

BANALITÉ DU CONFORMISME



Jean Grimaldi d'Esdra

Jean Grimaldi d'Esdra

Banalité du conformisme

© Jean Grimaldi d'Esdra, 2016

ISBN numérique : 979-10-262-0559-3



Courriel : contact@librinova.com

Internet : www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Deuxième Édition

« Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés... »

Les animaux frappés de la peste

Jean de La Fontaine

Avant-propos

Le conformisme est l'état qui nous pousse à parler ou agir toujours comme ceux qui nous entourent. Parfois, quand nous voudrions présenter ou proclamer une vision personnelle, il nous incite à taire notre pensée. Homogénéité, unanimité, autocensure sont les facettes les plus évidentes du conformisme.

En règle générale, ce mot gêne : on ne sait le définir spontanément, on préfère parler des anticonformistes ou des non-conformistes qui sont en opposition avec leur communauté ou la société. La réalité se définit par l'exception... Mais le phénomène principal est ignoré. Toujours. Parce qu'il nous touche. Nous ne pouvons, ni ne voulons nous l'avouer.

Nous sommes en fait tous des hommes ordinaires, formatés par le conformisme. Les parcours, les privilèges, les événements de vie des uns et des autres nous paraissent néanmoins toujours si différents. Mais nos différences ne sont-elles pas un leurre ? Un simple habit qui cacherait la grande homogénéité ? Ordinaire ? Par l'esprit, par la volonté, par le langage, par l'action. Et tous ces hommes ordinaires se ressemblent. Ils vivent d'une pensée toute faite, nullement d'une pensée personnelle. Comment cela est-il donc possible ?

Nous avons mené notre enquête sur l'homme ordinaire, (vous, moi), immergé dans de grandes organisations et dans la société moderne : sa naissance, sa vie, son action, sa pensée. Il nous faut comprendre ce qu'il est, comment il fonctionne. La focalisation sur ce thème peut laisser penser au lecteur que le sujet abordé est la cause explicative de tout phénomène, de tous les maux de notre société. Loin de nous cette volonté. Simplement l'étude de ce sujet marque la forte direction que prend la vie contemporaine.

Certains de nos développements s'appuient tout autant sur des romans

de science-fiction, des films que sur l'histoire, sur la sociologie, sur les pratiques des régimes totalitaires où le conformisme était une chape de plomb bien visible, bien réelle. Pour lever le voile sur ce que nous ne voyons pas, il faut imaginer, transposer. Chausser les bonnes lunettes qui montrent la réalité de ce qui est peut-être notre univers d'aujourd'hui ou ce que sera celui de demain. Ces lectures, ces comparaisons pourraient laisser supposer que nous sommes déjà complètement broyés dans un monde conforme sans aucune possibilité de nous échapper, de vivre ou travailler dans un environnement à notre goût, à notre mesure, selon nos conceptions de la liberté et de l'épanouissement. Le pire n'est jamais certain. Mais nous sommes sans doute déjà des hommes « ordinaires » si aucun des symptômes du conformisme ne nous apparaît clairement.

L'analyse requiert aussi de pousser à leur stade ultime les prémisses que l'on peut recueillir avec objectivité dans la vie habituelle de nombre de nos contemporains. Le meilleur moyen de se défendre du conformisme est de dévoiler son mécanisme caché sur lequel nous n'aurons pas de prise s'il n'apparaît pas clairement. C'est un mécanisme dont la pratique modifie notre personnalité, par petites touches, insensiblement, subrepticement.

Des époques passées et des régimes abolis avaient déjà créé de tels processus. Sommes-nous assez inconscients pour nous imaginer totalement protégés de nouveaux risques ? Notre esprit rejette cette éventualité. Les signes annonciateurs seraient trop limpides, trop forts ; nous saurions réagir, condamner, dénoncer des tels agissements. Or dans notre vie ordinaire, des outils, des pratiques, des ressorts de la vie sociale se modifient insidieusement, se transforment, mutent, pour progressivement nous amener à des situations que nous ne voulons accepter pour rien au monde. Des successions de petits et grands ajustements dans nos styles de vie, dans notre travail, dessinent de nouvelles pratiques sociales. Phénomène plus subtil et pernicieux : et si nous-mêmes, sans nous en rendre compte, nous jouons un rôle majeur dans la création d'un nouveau conformisme ? Aucun d'entre nous n'accepte d'être traité de conformiste. Cela sonne comme une perte de liberté, comme une absence de pensée personnelle, comme une dévaluation de notre capacité supposée à apposer

notre marque sur notre environnement. Et si nous avions quand même enclenché ces mécanismes ?

Se conformer au milieu ambiant pour créer des relations est pour beaucoup une action spontanée. Se mouler sur ce que pensent tous ceux qui nous entourent est une autre étape. En quelque sorte, la mise en conformité d'une personne avec un milieu se réalise par les règles en usage, les comportements attendus et les pensées banalisées.

Jacques Ellul, penseur très atypique, n'était pas loin de penser que le conformisme allait devenir un nouveau totalitarisme¹. Qu'un esprit libre, de haute culture, nous alerte déjà dans le XXème siècle finissant, devrait susciter notre réflexion. L'expression « nouveau totalitarisme » est forte. Jacques Ellul y voit le risque d'une société où la liberté s'amenuise, puis disparaît.

Nous définirons ce qu'est le conformisme, ses formes atténuées, supportables, normales. Puis nous explorerons ce que signifie le conformisme universel, plus dangereux, plus envahissant.

La première sorte de conformisme ne nous paraît pas choquante, elle n'est pas condamnable, elle est nécessaire au fonctionnement de toute société. C'est plus ou moins le respect des convenances sociales qui sont la base d'une indispensable sociabilité. Communiquer avec nos proches, tisser des liens, se découvrir, trouver des points communs pour parler, vivre, agir ensemble.

La deuxième sorte de conformisme est une mise au pas, un abandon de notre individualité, de notre personnalité. Les pensées personnelles peuvent résister un certain temps dans le silence, la réserve. Mais à la fin, tout s'épuise, se disloque. On ne signifie plus aux autres, à nos voisins proches comme à l'institution ou l'organisation, notre perception, nos croyances, nos positions. On adopte, volontairement ou non, une manière de penser homogène qui préserve un consensus conforme à ce qui est véhiculé ordinairement autour de nous.

La troisième sorte enfin est le conformisme universel. Aucun secteur

ne lui est étranger ou fermé. Il envahit tous les cercles de la vie sociale, il s'infiltré comme un gaz dans toutes les relations humaines. Il est suggéré, provoqué, contrôlé, imposé. Ce conformisme universel n'a pas atteint sa pleine diffusion, pour l'instant. Seules les sociétés totalitaires l'ont expérimenté...

Nous nous proposons de décortiquer ce phénomène conformiste qui touche toutes les organisations de taille relativement importantes. Nous voulons comprendre où il prend naissance, comment il se généralise. Il nous faut mesurer ses impacts et ses conséquences, identifier des voies de sauvegarde, définir d'autres approches dans les organisations, dans la société, retrouver un climat plus sain, susciter la créativité en abandonnant une pensée toute faite.

Chapitre 1

Les origines du conformisme

I. Choses vues. La vie ordinaire.

L'idée de ce livre s'est imposée lors d'une réunion dans une grande entreprise. Jamais la réalité du conformisme n'était apparue avec autant de force.

Que veulent les entreprises ? Reprenons les items d'un de ces cahiers des charges de formation des managers qui agitent le monde des consultants : être « out of the box », agents d'innovation, agents de transformation, épaisseur managériale. Les mots ou expressions fétiches : courage, oser, audace, être en rupture, se différencier, savoir désobéir... sont aussi prononcés. Ces mots et expressions apparaissent partout. Signe de quelque chose qui voudrait émerger et de constats qui s'imposent.

Réunion au sommet. Avec professionnalisme, tous les participants d'une réunion décryptent les résultats d'un 360°, cet outil de diagnostic où la personne elle même, son manager, des collègues, des collaborateurs portent un jugement sur ses attitudes et comportements. L'enjeu du programme de formation, qui fera suite au 360°, est important : préparer les dirigeants ou cadres supérieurs de demain. La synthèse des points clé à retrouver dans le programme de formation est réaffirmée : « Penser “out of the box”, avoir une attitude de courage, de rupture par rapport aux habitudes et aux modèles obsolètes. S'engager, entraîner, prendre des risques. »

Le bilan qualitatif et quantitatif des consultants décryptant l'exercice du 360° est terrible. « *Nous sommes face à des managers de qualité. Mais ils n'apparaissent pas entrepreneurs ; la prise de risque paraît exclue, parcourir de nouvelles routes improbable.* » Pourtant il n'y a là rien de choquant, selon nous. Peu de profils d'entrepreneurs émergent ou survivent dans une grande organisation. Le vrai rôle de ces responsables est de

« tenir » l'organisation, d'apporter une expertise, de faire fonctionner les rouages d'une machine complexe. Ils reproduisent, ils se reproduisent à l'intérieur d'un cadre connu. Les aventuriers ne sont guère présents. À quoi serviraient-ils ? Nous sommes face à une population homogène et conformiste de haut niveau académique.

Surprise, interrogation des DRH. *« Ce sont vraiment les cadres à potentiel de demain ? Comment trouver les ressources pour innover, renverser les tendances, inventer l'avenir de l'entreprise avec ces profils ? »*.

Mais au fond faut-il être surpris ? Le système conduit au conformisme, personne n'est à côté des attitudes réellement admises. On peut exprimer - pas trop, pas trop fort - des paroles de rupture, mais de là à les voir réalisées... qui y croirait ? Les organisations, et principalement les grandes organisations, génèrent un conformisme. Les individus consciemment ou inconsciemment l'acceptent. La plupart en ont vu l'intérêt : une relative et temporaire tranquillité, et surtout le système leur confère une sécurité appréciable. Les individus recherchent et acceptent ce conformisme qui va les protéger temporairement. Les dissidents sont rares, très rares. L'initiative et les solutions de la performance attendue viennent d'en haut, du modèle imposé, plus que de la stricte action individuelle.

Cela ne veut pas dire pour autant que ce comportement conforme fasse l'objet d'une totale et profonde acceptation par chaque personne. Ce peut-être simplement une technique de protection. Il faut bien survivre. La question que l'on peut légitimement poser est de savoir si, au bout d'un certain nombre d'années, cette contorsion mentale qu'induit le comportement conforme change la personnalité?

II. Définitions.

Que veut dire ce mot, conformisme, qui conduit à un « alignement » d'une grande partie de la population dans le quotidien des organisations,

dans la vie de tous les jours ? En se plongeant dans les dictionnaires, on trouve bien sûr quelques indices.

