuper de ces mesures elles-mêmes que de leur répercussion dans l'esprit de son subordonné.

Ceci dit, ouvrons une parenthèse pour examiner comment le subordonné « construit » ses représentations de la réalité.

6. Formation des représentations

Le commandement en général s'opère en huit phases distinctes :

a) voir le problème (ou recevoir un ordre créant un problème) ;
b) le communiquer et demander des informations à son sujet ;
c) confronter la somme des informations disponibles ;
d) conclure et décider ;
e) organiser l'exécution de la décision ;
f) ordonner ;
g) suivre et coordonner ;
h) contrôler (ou, respectivement à *a*, rapporter).

La représentation d'une réalité extérieure (pour ne pas parler des intérieures) par un individu, procède d'un mécanisme analogue à la succession des points *a* à *d*, mais sur un plan presque strictement intime.

Pour ne pas nous éloigner inutilement de notre sujet, considérons un subordonné dans ses rapports avec son chef. Comment construit-il, par exemple, sa représentation de l'ascendant « *a* » concernant son chef ?

a) Il constate (c'est la « vision du problème ») l'existence chez son chef d'une attitude, d'un aspect, d'un regard, bref de caractéristiques plus ou moins bien déterminées.
b) Ces perceptions sont à l'origine d'une recherche de situations déjà vécues (c'est la « communication et demande d'informations ») qui pourraient servir de référence pour l'assimilation, la compréhension des perceptions.
c) Les références, si elles sont trouvées, sont comparées aux perceptions nouvelles (c'est la « confrontation », avec l'acquis, du « perçu »).
d) Le subordonné prend position quant à son chef (c'est la phase « décision ») et à son ascendant, qu'il qualifie grâce aux références anciennes.

Ainsi, et pour reprendre le cas assez typique du regard, le subordonné qui s'est fait une certaine conception de ce que nombre de personnes appellent « un regard de chef », admettra ou n'admettra pas l'ascendant du regard chez son chef. Si la vie, croit-il, lui a appris que l'habit fait le moine, il verra un moine sous l'habit, quand il rencontrera ce dernier. C'est-à-dire qu'il sera très impressionné par les uniformes, par exemple. En vertu du mécanisme *a*, *b*, *c*, *d*, il construira la totalité de ses représentations à partir de ses perceptions actuelles, en se référant à ce qui, finalement, constitue son histoire.

On le voit, il peut y avoir, entre la représentation et le fait objectif, une différence qui fait réfléchir. Et réfléchir en particulier au conflit interne, au conflit hiérarchique, au conflit social, etc. Mais l'essentiel, pour l'instant, était de montrer dans quelle mesure l'autorité dépend du subordonné au moins autant que du chef. Une autre conséquence sur laquelle il ne peut être question de s'étendre, c'est que l'autorité de 1 sur 2 ne peut être semblable à celle de 1 sur 3, ce qu'on peut exprimer ainsi :

$$A_{1/2} \neq A_{1/3} \qquad (17)$$

parce que :

$$\int_2 (1) \neq \int_3 (1) \qquad (18)$$

où (1) correspond, par exemple, au chef ou à la somme « chef + situation ». Fermons la parenthèse ouverte pour le point 6.

7. Conclusion sur des règles pratiques

1. Ceux qui disposent de la structure hiérarchique doivent avoir une politique nette quant à P_s et P_m, soit pour fournir aux chefs des compétences claires en matière de récompense et sanction, soit pour orienter l'entreprise dans un sens où P_s domine, voire reste seul, ou le contraire.
2. L'organisation doit prévoir des moyens d'information efficaces, de manière que D_{ic} soit toujours aussi élevé que possible, voire maximum en permanence.
3. Le titulaire d'un poste d'autorité doit connaître clairement l'influence de son aspect extérieur sur ses rapports avec ses subordonnés, et en tirer parti.
4. Tout chef doit étudier objectivement et avec intérêt le problème de la distance. Il n'est pas exclu de remplacer la présence topographique par une présence psychologique aussi efficace. Il faut en trouver les moyens, si le caractère et le tempérament y incitent.
5. On devrait toujours s'efforcer de faire adhérer le subordonné au problème à résoudre, de telle façon que l'importance et l'urgence de la solution deviennent de puissants motifs d'action personnelle chez lui. Cela pose toute la question de l'information.
6. Le rapport des cultures jouant un rôle non négligeable dans les relations d'autorité, personne, dans les rangs des chefs, ne devrait s'autoriser à s'endormir sur ses diplômes.
7. Enfin, d'une manière générale, tout individu aux prises avec le problème de l'autorité devrait faire périodiquement un examen de sa situation, et décider des mesures à prendre pour maximiser TOUS les facteurs de son autorité.

(*Remarque :* Ces conclusions sont valables dans un cadre patriarcal, comme indiqué sous 1.1, dans l'« Avertissement ».)

Agay (Var), février 1963.