Conformisme : *XVII^{ème} siècle. Emprunté de l'anglais conformist, « qui professe la religion officielle »*. La définition du dictionnaire fait référence à la religion anglicane et à la quasi-obligation d'afficher son appartenance à celle-ci pour ceux qui souhaitaient pourtant pratiquer une autre foi.

« Dérivé de conform, “conforme”, d'origine française... Nom. Personne qui adopte une conduite conforme à celle qui est en usage dans le milieu où elle vit... Adj. Qui se conforme en toutes circonstances aux idées reçues, aux façons de vivre en usage dans son milieu, aux coutumes, aux traditions. Être, ne pas être conformiste. Une attitude conformiste. Avoir reçu une éducation très conformiste. Une morale conformiste. »

Ajoutons pour faire bonne mesure, ces mots qui, selon nous, expriment le même courant : mise aux normes, normalisé, normé, conformité, mise en conformité, homogène, homogénéisation, habitudes...

Il peut y avoir des conformismes liés à un statut social, une appartenance culturelle, un lieu géographique, un âge, un réseau social, une langue, une appartenance ethnique, un type de métier ou d'activités, une attirance, un loisir ou une passion qui structurent la personne plus que son activité professionnelle ou son statut social.

Les opposants conscients ou inconscients à un conformisme se nomment ou sont nommés assez communément : anticonformistes, non-conformistes, originaux, atypiques, excentriques voire marginaux, rebelles. Les mots choisis exprimeront une nuance, une gradation dans le refus ou la provocation face au milieu ambiant.

Pour mieux cerner jusqu'où le conformisme est acceptable, il vaut mieux articuler les notions de conformisme, de conventions sociales, en nous appuyant sur l'exemple de la politesse. Nous verrons ainsi que tout conformisme n'est pas à rejeter dans ses formes atténuées. Le même mot s'appliquant à des réalités différentes, il est indispensable de mieux cerner

les limites et les frontières. Un conformisme dans l'application de conventions est un ciment essentiel de la vie sociale. C'est une démarche conduisant plus facilement, plus naturellement au respect de l'autre ; une manière de maîtriser les risques de violence, de réguler les relations humaines qui ont besoin d'étapes préalables, de transitions. Nous allons aussi découvrir malheureusement une gradation de conformismes qui deviennent odieux et destructeurs.

Première forme. Une politesse, voire une courtoisie, prodiguée à une autre personne à l'occasion de toute rencontre, une considération qui éveille, rassure ou flatte l'autre. Nous avons le juste équilibre dans la relation : respect des formes en usage dans le milieu, la société, l'époque, accompagné d'une intention de démontrer à l'autre l'état de son esprit qui est de témoigner un véritable intérêt. Le conformisme existe bien puisque l'on suit les usages, en veillant à ne pas s'en écarter. Un écart pourrait signifier tout autre chose. Le conformisme est ici chose louable, signe d'une aménité et d'une sociabilité conscientes de leurs devoirs.

Deuxième forme. Nous répondons par les signes usuels de politesse aux saluts et demandes d'un autre. Cette pratique est pour nous assez routinière. Il faut bien le faire : c'est ainsi que l'on se salue. Les plus jeunes générations ne mettent aucune idée particulière dans ce formalisme social. Il y a un aspect assez routinier, machinal, mécanique où la sincérité n'a qu'une faible part. Nous ne « pesons » plus ce que nous disons. Les conventions ont pris le pas sur le fond, les mots et les gestes nous viennent, non pas naturellement et avec vérité, mais automatiquement et sans engagement de notre être. Nous n'avons pas véritablement l'intention de considérer la personne croisée et de le lui faire ressentir. Passons vite : c'est l'habitude, c'est réflexe. Le conformisme exige de nous un respect des formes, signes d'un milieu, mots de passe entre gens de la même catégorie sociale. Nous nous y plions, mais aucune intention personnelle ne se glisse dans ce jeu social. Les convenances sont le corset des relations.

Troisième forme. On ne peut faire autrement, on utilise les codes en usage pour sacrifier au conformisme des convenances. Mais en revanche, dans les regards, les gestes, les attitudes, on signifie qu'au-delà du strict

respect formel, un léger mépris peut exister. On a dépassé le stade de l'indifférence. Avec une finesse déplacée, on envoie des messages, non pas à ceux que l'on salue, mais à ceux qui nous regardent, pour que ces derniers ne se méprennent pas sur notre véritable intention, qui est de moquer ou d'ignorer, voire de mépriser. Le conformisme dans ce dernier cas n'a gardé que la coquille et l'intention se dérobe.

Quatrième forme. En butte à un milieu très différent, une adaptation des formes de politesse se réalise brutalement. Un oubli total de ce qui paraît être son style peut survenir. La grossièreté la plus insigne se manifeste. Son intention ne s'appuie sur aucune conviction ou bien la pression du nouveau milieu est trop forte pour elle. Elle adopte alors les usages de ce nouveau milieu.

Nous voyons dans ces différents stades de politesse et de conformisme ce qui est un signe de conformisme-sociabilité est normal, agréable, le conformisme étant signe de respect. Dans les autres cas, avec une atténuation progressive de l'intention, le cadre conformiste peut devenir odieux car représentant un mépris des personnes, sous l'apparent respect des formes.

Le conformisme est la mise en œuvre inconsciente de codes qui s'imposent à tous, pendant un certain temps...Le code étant un mode d'expression parlée ou écrite ; il est un assemblage de mots, de paroles, d'attitudes ou d'actions stéréotypées dont la signification est connue immédiatement dans un milieu donné. Les explicitations ne seraient nécessaires que pour des personnes venant de l'extérieur. On se reconnaît dans l'usage de ces codes ; ils font la trame de la communication informelle et de la construction de l'identité collective. Les remettre en cause volontairement signifierait une rupture avec le conformisme ambiant et la vie de la communauté à laquelle on appartient. L'anticonformiste aime bien provoquer en détournant un code ou bien en l'ignorant. Rappelez-vous le film *Autant en emporte le vent*, la grande saga sur la guerre de Sécession². Après un démarrage tonitruant, les rodomontades et les déclarations de guerre, vient le temps des batailles et des morts. L'héroïne Scarlett O'Hara est veuve. Un grand bal est organisé au profit de

la Confédération avec enchères payées par un « gentleman » pour le choix de sa cavalière lors de l'ouverture du bal. Veuve, Scarlett est à son stand, en habits de deuil stricts. Elle ne doit pas participer aux réjouissances, seulement être présente pour le soutien de la Cause. Mais ses pieds dansent, dansent. Ses yeux meurent d'envie, mobiles, avides. Son regard suit le spectacle. Rhett Butler, l'aventurier, l'invite au grand scandale de tous, au mépris des convenances. Scarlett rompt avec le conformisme de cette société ; son tempérament rebelle l'aide à s'affranchir des codes et de la pression sociale ; elle suit son désir : elle danse.

Mis à part le comportement des « explorateurs », des personnes en rupture de ban, le processus d'acceptation de normes sociales se déroule dans des périodes paisibles apparemment sans à coups. Pour le sociologue Gabriel Tarde³, dans le processus d'imitation présidant à la conformation des sociétés, la coutume l'emportait encore largement sur la mode et la nouveauté. On imitait les gens qu'il fallait imiter, ceux qui donnent le « La », ceux dont la tenue et le comportement sont la mesure étalon de ce qu'il y a de meilleur dans ces sociétés. Certes, Tarde écrivait à la fin du XIXe siècle. L'équilibre des formes sociales a été profondément rompu au cours du siècle suivant. Les sociétés bien souvent fermées sur elles-mêmes ont dû s'ouvrir sous de multiples pressions. Aujourd'hui la mode et la nouveauté l'emportent largement dans la société sur la coutume et la lenteur du changement⁴. Mais le mécanisme d'imitation reste pourtant toujours pertinent pour apprécier le fonctionnement des organisations aux frontières délimitées. Elles ont su préserver une relative protection vis-à-vis du monde extérieur.

Il nous faut déterminer si cette notion de conformisme, indispensable à la vie en société, étouffe les sentiments, les idées puis modifie profondément l'homme. Un détour par l'histoire s'impose.

III. Petite histoire du conformisme

Plus qu'une simple chronologie, découvrons les grandes étapes de gestation de ce phénomène. Parcourons cette histoire à vive allure : des individus atypiques sont repérés ; le panurgisme est stigmatisé ; les sociétés classiques se méfient de leur conformisme ; un conformisme chasse l'autre ; le conformisme est une arme des dictatures ; la société homogène, massifiée, s'installe.

1. Des individus atypiques se distinguent dans des micro-sociétés

Au temps de Platon, Diogène vit dans une grande jarre, habillé d'un seul drap. Indifférent au qu'en dira-t-on, méprisant par avance toute critique de son mode de vie. Philosophe faisant profession de cynisme, refusant toute convention sociale, ne respectant pas plus les puissants que les autres, il ne recherche pas les richesses, la considération sociale. Nous voilà projetés dans le conformisme par l'existence de personnes ou de courants qui refusent les conventions les plus courantes. Diogène devient l'archétype des anticonformistes, il choque, il tranche, il interpelle, il provoque. Il refuse d'agir comme ses contemporains, suivant des usages normaux. Ce qui étonne, c'est que ces personnes (personnages) ne veulent pas « jouer le jeu ». Leur attitude paraît incongrue. Originalité, folie ; la société ne supporte que des cas exceptionnels. En quelque sorte, c'est l'exception qui confirme la norme sociale. La relation régulière, apaisée doit être évidente dans les comportements réciproques.

La pensée libre est supportée dans d'étroites limites. Si Socrate use de sa liberté de parole, il acceptera naturellement et spontanément son sort. Dire les choses pour quelques uns, pour quelques jeunes, pour quelques disciples, cela est toléré ; apparaître comme un reproche permanent pour la société de son temps ne peut en revanche être accepté. La Cité doit exclure l'insolent. Ne pas sévir signifierait approuver sa pensée ou laisser gonfler un esprit de révolte que l'on ne saura plus tard maîtriser.

La sagesse antique a pu s'interroger sur la liberté de la personne à

rester elle-même⁵. Sénèque dans ses *Lettres à Lucilius* médite tous ces sujets : s'écarter de la foule, limiter le désir, se retirer, mettre de la densité dans ses actions et ses pensées et donc garder la force de sa conviction personnelle : « *Il est toujours plus facile pour une personne de se ranger du côté de la majorité* »⁶. Cela exprime la grande vérité de la prudence humaine : pourquoi risquer de se faire remarquer ? Pourquoi ne pas attendre que les choses évoluent. Ne pas se hâter, ne pas se mettre en visibilité, ne pas se singulariser. Peut-on avoir tort contre les autres ? Le peut-on surtout lorsqu'il est trop tôt ?

Le théâtre rappelle qu'un statut de l'anticonformiste a bel et bien existé : c'est le personnage du fou du Roi. Archétype de l'insolent dont la liberté est extrême dans la parole, mais qui n'est protégé au final par aucune immunité. Sa liberté, sa vie sont libéralités du Prince. Le fou du Roi est un personnage décalé dans son aspect physique, vestimentaire, un peu grotesque, mi-bouffon, mi-confident d'un genre un peu spécial. Coupé du monde celui qui gouverne ne peut se rapprocher de manière éphémère que d'un être bien différent et aypique: le fou du Roi. C'est le seul qui peut dire à la Cour ce qui est et ce que tout le monde voit et tait. Le Roi l'attend, l'entend, l'oublie. Sa parole est privée mais aussi publique. Son insolence réalisée, il doit rester prudent. Le Roi a besoin d'entendre la voix libre, présentée d'une certaine manière. Mais sans outrance et sans volonté de la transmettre à d'autres. C'est un miroir déformé qui est tendu au détenteur du pouvoir ; présenté il peut irriter. « *Alter ego du roi, il lui rappelle en permanence ce qu'il est (un homme) et ce qu'il ne doit pas devenir (un tyran). Tous les traités de gouvernance du Moyen Âge (les "Miroirs des Princes") insistent sur ce rôle : par son extravagance, le fou met le pouvoir en perspective. Il est un garde-fou, en somme !* »⁷. Quand le pouvoir se renforce, la figure du fou du Roi se dissout. Même cette voix dissidente n'est plus acceptée.

Originalité, excentricité, marginaux, atypiques... tous ces profils rompent la monotonie sociale. Naturellement, ils aiment provoquer ; leur situation les en laisse libres. Ils se mettent presque spontanément en opposition, adoptent un style qui les distingue des autres. Certains sont

poussés par l'orgueil ; d'autres ne s'adaptent tout simplement pas dans une société donnée ; d'autres enfin sont marqués par le sort, destinés à être signes de contradiction dans leurs familles, dans leur milieu.

Des époques sont plus prolixes dans l'apparition de figures anticonformistes : les époques de rupture, les moments où la société se délite, les après-guerres, l'apparition éphémère de courants esthétiques ou artistiques.

Des milieux sont plus sensibles ou plus accueillants que d'autres à la marginalité. Il est vrai que les artistes, les solitaires, les aventuriers, les découvreurs, les inventeurs sont par nature bien souvent des rebelles. Rebelles aux formes établies, rebelles aux normes en usage, rebelles aux pensées et aux attitudes générales ou convenues. Ils ne craignent pas de rentrer dans le cycle des transgressions. Ils s'affirment, ils rompent, ils s'exposent. On tolère les écarts de la vie d'artiste. On s'en amuse. On s'attend aux excentricités de leur habillement, à leurs mœurs relâchées. Leur art ne serait que le prolongement de ces attitudes. Ils restent des exceptions que l'on veut bien tolérer. Heureusement pour elles, ces personnes marginales se choisissent des lieux et des modes de vie particuliers, excentrés.

Pour ceux qui ont quelques souvenirs de la civilisation paysanne engloutie, les personnes originales, non-conformistes, survivaient bien dans ce « monde proche » des micro-sociétés paysannes. Elles en faisaient l'ornement, alimentaient les conversations, donnaient une saveur aux réparties. Décalées, un peu en marge, pour autant elles étaient intégrées à ce monde, elles vivaient sur d'autres plans ou savaient « penser différent ». Entendez, elles pensaient par elles-mêmes. Originales par la tournure d'esprit, leurs raisonnements, leurs propos retenaient l'attention. Leurs formules étaient répétées, intégraient même le fonds commun. Ces personnes faisaient le charme des conversations ou des veillées puisqu'elles ne pensaient pas comme les autres. On les rencontre par exemple dans les contes d'Henri Pourrat ou dans la Billebaude de Vincenot⁸. Ouvrages qui saisissent la saveur de ces civilisations paysannes disparues. Ces personnes étaient atypiques, habitées par une passion, un

style, un caractère qui les séparaient de leur milieu. Leur monde proche était certes très homogène mais ces personnages savaient s'en distinguer, sans rompre complètement. La société acceptait de les supporter, voire elle les admirait. Le monde paysan vivait dans deux types d'univers mental. L'un forgé par des règles l'autres par des rites. L'un équilibrant l'autre ⁹.

L'homme est un animal politique : la vie en société lui permet de se nourrir, de se protéger, de transmettre les acquis de la civilisation. Il reçoit beaucoup parce qu'il respecte ce que l'on attend de lui comme attitudes, comme comportements. Ce contrat social nécessite de suivre les coutumes, les règles qui régissent la vie de la communauté. Suivant les époques, ce corpus protégeant la Cité est assimilé à un carcan qui étouffe les nouvelles idées et les nouvelles pratiques qui voudraient émerger.

Ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas se plier à ce conformisme salvateur rompent le ban et se trouvent exclus par la communauté. À moins qu'ils ne prennent les devants et s'exilent pour éviter le carcan social ou subir les peines appliquées à des éléments déviants. La littérature effleurera les marginaux ⁹. Se groupant ou non, sous diverses formules, ils vivent à leur rythme, avec leur style. Parfois, passant de la marginalité à la misère, le salut devient le brigandage. Pour le coup, il y avait alors un juste motif de combattre ces marginaux. Sortis des cadres, ils étaient irrécupérables et dangereux pour le salut temporel des autres.

2. Le panurgisme

Au XVI^e siècle, Rabelais invente l'histoire qui caricature tous les esprits grégaires : les moutons de Panurge ¹⁰. Son personnage, Pantagruel, et ses compagnons voguent vers de nouveaux mondes. Panurge, mauvais garçon et un peu rebelle, est utilisé par Rabelais comme « négateur des respectabilités », des comportements, des rôles sociaux. Dans l'épisode qui nous intéresse, Panurge s'est disputé avec le marchand Dindenault, apparemment une amorce de réconciliation se prépare. Une négociation s'ébauche.

— « Vendez-moi un de vos moutons... »

Le marchand vante la qualité de ses bêtes, et Panurge, à la fin de la négociation de choisir un beau et grand mouton, bêlant si bien que cela affole le reste du troupeau. *« Panurge, sans autre chose dire, jette en pleine mer son mouton criant et bêlant. Tous les autres moutons, criants et bêlants en pareille intonation, commencèrent soi jeter et sauter en mer après, à la file. La foule était à qui premier y sauterait après leur compagnon. Possible n'était les engarder, comme vous savez être du mouton le naturel, toujours suivre le premier, quelque part qu'il aille...Le marchand tout effrayé de ce que devant ses yeux périr voyait et noyer ses moutons, s'efforçait de les empêcher et retenir de tout son pouvoir, mais c'était en vain. Tous à la file sautaient dedans la mer et périssaient. Finalement il en prit un grand et fort par la toison sur le tillac de la nef, croyant ainsi le retenir et sauver le reste aussi conséquemment. Le mouton fut si puissant qu'il emporta en mer avec soi le marchand... »*. Panurge provoquant ledésastre pour son amusement et son instruction ! Voilà d'où nous vient l'expression des moutons de Panurge qui reste la meilleure expression dans notre langue pour désigner un instinct grégaire, hors de toute raison. Le mot dérivé « panurgisme » définit le comportement d'une personne qui imite systématiquement les autres.

Le défaut humain relevé est caricaturé ; des mots sont posés ; longue vie au grégarisme, caractéristique majeure du conformisme. Les exemples abondent, à chacun viennent en foule. Tant nous sommes habiles à reconnaître l'esprit grégaire et ceux qui y courent à notre amusement ou à notre courroux.

3. Les sociétés anciennes se méfient de leur conformisme.

Les sociétés anciennes nous dit-on souvent se sclérosaient, étouffées par les croyances religieuses, surveillées au temporel comme au spirituel. Elles surent pourtant créer ou accepter des dérivatifs puissants au conformisme social. À croire que personne n'était dupe ou bien qu'il était vital de permettre une relative transgression temporaire pour supporter

dans la durée le formatage conformiste, ciment de l'unité sociale. Le carnaval, et toute « journée des fous », est le moyen par excellence où chacun refuse pour un moment très fugace la loi d'airain sociale, en toute impunité. Se moquer, ne pas obéir, agir comme bon lui semble : le citoyen s'évade. Se vêtir différemment, abandonner l'habit qui fige sa fonction sociale. Se cacher pour s'inventer un personnage, une autre vie. Créer de nouvelles relations. Circuler sous un masque. Dire, oser, risquer, rejeter le quotidien et collaborer à la création d'un monde éphémère, d'un moment éphémère, de liens éphémères. Tous les interdits sont levés temporairement. C'est une activité sans production, remarque Roger Caillois¹¹, elle est stérile sous l'angle de la production des biens et des richesses. Le commun des mortels ne se méfie pas d'elle, elle ne peut être valorisée. Elle ne représente durablement pas grand-chose. C'est un exutoire qui distrait du quotidien, qui délasse et repose. L'imagination de chacun est au pouvoir quelques instants. On a la liberté de repousser les limites. Le cadre social présidant aux vies humaines s'abaisse comme un pont-levis. Ce qui organise la vie de tous les jours disparaît pendant un temps très court. Pour que cela soit, un cadre artificiel surgit dans lequel s'exprimeront la folie, la licence, la fantaisie, l'improvisation. De la même manière que des barrières tombent temporairement dans la vie sociale, des barrières, des réticences sont levées dans l'esprit de l'homme. Il est prêt à jouer un rôle nouveau, le sien, celui du personnage véritable, et non celui du personnage social. Il peut "revivre" temporairement, s'il le veut. Il a la liberté de choisir de s'évader ou non des conventions. Caillois pense en effet que, dans la vie quotidienne, l'homme joue un rôle social, respecte l'image qu'il doit donner, eu égard à sa position. *« On se trouve alors en face d'une série variée de manifestations qui ont pour caractère commun de reposer sur le fait que le sujet joue à croire, à se faire croire ou à faire croire aux autres qu'il est un autre que lui même . »*¹² Le réel est suspendu. Le masque de carnaval - quand il existe - protège l'anonymat, favorise l'imagination, libère les comportements. Il ne s'agit plus de respecter des conventions, d'exprimer la retenue habituelle qui sied à chaque rang. Le plaisir, l'effervescence, l'excitation, la vitesse remplacent, le temps d'un moment, l'ordre, la lenteur, la bienséance, la hiérarchie, les comportements

normés. Quel est l'impact de ces moments de « sortie du cadre » ? A priori aucun sur la vie sociale : le fleuve réintègre son lit, reprend son cours normal dès la période de folie consommée. Chacun reprend son poste, son langage, son rôle. Les distances se réinstaurent. Les désirs sont maîtrisés, la discipline sociale sinon consentie est au moins strictement appliquée de nouveau. Mais pour l'homme, si le rythme social est de retour, il y a eu quand même une purge. Il ne doit pas manquer complètement de liberté puisqu'il peut, il sait l'exprimer au moins dans ces moments de folie.

Le carnaval de Venise sera l'archétype de cette mise en parenthèses. La ville de Venise, dont les mécanismes de pouvoirs complexes ont traversé plusieurs siècles, attribuait à chacun une place, un rôle difficilement modifiable, des obligations sociales fortes pour une élite fermée. Cela donne une des plus belles civilisations. Le carnaval a pour but d'unir la population de Venise. Il faut montrer au Monde la beauté et la puissance de la ville. Le carnaval sera à cet effet strictement encadré. Le masque est une image de ce que l'on veut atteindre : permettre une forme de régulation. Sachons reconnaître que la force de la stabilité, la discipline sociale, l'expression d'une singularité et d'une identité hors du commun exigent une ouverture, une « échappée », ce sera le carnaval. Gage de grandeur, cette civilisation peut devenir étouffante. La création d'un espace de liberté, encore très normé, facilitera l'acceptation de la dictature collective, du sacrifice permanent au bien commun. N'oublions pas qu'à Venise l'individu disparaît, malgré ses réussites et ses exploits, devant la force unitaire de la Sérénissime. Aucune personne ne pouvait prétendre rester sous les feux de la rampe ; chacun devait rentrer dans le rang. Nous découvrons le rôle joué par le carnaval aux différentes époques de cette histoire magnifique. C'est le moment propice pour exorciser l'angoisse d'une civilisation si belle mais épuisée par une tension permanente. Le Carnaval est cette fenêtre de temps où les personnes, dans l'anonymat, réaffirment leur être, en dehors du carcan de la discipline.

La liste de tous les carnivals des villes petites et grandes en Europe est éloquente pour mesurer l'universalité de ce qui est bien un remède. Laisser l'homme s'échapper, laisser croire qu'un autre monde est possible,

très temporairement, permettre la récurrence de cette soupape sociale sont les clés de la tolérance des anciennes sociétés. Rituel public destiné à maîtriser l'étouffement et l'angoisse éventuels d'une société, le carnaval rejette les règles pour mieux les supporter, les accepter, dans la durée.

Les peuples arrachaient ce temps de folie (carnaval ou jours des fous) plus qu'il n'était octroyé par une autorité. Ils retrouvaient une liberté de mouvement, de parole, de pensée. C'est une mise entre parenthèse des contraintes de tout type. Les pouvoirs constitués, civils comme religieux, n'ont eu de cesse de maîtriser cette fête où le défoulement et la licence pouvaient faire craindre que les digues de l'ordre public, des bonnes convenances, sautent définitivement. L'autorité n'aime jamais trop être critiquée, encore moins suspendue.

Une vie sociale sans règles, sans production, paraît antinomique des civilisations bourgeoises dont la recherche de l'utile est permanente. Les mondes engloutis n'étaient pas rêveurs. Leur réalisme percevait qu'il fallait bien organiser l'anticonformisme, aussi limité soit-il. Notre époque pourrait-elle fonder un tel type d'anticonformisme éphémère ? La vérité est que le « formatage » imposé ne peut, à notre époque, se desserrer véritablement sauf dans le seul cadre privé et intime. Cela souligne la liberté vraie ou supposée qui est la nôtre.

4. Un conformisme chasse l'autre

Les guerres de religion amenèrent de tous côtés l'exclusion pour cause de non conformisme à la foi majoritaire. C'est une référence très directe au premier sens de « conformist », celui qui se plie en Angleterre aux prescriptions de la nouvelle religion anglicane. Personne ne sera en reste pour chasser le non conforme, celui qui ne suit pas les justes préceptes. D'aucuns devront s'exiler pour survivre et pratiquer leur foi. Ils créent alors très vite de nouveaux conformismes. Les protestants exilés feront écho à Jean Calvin qui élimine ses opposants. Calvin persécuté devient Calvin persécuteur¹³. La lutte entre Calvin et Castellion nous permet de

découvrir la vie dans une citadelle de la Réforme, ceux qui ne veulent pas se soumettre à la nouvelle foi et à son interprétation autorisée sont traqués. Partout il paraît naturel d'arriver à l'unité par l'imposition stricte d'une norme sociale unitaire. Seul Montaigne, pour préserver sa paix intérieure, trouve un chemin escarpé, très utile pour éviter les querelles et les outrances. Il faut raison garder et éviter tout excès. Il est difficile de concevoir que l'unité puisse se nourrir du pluralisme.

A d'autres époques, nous voyons une caractéristique intéressante du phénomène : sa plasticité. L'anticonformiste d'hier devient rapidement, en conditions favorables, le conformiste féroce qui remet tous ses prochains dans le droit chemin. Il faut garder en mémoire qu'un réexamen périodique des conformismes se déroule toujours, que nous le voulions ou non. L'évolution des mœurs, les événements de l'histoire assurent une mise à jour régulière. Beaumarchais peut critiquer l'Ancien régime - « Vous vous êtes donnés la peine de naître... » - et attaquer les symboles des privilèges. Il annonce les temps nouveaux et disparaît. La fin des privilégiés annonce la venue de nouveaux maîtres et de nouveaux conformismes.

En quittant temporairement les moments tragiques de l'histoire qui exigeaient comme prix de l'anticonformisme la vie ou la liberté, nous touchons à des choses plus légères. Le comportement, les manières, le costume et le langage seront les principales touches sur lesquelles s'affronteront les partisans de l'une et l'autre « compagnie », celle de la norme et celle de l'extravagance. Les anticonformistes étant toujours de fait les moins nombreux.

La mode créera des heurts sans graves conséquences¹⁴. Que l'on pense aux incroyables et aux merveilleuses du Directoire. Le costume tranchait, choquait, par la forme, par la provocation dénudée, par le moment, après tant de morts. Mais au fond, que faut-il noter ? L'anticonformisme de la tenue est un drapeau. On veut signifier que l'on attend une nouvelle époque. On témoigne d'une autre conception de la vie par sa tenue. On ne proclame pas : on montre, on se montre.

Dans des domaines encore moins violents, moins compromettants,

comme l'art, que se passe-t-il ? Celui qui osera rompre les formes usuelles de son art, de son activité, sera nommé anticonformiste, ainsi de Baudelaire, de Van Gogh, de Debussy. Les artistes par vagues se battent à chaque époque pour imposer un style nouveau. On se souvient notamment de la guerre des futurs impressionnistes contre le conformisme des salons d'exposition parisiens. Picasso et Dali, à leur tour, en leur temps, imposèrent un nouveau regard.

Les anticonformistes mènent une démarche personnelle pour rompre le cercle du conformisme. Il y a manifeste et proclamation ou gestes symboliques pour marquer une réserve ou une désapprobation du conformisme ambiant produisant du convenu. La bourgeoise ne porte plus de chapeau et se montre « en cheveux », signe étonnant de grande émancipation. Les conformistes continuent leur action d'étouffement, sans forcément d'actions d'éclats. C'est un procédé, sauf exception, de marginalisation progressive. On assimile le non conformiste ou l'anticonformiste à un excentrique s'attaquant aux convenances sociales. Son procès est fait. La sentence est subtile : c'est la déconsidération et l'exil dans le ghetto d'un style de vie marginalisé.

Des figures d'anticonformistes font prendre la mesure du phénomène dans le domaine de l'art, de la vie de l'esprit, de la mode, de la seule vie quotidienne. Regardons l'exemple de Christine De Pisan, intellectuelle du Moyen Âge, surprenante par sa pensée et par son indépendance. Veuve très jeune, démunie de ressources, elle élèvera sa famille par son travail intellectuel. En 1390, seule, sans moyens, sans appuis, son trésor est sa capacité d'inspiration poétique, elle écrit. Christine De Pisan s'attaque aux poncifs de l'époque sur la place de la femme. Elle renvoie les grands et les nobles à la véritable expression des valeurs chevaleresques et de la défense des plus faibles. Il y a peu d'exemples d'un tel engagement, d'un tel talent exercés par une femme de plume et de conviction¹⁵. Sautons les siècles. Que dire de Coco Chanel révolutionnant la mode de son époque ? Rendre libre la femme ! Pas dans les paroles et les discours, mais dans son corps, dans ses mouvements. Songe-t-on aussi à Camille Claudel s'imposant par sa vie et son œuvre ? N'est-on pas touché et profondément ému par son

œuvre, avant même son destin tragique d'artiste enfermée dans un asile pour le restant de ses jours ? Tiens, des femmes ! Sont elles plus à même de rompre la barrière du conformisme ? Les figures d'anticonformistes se voient affubler d'une réputation sulfureuse de scandale, tant elles s'éloignent des habitudes et des usages.

Rarement les activités faisant appel au suffrage ou à l'approbation de tout ou partie de la population accepteront des comportements anticonformistes. La loi de la majorité sacre le conformisme. Cette loi prendra acte des basculements, des changements, le moment venu. Ne pas arriver trop tôt, ne pas arriver trop tard. Est-ce étonnant ? Le consensus peut se produire quand une opinion devient majoritaire. Faut-il s'étonner des modifications rapides de l'opinion ? Les observateurs malicieux de l'histoire, malgré le caractère tragique de ces moments, reconnaissent que les foules de 1944 acclamant Pétain sont remplacées par celles accompagnant De Gaulle...la même année.

5. Le conformisme des dictatures.

Viennent aussi les cycles où le conformisme devient totalitaire pour orienter toute vie sociale et conformer pensées et comportements. Faut-il re-parcourir le cycle des dictatures, en saisir les ressorts ? Tout a été écrit : Zinoviev¹⁶ a décrypté par le menu comment l'homme tombe dans le conformisme, même sans contrainte physique systématique, avec la présence d'une tristesse sans nom, indice du monde conforme. La solution a été donnée par les dissidents ; de Soljenitsyne à Vaclav Havel : il faut, il « suffit » à chacun de dire NON...Ces époques ont mis l'accent sur les faiblesses individuelles inaptes à résister à la pression et à l'entraînement d'une mécanique sociale.

Mesure du conformisme. Diverses expériences de l'après-guerre ont voulu comprendre cette capacité des hommes à obtempérer à des ordres injustes ou criminels. L'expérience, présentée avec ses résultats, dans

l'ouvrage de Stanley Milgram (*Soumission à l'autorité*) a fait l'objet d'un film grand public, *I comme Icare*, avec Yves Montand¹⁷. Ce film a toujours un fort impact qui nous rend tous mal à l'aise, nous voudrions que les résultats de l'expérience soient bien différents. Durant cette expérience, le lieu, une université ; les personnes, des scientifiques et citoyens ordinaires ; des protocoles et des discours d'experts amènent des personnes ordinaires à faire subir à d'autres un traitement qui, s'il s'était passé dans des conditions réelles, pourrait se révéler mortel. En fonction des mauvaises réponses données à des questions on applique à celui qui est dans l'erreur une décharge électrique. Une majorité des candidats vont au bout de l'expérience car ils sont tombés dans un mécanisme très puissant qui les mène d'une étape à l'autre : ils obéissent. Comment nier l'acte précédemment commis ? Comment interrompre à un moment l'expérience ? Ce serait reconnaître que l'on a mal agi l'instant d'avant. Bien évidemment il n'y a aucune liaison électrique et la personne interrogée simule... mais l'examineur lui, pense qu'il administre bel et bien une décharge électrique, avec toutes les conséquences pour la vie de celui qui subit cet examen !

Le professeur Asch¹⁸ a conçu une autre expérience pour analyser les points et motifs de basculement des sujets pour une décision donnée, notamment l'influence du milieu ambiant. L'expérience est assez simple. On montre à un sujet une ligne d'une longueur donnée. Il faut ensuite trouver son équivalent parmi une série de trois lignes. Le sujet est mêlé à un groupe qui a reçu la consigne de donner des réponses fausses. Entendant les différentes fausses réponses, il est impressionné et renonce à dire ce qu'il pensait être juste.

Les deux expériences permettent de lier les phénomènes qui préparent et conduisent au conformisme. Dans son ouvrage, Milgram distingue les notions de conformisme et d'obéissance. Le sujet de Milgram obéit à l'examineur ; le sujet de l'expérience d'Asch se conforme au groupe. « *Obéissance et conformisme se réfèrent tous deux à l'attitude de l'individu qui abandonne à une source externe l'initiative de son action (...). Le*

*conformisme est de l'imitation pure et simple, ce qui n'est pas le cas de l'obéissance. Il entraîne une homogénéisation du comportement du fait que la personne influencée en vient à adopter la conduite de ses pairs. Dans l'obéissance, il y a soumission sans imitation de la source d'influence. (...) Dans le conformisme, la pression collective qui contraint le sujet à s'aligner sur le groupe demeure souvent implicite. Ainsi dans l'expérience d'Asch, les membres du groupe n'exigent pas ouvertement que le sujet agisse comme eux ; celui-ci le fait spontanément. D'ailleurs, beaucoup d'individus opposeraient une résistance certaine aux instances explicites du groupe de se conformer à l'attitude commune, car la situation est définie par le fait qu'elle ne comporte que des égaux n'ayant strictement aucun droit de se commander entre eux. »*¹⁹

A l'issue des expériences, il faut noter - c'est un point essentiel de notre affaire - que tous nient l'existence du conformisme. Tous veulent montrer que seule leur volonté a joué, parfois trompée par un manque de connaissances ou de discernement. Milgram s'appuie sur Tocqueville pour montrer que le conformisme a pour objet de maintenir une égalité entre les hommes d'une société démocratique. L'acte d'obéissance reste sur le schéma classique autorité/dépendant. « *L'obéissance résulte des inégalités dans les relations humaines et elle les perpétue* ». Même si on peut aujourd'hui s'interroger sur les résultats quantifiés de l'expérience de Milgram, la réflexion distinguant le conformisme de l'obéissance reste pérenne.

La proportion des hommes abandonnant leur libre arbitre et le choix d'une conscience libre est ahurissante. Faut-il aller jusqu'à penser que des hommes d'un autre temps n'auraient pas cédé ? Encore récemment des films, tel *L'Expérience*²⁰, reprennent, avec plus de violence, le principe de ces analyses en mettant dans des situations très cadrées des citoyens ordinaires. Les résultats sont toujours semblables : une grande majorité des personnes se conforment aux ordres assez spontanément.

6. La massification, un processus d'homogénéisation

Les nouveautés qui paraissent anticonformistes - idées, mode, chansons, vocabulaire - surviennent toujours pour annoncer des temps nouveaux. Eléments prémonitoires d'une roue qui va tourner, qui a peut-être déjà tourné. Comme le chant de l'oiseau qui annonce l'aube, l'anticonformiste que nous rejetons annonce une nouvelle époque, parfois sans le savoir lui-même. Il n'est nullement prophète ; il est seulement l'aboyeur de l'époque qui arrive. Sautons les siècles, prenons l'exemple d'une chanson bien oubliée, même pour les vieilles générations : « Antoine, va te faire couper les cheveux... ». L'émission de France Info, « Une chanson, un jour », en a repris le texte et décrypté la force annonciatrice de la révolution des mœurs. Deux ans avant mai 68, pilule contraceptive et critique de l'autorité étaient chantées par Antoine, garçon sympathique aux cheveux longs. Il touchait en quelques paroles à l'autorité morale et sociale. Il annonçait les temps nouveaux. De Gaulle régnant, les cheveux longs étaient anticonformistes, les Beatles étaient en plein succès, la révolution morale a fait tomber bien des réflexes et des raisonnements, mais tout vieillit. La roue tourne vite. Le corps objet de conformisme ou de non-conformisme a vécu toutes les modes et les révolutions. Les seins nus provocateurs sur les plages se sont finalement progressivement rhabillés. Myriam, qui vantait les promesses de l'afficheur publicitaire qui choquait, n'enlève plus ni le haut, ni le bas. Bien plus tard, les « femens » la remplaceront pour d'autres causes. Les seins se découvrent à nouveau. Le corps dénudé est bien tour à tour symbole de l'anticonformisme et du conformisme.

Cinéma et photographie ont aussi illustré à la marge ce phénomène conformiste. L'instinct grégaire est immortalisé dans les *Temps modernes* de Chaplin par un troupeau de moutons. En 1966, un film comme *Fahrenheit 451* de Truffaut décrit une société où il ne faut pas lire, une société qui impose des normes strictes et poursuit les déviants. Ici le rôle des pompiers est de trouver et brûler les livres, ferments de libre pensée et d'individualisme. Les hommes libres se réfugient dans les forêts en devenant Hommes-Livres : chacun est à même de restituer par cœur un

ouvrage. Comme si le livre signifiait le non conformisme...

Le vocabulaire, rempart d'une époque, peut aussi être battu en brèche : de nouveaux termes naissent ; les langues vivent, parfois leur tort est de vouloir faire mourir leurs mères. Le petit Larousse leur donne raison. L'analyse des mots nouveaux, nominés pour l'entrée au Larousse donne le ton. Rien ne s'arrête, c'est le cycle de la vie²¹. Les mots et expressions jaillissent de la pratique, du langage « jeune ». Telle expression décalée devient le terme exact peu d'années après.

Nos vies fourmillent d'exemples qui nous amusent quand nous ne les vivons pas directement. Qui n'a entendu parler hier des cadres d'IBM, strictement habillés, costumes, chemises blanches et cravates, fruits d'une époque, symboles de la naissance du cadre, nouvelle classe laborieuse qui s'avance. Le « Casual day », créé aujourd'hui, impose la mode du jeans dans les entreprises décontractées, le vendredi. Autres temps, autres styles.

Le roman aura été la traduction la plus réaliste de ce monde qui vient. Zamiatine, le premier, en 1920, écrira *Nous Autres*, texte de science-fiction dont le personnage principal découvre les charmes de l'ancien monde au regard du monde dans lequel il se débat. L'Etat a organisé le « bonheur arithmétique » : c'est un monde rationnel, programmé. Les dissidents, après une tentative de révolte, se verront priver totalement de leur capacité d'autonomie par une opération du cerveau. Zamiatine a ouvert ainsi la porte à Huxley (1930). La devise de l'Etat du *Meilleur des Mondes* est : « Communauté, identité, stabilité. ». Les loisirs sont meublés par les voyages et des cérémonies érotiques, au besoin stimulées par des pilules. Le bonheur est standardisé ; la pensée différente interdite. George Orwell dans *1984* donnera la description la plus aboutie du conformisme et d'une société normalisée (1949). Ray Bradbury en 1953 publiera *Fahrenheit 451* : le monde est gouverné par la consommation et l'ignorance. D'autres auteurs, durant les années 70, comme Ira Levin, dans *Un bonheur insoutenable* (1970), puis Robert Silverberg dans *Les Monades urbaines* (1971) décriront des mondes profondément normalisés où le conformisme le plus fort grandit en conservant pourtant une certaine individualité aux personnages. Tous ces ouvrages méritent l'étude : formes sociales,

instruments de pouvoirs, méthodes de propagande, procédures « de mise en conformité », vie résiduelle accordée aux soumis, différenciation de castes, formation et rôle des classes dirigeantes, évolutions des langages... La science fiction permet de projeter le lecteur dans l'avenir et de lui montrer les conséquences d'un monde où la réflexion personnelle a disparu, où l'individualité libre est traquée, où des comportements conformes de vie, de loisirs, de sexualité, de « pensée » sont imposés. Violence et froideur seront les signes de ces mondes. Un point commun dans tous ces ouvrages : le monde est dirigé par un pouvoir totalitaire unifié, qui impose, souvent par la contrainte physique, des comportements. Peut-être est-ce une loi inflexible de la croissance de tout pouvoir ? En revanche aucun ne semble avancer le fait que le conformisme et l'uniformité pourraient survenir par plusieurs canaux, voire par les individus eux-mêmes qui contribueraient à cette chape de plomb. La science fiction, dans ses œuvres, alerte. Espérons que cette écriture trouve une belle force d'évocation pour les années à venir.

La massification par la publicité. Peut-on passer sous silence les techniques publicitaires apparues après la dernière guerre mondiale ? Edwards Bernays, précurseur dans les années 20 des méthodes de relations publiques, expose les ressorts de la « fabrique du consentement »²². *« L'étude systématique de la psychologie des foules a mis au jour le potentiel que représente pour le gouvernement invisible de la société la manipulation des mobiles qui guident l'action humaine dans un groupe »*²³. On voit, on sait que de tels moyens peuvent accroître la force d'un conformisme. Bernays prône l'étude systématique de tous les moyens de diffusion mais surtout, il part du principe qu'une bonne utilisation de la propagande (c'est bien le mot utilisé) permettra d'élargir son cercle d'affaires. Nous avons là une des clés de la publicité moderne. La réclame traditionnelle diffusant à saturation le même message de ventes n'est pas le moyen adéquat. Il faut plus subtilement travailler sur l'objet du désir, sur les attentes complémentaires, sur les symboles connexes. Sur des objets de très grande consommation : plus vite on arrive à créer un consensus sur les caractéristiques et qualités du produit, plus vite le conformisme conduira les hésitants à acheter comme les autres.

On ne peut nier la massification par la publicité. Si on n'est pas dans le modèle en vogue, il faut y parvenir. La publicité est là pour suggérer, conformer, accompagner les modifications de styles de vie. L'ORSE a publié, il y a quelques années, une suggestive étude « scannant » 43 publicités : « Les pères dans la publicité, une analyse des stéréotypes à l'œuvre »²⁴. En bref, il faut promouvoir la parentalité auprès des salariés masculins. Certaines publicités transmettent des stéréotypes très marqués. La question n'est pas de parler de la réalité mais de la transformer. Le courant féministe trouvera qu'il faut faire tomber des stéréotypes qui ont la vie dure. Remarquons au passage qu'il s'agirait par la publicité de suggérer des nouveaux comportements ; des habitudes de vie qui n'existent pas ou peu encore. Il faudrait donc forcer le passage à une nouvelle réalité, moins sexiste. Créer un autre conformisme.

La massification par la consommation. Bien sûr dans les pays encore riches. Un peu comme au théâtre. Unité de lieu : il y a le temple de la consommation, le lieu est le centre commercial de toutes tailles. Unité de temps : il y a le moment pour consommer, auparavant un jour dédié, aujourd'hui, un temps permanent de promenade et d'envie. Plus incroyable, compte tenu de l'extrême densité humaine, des célébrations religieuses peuvent se tenir dans ces nouveaux temples de la vie humaine. Jean Baudrillard, observateur tenace du basculement de ce monde, décrit cet environnement de la consommation permanente : « *nous sommes au point où la “consommation” saisit toute la vie, où toutes les activités s'enchaînent sur le même mode combinatoire, où le chenal des satisfactions est tracé d'avance, heure par heure, où “l'environnement” est total, totalement climatisé, aménagé, culturalisé. Dans la phénoménologie de la consommation, cette climatisation générale de la vie, des biens, des objets, des services, des conduites et des relations sociales représente le stade accompli, “consommé”, dans une évolution qui va de l'abondance pure et simple, à travers les réseaux articulés d'objets jusqu'au conditionnement total des actes et du temps, jusqu'au réseau d'ambiance systématique inscrit dans des cités futures que sont les drugstores, les Parly 2 ou les aéro-gares modernes.* »²⁵ La vie quotidienne est envahie ; nous en prenons automatiquement des habitudes, des réflexes. Nous voyons les mêmes

choses, nous entendons les mêmes choses. Il faudrait un effort surhumain pour ne pas être touché par ces ondes. Cette organisation de la consommation omniprésente est tout simplement une course au bonheur par une recherche d'égalité. Il faut que le bien-être soit mesurable par l'objet. « *Ainsi les mythes complémentaires du bien être et des besoins ont-ils une puissante fonction idéologique de résorption, d'effacement des déterminations objectives, sociales et historiques, de l'inégalité.* » On recherche une "égalisation automatique » par la quantité²⁶. Bien sur ces raisonnements ne valent complètement que pour des pays riches. Mais l'homogénéisation progresse au moins par une généralisation des modes de diffusion des biens de consommation courante. « *La conformité n'est pas l'égalisation des statuts, l'homogénéisation consciente du groupe (chaque individu s'alignant sur les autres), c'est le fait d'avoir en commun le même code, de partager les mêmes signes qui vous font différents tous ensemble, de tel autre groupe.* »²⁷ Une société a besoin de son emblème. « *La machine fut l'emblème de la société industrielle. Le gadget est l'emblème de la société de consommation.* »²⁸ La consommation à outrance détruit toute transcendance pour unifier par la ressemblance. C'est là que l'on perçoit l'importance du quotidien où se joue et se modifie nos vies.

La massification par la mode vestimentaire²⁹. Faut-il aller plus loin que signaler l'impérialisme du jeans créé en 1853 ? Il a envahi le monde entier, uniforme des jeunes générations de tous pays, de toutes classes. Instrument de loisir ou de tenue décontractée, il est le signe de l'uniformisation qui transcende milieux, goûts personnels, moyens financiers. Quel aura été l'événement, dans un séminaire décontracté, de voir apparaître en jeans un très grand patron. Surprise amusée des managers, mais au fond, forme de désacralisation : « Il s'habille comme nous ! ». Le site Glamour présente la saga d'une marque : « *Zara a donc, en quelques décennies, séduit l'ensemble de la planète mode autour d'une idée unique (...) Reproduire des modèles de marques luxueuses et les commercialiser à des prix réduits...* » dans 2 600 magasins à travers le monde. L'effet multiplicateur de la mode vestimentaire crée un modèle économique mais également diffuse un style et une esthétique qui se

mondialise.

La massification par le langage et la chanson. Des reportages sur la passion de jeunes français pour la musique sud-coréenne illustrent l'avancement d'une uniformisation des goûts musicaux. Largement entamée, cette uniformisation est le fruit du succès des groupes des années 60 et 70, des Beatles aux Rolling Stones, qui ont prôné un style qui s'est répandu. Ensuite un groupe chasse l'autre. Notons pour notre culture l'émergence des hymnes planétaires du style « Gangnam Style » du chanteur coréen Psy. Hymne de la planétarisation marchande, clip vu plus d'un milliard de fois sur Youtube, pour célébrer le caractère festif du village global³⁰.

La massification par l'homogénéisation du cadre de vie, architecture et mobilier. Comment en arrive-t-on à proposer des résidences quasi identiques en Corse du sud et en Auvergne ? L'uniformisation du style de construction est impressionnante, aucun détail ne diffère. Portes, volets, pentes des toits, mais y-a-t-il encore des toits ? L'homogénéité pourrait faire croire à l'existence d'un unique cabinet d'architecture ! Sans doute, là aussi, des banques de données permettent de se procurer des plans universels, à adaptation rapide. Gommées les architectures régionales, trop difficiles à préserver. Les matériaux sont semblables, les nuanciers de couleurs se répandent. Les maires, dispensateurs de permis de construire, résistent peu ou mal à leurs administrés, et pour favoriser quel style de vie ? Sans nostalgie, mesurons que le rapprochement des architectures contribuent aussi à l'uniformisation. Le style concourt à la formation des hommes : sensibilité, sens esthétique, attentes, recherches, goût. Un style uniforme peut-il créer autre chose que de l'uniforme ? Différences concrètes s'abstenir...

La massification par l'unification des styles, l'effet Ikea. Le magasin IKEA, enseigne emblématique d'un style de vie, a attiré par son côté ludique, plaisant, sorte de promenade où parents et enfants trouvent leur contentement. De manière plus surprenante, comprenons que le magasin de ce type que l'on aimait pour les meubles d'appoint, le premier « trousseau » de l'enfant étudiant a imposé un style. Au début, style

suédois, lignes épurées, formes et couleurs sortant enfin de l'univers des meubles dits bourgeois, lourds, un peu tristes. Le Monde Magazine fait sa première page sur le monde selon IKEA³¹. Ikea est devenu un modèle qui s'impose dans plus de 41 pays. Selon le magazine cela permet de mesurer la standardisation mais aussi la résistance des différences culturelles. Mais il est certain que les 700 millions de visiteurs de magasins IKEA sont inspirés par le style des objets et de la décoration. La directrice du design de la marque déclare au Monde : « *De Shangai à New York, nous percevons des aspirations similaires, la même façon de s'informer* »³² ... La directrice générale d'Ipsos France focalise sur une thématique particulièrement intéressante pour expliquer le succès mondial d'IKEA : l'apparition des classes moyennes : « *IKEA, mais aussi des marques comme H&M ou Zara, sont porteurs d'une standardisation par le haut de la société... Dans ce monde qui se durcit, on se fabrique un nid.* »³³ ... La fabrication artisanale, les différences de style régional ou national, le mix de styles de toutes époques progressivement se gommant et conduisent à un décor plus uniformisé. Ceux qui visitent notre intérieur sont moins surpris, le confort est là, mais nous nous retrouvons dans le style de l'autre. Le mimétisme configure le goût, la manière très personnelle de concevoir son espace privé. Certes le nombre de modèles permet encore de se différencier, mais l'uniformisation est en marche. Même par l'esthétique. Gilles Lipotevsky montre que « *le style, la beauté, la mobilisation des goûts et des sensibilités s'imposent chaque jour davantage comme des impératifs stratégiques des marques : c'est un mode de production esthétique qui définit le capitalisme d'hyperconsommation... Créant un paysage économique mondial chaotique tout en stylisant l'univers du quotidien, le capitalisme est moins un ogre dévorant ses propres enfants qu'un Janus à deux visages.* »³⁴ L'esthétique est devenue un vecteur d'uniformisation. Très curieusement on recherche une différenciation mais on s'assimile à un modèle. La différence, autrefois était donnée, imposée ; aujourd'hui, elle paraît choisie.

La massification par les normes, les concepts d'organisation. Des solutions sont proposées quasi universellement par des cabinets

mondialisés. Le modèle anglo-saxon s'est remarquablement diffusé dans tous les grands groupes, utilisant tous les grands cabinets du Conseil. Les mêmes concepts, les mêmes matrices, les mêmes types de consultants portent les mêmes messages, les mêmes analyses, les mêmes solutions. Les modes managériales valent ce que valent les autres modes. Il est difficile de s'en échapper. Allez-vous avouer que vous n'avez pas essayé la « dernière martingale » qui devrait vous ouvrir les voies d'une performance inégalée ? Il faut tenter et la mécanique des cabinets conseils se déploie : diagnostic, diffusion des modèles en interne, groupe de pilotage pour veiller à l'orthodoxie du déploiement, langage adapté diffusé en interne avec toutes les analyses sémantiques renforcées dans un contexte français friand de cela. Le plus amusant est de constater que, graduellement, par exemple pour l'analyse des processus, l'uniformisation de cette méthode d'analyse va toucher toutes les organisations. Quelle ne fût notre surprise de constater la même semaine qu'un groupe de dimension mondiale expédiait un cahier des charges de formation conseil, identique dans de très nombreux éléments avec celui d'un organisme de sécurité sociale de taille moyenne de la France profonde ! Les concepts et le langage migrent, par nécessité, par mode, par conformisme.

La massification par l'information est un basculement majeur qui donne une amplification insoupçonnée au phénomène. Les sociétés restaient parcellisées avant cette époque du « tout information ». Les nouvelles circulaient lentement, souvent par des circuits immémoriaux de proximité. Aujourd'hui, les nouvelles jaillissent à jet continu. Internet propage à folle allure, nouvelles et rumeurs. Les temps de vérification et d'absorption n'existent plus. Un message qui est diffusé partout s'impose. Ce qui se déroulait à l'aune de communautés ou de collectivités de taille réduite, se propage universellement, immédiatement, instantanément. Peu importe les frontières des communautés. S'impose donc de plus en plus l'évidence que nous sommes dans un régime de massification où tout réagit sur tout. La singularité reste très individuelle. Il n'est pas dit que des micro-communautés ne puissent pas vivre à l'échelon planétaire et dans la « webosphère ». On pourrait encore imaginer que des personnes se retournent vers une esthétique locale, une culture locale, un langage au

particularisme plus affirmé.

Paradoxe de toute cette petite histoire, il faut du conformisme pour tenir la société, il faut des dissidents pour la faire évoluer. Ce que Zamiantine affirmait ainsi : « *Seuls les hérétiques découvrent des horizons nouveaux dans la science, dans l'art, dans la vie sociale ; seuls les hérétiques, rejetant le présent au nom de l'avenir, sont l'éternel ferment de la vie et assurent l'infini mouvement en avant de la vie* » ³⁵ .

Cette lente évolution voit l'émergence de plusieurs familles de conformisme.

Le conformisme quotidien tissé de conventions et de consensus pour faciliter la vie commune. Les ressemblances facilitent la prise de contact, créent les premières solidarités de convenance. Ce conformisme tempère les humeurs et les passions, limite les frictions.

Le conformisme organisationnel s'impose à tous les habitants de l'archipel entreprise ou institution, d'une certaine taille. On y apprend un langage, on se forme à ne dire que ce qui peut être entendu, on découvre la force d'un univers limité qui, au final, protège. Ne pas s'intéresser, ne pas créer, ne pas s'engager trop loin pour survivre.

Le conformisme universel est le stade ultime de la grande homologation. Ne pas penser ou se sentir profondément différent. Tous les moyens de conformation sociale sont à la manœuvre. Langage, idées, comportements, désirs, tout est touché, tout s'en ressent. Aucun secteur, aucun milieu n'échappe à ce gaz qui envahit tous les espaces.

IV. Les paradoxes du conformisme

Des paradoxes apparaissent qui vont conduire nos découvertes, provoquer nos étonnements. Paradoxes qui cernent la réalité tout en montrant des facettes multiples du conformisme.

S'assembler ou se dissoudre. Le conformisme permet de rentrer en

communication avec des personnes, avec un groupe. Très certainement pour intégrer ce dernier. Le risque est de ne plus complètement se reconnaître et donc de se dissoudre dans un collectif.

Discipline ou créativité. Tout conformisme est une discipline : on respecte des usages, une coutume, des normes. Ceux-ci deviennent une règle, une loi qui par son ancienneté, sa prééminence est cardinale dans le fonctionnement social. Cela protège et rassure. Il ne faut la remettre en cause qu'avec une extrême prudence, avec retard, avec grande précaution. Cette prudence, ce cadre fort préétabli, ce respect pétrifié de l'existant est antinomique pourtant de l'envie de créer, de bouleverser, de changer la donne pour affronter le futur au risque de se lancer dans des aventures non maîtrisables.

Omniprésence et inexistence du conformisme. Le conformisme s'est insinué partout, dans toutes les circonstances de la vie : pensée, loisirs, travail...mais personne ne s'en réclame ou ne le reconnaît. A se demander s'il existe vraiment, s'il n'est pas une vue de l'esprit. S'en réclamer est impossible ; pourtant il inspire nos vies.

Gêne et délivrance. On a parfois mauvaise conscience de suivre le gros de la troupe. S'opposer, se singulariser est un effort que l'on ne veut pas porter, pour différents motifs. Quel soulagement ne pas être sous les projecteurs dans tel ou tel cas. Un confort évident se crée, nous sommes délivrés des engagements trop pressants, trop précis. Nous restons discrets, presque cachés. Cette délivrance nous soulage.

Universel et inconsistant. Le conformisme touche tous les registres : vie sociale, vie personnelle et affective, loisirs comme travail, vie intellectuelle comme vie religieuse. Pourtant on ne peut le rattacher plus à un domaine qu'à un autre. Il saute les barrières, s'impose sans bruit, se retire, repart ailleurs.

Collectif et personnel. Par définition on se conforme par rapport aux normes d'un groupe, on adhère sans le proclamer toujours, on s'inspire du comportement collectif. Néanmoins, on façonne son propre être, on se

contorsionne parfois pour entrer dans le moule plus ou moins vite. Suivant les cas ou son courage, on doit replonger en soi pour rompre et se détacher. Redevenir authentique, au sens littéral, signifie redevenir propriétaire de sa personne, agir de sa propre autorité. On ne remet plus à d'autres le soin de flécher notre décision.

Conservateur et bougiste. Le conformisme paraît lié très typiquement à une résistance au changement. Pourquoi modifier ce qui est un cadre de pensée et de vie bien sécurisé, connu, habituel ? Mais dans le même temps, le conformisme accepte les nouveautés sans trier, en recherchant les cadres anciens pour s'en débarrasser. Car on ne les supporte plus. Refus du changement ou prurit du changement ?

S'affranchir, se lier. Adhérer à un conformisme général, comme la mode d'un temps, permet de se libérer, de s'affranchir de son milieu où on se sent enfermé, prisonnier de pratiques, de coutumes, de manières de dire, de se vêtir. Mais au même moment on crée un nouveau lien, de nouveaux attachements. Certes plus vastes, moins prégnants.

Chapitre 2

Les mécanismes du conformisme

I. Choses vues : la réunion

En écoutant les conversations de cadres et managers, en vivant et participant à des activités en entreprise, que perçoit-on ? La passion du produit et de l'innovation, l'engagement ? Parfois. La peur ? L'indifférence ? De temps en temps. La prudence ? Souvent. Arrivée d'un nouveau patron, prémisses d'une restructuration : chacun trouve les bonnes attitudes et les bons comportements. On tombe la voilure, le langage devient prudent, travaillé, inodore. La liberté de parole se réfugie dans le foyer familial où l'on explique ce qu'il aurait fallu dire, faire, répondre. Le conjoint, qui subit souvent des situations identiques, opine, renchérit, pour faire plaisir et déculpabiliser. Parfois, dans un élan de courage bien téméraire, on se risque, avec des amis de 30 ans dans la « boîte », à échanger des remarques, des idées, des « piques ».

La dérision devient la forme ultime de la pensée cachée. Cela soulage, permet de continuer à vivre en se croyant libre de sa pensée. On est prêt ainsi à rentrer en réunion. Un grand moment, les réunions... C'est le rite par excellence où s'exprime la quintessence du conformisme contemporain en entreprise. On ne peut plus se mettre aux abonnés absents : cela se verrait. Au pire, on fait ses courriels mais, à un moment, il faudra parler pour signifier son adhésion, son alignement.

Les « slides » de la « dir com » défilent. En plus ils appellent cela « bull sheet » et il faut sourire. C'est vrai, cela en est. Mots creux, usés : vision, performance, efficience, objectifs, culture, benchmark, « nous ne sommes pas dans le monde des Bisounours ». Cette dernière expression est du dernier chic pour prendre une posture virile, sérieuse, volontaire... Des mots, des expressions balisent l'écoute. Nous sommes en plongée : les mots fétiches ont été prononcés, les expressions stupides proférées. « Je ne me suis pas trompé de salle » dit notre héros, appelons le Dario. « Je suis

immergé dans la liturgie habituelle du cadre manager. »

Le maître de cérémonie, le manager, va entamer un dialogue. Il a été plus rapide que prévu. Qui va se dévouer pour faire tourner la pendule et réduire le temps où il faudra exprimer un avis ? « Ils » ne peuvent pas se contenter d'un consentement tacite, « ils » veulent que l'on s'exprime et que l'on démontre notre adhésion...

Ouf, un des participants, le plus fin, mais un peu décalé, part dans une digression intéressante. À tous les coups, cela devrait rebondir sur son dernier voyage, son dernier livre lu et une anecdote captée dans le taxi. Il est coutumier du fait. C'est sa manière de botter en touche. Il n'a pas abordé la question mais il était présent. Sa défense est plus subtile qu'il n'y paraît. Personne ne va l'interrompre...

Une participante prend la parole. Manifestement elle n'a pas compris l'objet de la réunion. Comme le manager vient de vivre une initiation récente (dénommée auparavant cycle de formation), il devrait expliquer les mystères (faire de la pédagogie). Ah ! Trahi par le sort et la technique, sa machine magique s'éteint, les oracles se taisent. Mais volontaire, il innove, il a un papier ; il reprend, stoïque, les points majeurs. Il répète, il reformule, il insiste.

Je le sens, cela va être le moment.

— Quelqu'un peut maintenant me dire ce qu'il pense du projet qui est un point essentiel de la stratégie d'entreprise ?

— Bon, le plus simple, on va faire un tour de table rapide...

Il démarre du mauvais côté. Deux personnes seulement et c'est à moi pense Dario. Vite, vite que trouver ? Un point mineur. « Il faut que j'acquiesce rapidement et je vais susurrer que le climat n'est pas au beau fixe dans les services et qu'il ne faudrait pas avoir dans les dents un tract syndical orange sur le sujet (chaque centrale syndicale publie ses tracts sur une couleur différente). Cela va lui donner une petite inquiétude comme il vient d'arriver. »

Espérons que la cloche de fin sonne prochainement pour libérer notre héros. Vous n'avez jamais vécu de tels moments ? Vous n'avez jamais participé à des réunions où des responsables demandent l'avis, voire font leur propre auto-critique devant le Codir, Comex (les organes de direction) etc... ? Il faut jouer le jeu ! Re-visitez la scène dans votre tête. Les personnages : les courageux, les lâches, les indifférents. Les moments avec le jeu de chacun. Comment se protéger sans devenir un autre que soi ? Jouer ce jeu là en permanence conduit à l'indifférence ou à une insatisfaction personnelle puissante. Mais que se passe-t-il ? Cette liturgie conformiste est, surtout pour l'instant, infligée aux managers. Le reste du personnel y échappe plus facilement. Certains managers préservent leurs équipes. Sans doute est-ce un mauvais rêve ?

Au fond qu'exprime cette petite histoire rejouée chaque jour dans de nombreuses organisations jusqu'à l'épuisement ?

Le « conformisme quotidien » est positif, naturel pour entrer en communication avec les autres. Je respecte les usages, les traditions, la culture d'entreprise, les règles de communication, voire de bienséance qui permettent une mise en relations normale avec les autres. Traduisons la notion de conformisme positif par sociabilité, c'est-à-dire la capacité de rentrer en relation avec d'autres, parfois différents, parfois semblables.

Le conformisme organisationnel est un processus psychologique subtil qui s'applique dans toutes les organisations. Ce processus se déroule en vertu de quatre principes : un principe de dissociation, un principe de dépossession, un principe d'homogénéisation, un principe de justification.

II. Principe de dissociation

L'acte I est la dissociation entre l'attitude, les comportements visibles et les convictions et pensées. Je ne dis plus complètement les choses, je préfère rester dans l'« understatement ».

L'acte II est la sollicitation de l'adhésion et de l'alignement par la hiérarchie ou un apparatchik présent dans la réunion. Et là chacun de dire : « Mais enfin je peux adhérer en toute conscience à une décision portée par la Direction générale ? ». Rassurez vous, c'est tout à fait naturel, normal, légitime. Le point essentiel n'est pas là. En fait, un des indices de la construction du conformisme est la demande fréquente dans un milieu de montrer ou démontrer son adhésion, le nouveau mot fétiche étant l'alignement ! Ce mot veut tout dire. On ne peut plus se contenter d'exercer sa seule force de travail. Il faudrait proclamer son alignement sur des positions martelées, présentées, suggérées.

L'acte III intervient: l'usure et la force de la répétition augmentent le processus de dissociation. On finit par croire un peu plus ce que l'on nous dit. On nous demande, en fonction du niveau dans l'organisation, de relayer dans les équipes ce même message. On reproduit alors un mécanisme dangereux. Son efficacité est redoutable pour maintenir son autorité, pour atteindre une mise en conformité des personnes.

Les niveaux « subalternes » sont très sceptiques, ils restent distants : les grands messages et les tentatives d'alignement n'ont pas le même impact. Plus proches du terrain, habitués à produire, payés pour accomplir des tâches, les gens plus humbles échappent au « conformisme bourgeois », celui des managers, des cadres. Ils peuvent succomber au conformisme ambiant de la société (mœurs, pensées, modes, loisirs...). Mais, dans le monde du travail, prenant leurs distances, ils conservent un fort esprit critique tout en faisant comme si... Ils sont moins touchés par le phénomène. Sans doute parce qu'ils ne décollent pas du réel. Comment ne pas rire en apprenant que dans un grand groupe on fait par exemple reproche à un manager « d'être trop dans l'opérationnel, pas assez dans le concept » ; « d'être trop opérationnel au lieu de travailler sa visibilité » (sic). En quittant le réel d'un métier on accélère le processus de dissociation dans ses différents actes.

Le processus de dissociation a peut-être raboté ma propre conscience des choses. Je mets en sourdine mes propres idées et approches. Le point fort de l'acte III est que je suis entré dans la logique d'alignement.

Acte IV, la personne s'interroge : « ai-je à gérer des distorsions de convictions entre ce que je fais, ce que je dis, ce que je pense ? » Tant que vous n'avez pas fait disparaître ces questionnements éventuels, vous restez à l'acte III. Sinon votre capacité à enterrer ces questionnements sont le signe que vous rentrez dans l'acte IV. Seuls des gens qui vous aiment sont susceptibles de vous dire qu'il se passe quelque chose de grave pour vous. Souvent on enterre ce débat et on vit seulement son quotidien, difficilement, faussement.

Nous pourrions simplement appliquer ce que l'on exige de nous. Notre indépendance de pensée reste entière, nous sommes aptes à donner nos idées, nous pouvons les partager avec notre patron, nos collaborateurs. Il faut bien sûr être discipliné ! Mais reprenons le fil de la pièce et des quatre actes. Avons-nous un sentiment du déjà vécu, du connu ? Nous savons évaluer le déroulement de ce processus de dissociation ? Un des indices du passage à l'acte IV est que nous ne souhaitons pas en parler, à personne. On ne l'expliquerait pas vraiment à ses grands enfants ni à son conjoint. Ce dernier, lucide, nous alerterait s'il ne vit pas les mêmes situations, s'il n'est pas immergé dans le même univers.

Acte V. Nous allons exiger d'autres personnes qu'elles suivent ce processus. Mais incroyablement, à aucun moment, il n'est besoin d'expliquer, de décrypter pour quelqu'un ce cheminement. On y est rentré, on se l'approprie, on cohabite, il nous envahit ; il nous imprègne.

Que tirer de ce processus de dissociation en cinq actes ? Il résume en grande partie le fonctionnement de ce qu'est le conformisme : une spirale démarre. On a du mal à s'échapper, un acte amène l'autre. Le suivant justifie le précédent.

III. Principe de dépossession

La personne en cause opère une dissociation de sa vie, de sa pensée, de son psychisme. Ne parle-t-on pas souvent de la schizophrénie de certains

managers ? Troubles personnels, burn-out nombreux viennent-ils seulement de la surchauffe de la machine ? Ou y-a-t-il un effet induit de cette dissociation qui conduit à une dépossession de sa propre personnalité ? Parfois un double jeu conscient s'installe visant à se protéger, à rester ce que l'on est. La dépossession peut conduire des personnalités à exprimer une grande dureté et insensibilité dans le cadre de leurs fonctions et à rester (temporairement) des personnes sensibles (en apparence) et généreuses dans un cadre extérieur. Ce principe de dépossession est le plus terrible, pour notre fierté, pour notre équilibre personnel, pour notre cohérence, nous aurons du mal à l'avouer. Regardons donc autour de nous. Les personnes étrangères à ce processus l'associent au syndrome des Docteur Jekyll et Mister Hyde³⁶. Les mots choisis, les attitudes, dans le cadre conformiste font croire à juste titre aux autres que l'on adhère, que l'on suit la ligne. Dans le silence de son esprit, l'homme est sûr de ne pas adhérer aux mots qu'il prononce. Est-ce bien lui qui prend position ? Est-ce un autre ? Alternativement la même personne va se construire deux personnalités très différentes qu'elle ne saura pas réconcilier. Elle voudra successivement nier l'existence de l'autre quand elle sera en situation. Pour rester cohérent dans un registre et un seul. Qui est la vraie personne ? Dans le moule du conformisme, on paraît accepter les idées, les messages, le comportement attendus. Mais on voudrait, en son for interne, se donner l'impression de ne pas tomber dans le conformisme. Quelle est la vraie conviction de cet homme ?

IV. Principe d'homogénéisation

L'installation virale de ce conformisme dans les organisations diffuse une manière d'être, de sentir, de parler, d'agir, une véritable homogénéisation. Ce n'est ni la réalité, ni véritablement la recherche de performance de l'entreprise ou la recherche de toute autre finalité qui est en cause. C'est un tout autre jeu qui se déroule. Dans un premier temps, l'impact sur le langage est le plus évident. Homogénéité des mots, des

expressions. Ils vont être repris, répétés, serinés. C'est la toile dans laquelle se prendront tous les participants. Progressivement on mesure la disparition des dissonances. L'alignement ne crée pas une harmonie (sons différents) mais un silence ou un chant monotone. Les capacités d'initiative voire de créativité peuvent ensuite être mises en sommeil.

L'homogénéisation se réalisera par des opérations récurrentes de conditionnement. Il faut préparer l'esprit à accepter d'être semblable, à désirer être semblable. Tout devient lisse, intégré, uniforme. Ce n'est pas un défaut, une tare : c'est ce qu'il faut être. Le conditionnement nous enlève l'idée que d'autres attitudes, d'autres idées, d'autres comportements sont envisageables. Nous regardons progressivement notre voisin avec suspicion : est-il semblable, est-il différent ? Le paradoxe du monde contemporain est de louer les différences pour en fait créer les ressemblances les plus fortes. On donne le goût de la différence, on donne des signes ou on permet des expressions de différences mais il doit y avoir impérativement un fort commun dénominateur. L'homme conditionné sait diffuser un message homogène. Par ses attitudes, son langage, son action.

Les représentations du cinéma contemporain facilitent la compréhension de ces premières étapes par les images, leur tonalité neutre, inodore, fade. Dans l'acception courante, le mot conformisme signifie aussi penser dans l'air du temps, capter les mots et les attitudes de monsieur tout le monde. Parfois en rire, s'en dégager tout en sachant que ce climat et cette atmosphère nous environnent, nous touchent et inspirent peu ou prou nos voisins, nos proches, nos collègues. En respirant une ambiance, le mimétisme fonctionne. Les séries télévisées décrivent notre époque, forcent le trait, rendent normaux tel ou tel comportement, telle ou telle position morale, sociale. Seule la politique n'est pas directement touchée, la neutralité reste de mise, pour l'instant, dans ce domaine. PBLV en est un exemple emblématique. Comment cette émission a-t-elle pu créer un tel succès ? PBLV, Plus belle la vie³⁷. Il ne se passe pas grand-chose mais cela suffit à maintenir l'attention. Allons à ce qui nous intéresse : la série culte, vecteur de conformisme. Langage, personnages, situations, rien n'est outré, mais toutes les situations caricaturales sont jouées. Tout le

monde s'y retrouve, on tourne sur les stéréotypes attendus. Public immense qui attend, entend la même chose. Filtre commun, forme commune, langage commun, situations récurrentes (je te quitte, tu me quittes, ils se quittent...). Le fond importe peu, le succès sur le long terme et la création d'une communauté de fans contribuent à créer une identité. Ce n'est pas bien méchant, c'est un petit commun dénominateur pendant un instant de pause.

Le film « Truman Show », est un bon exemple du conformisme installé et général. Le cinéma nous fait percevoir, sentir, imaginer les choses mieux que les raisonnements³⁸. C'est la vie d'un homme qui depuis sa naissance fait l'objet direct d'un « reality show ». Tout le monde est complice dans la petite ville : sa propre famille, ses relations, même sa femme est une actrice. La ville est passée sous le contrôle total du réalisateur. Le monde réel est au-delà des frontières de l'émission. Truman, notre héros, conçoit progressivement des doutes sur son monde proche : des dissonances, des tâtonnements, des indices lui feront découvrir que la vraie vie, avec ses surprises et sa saveur, existe, mais ailleurs. La vision totalitaire du réalisateur crée une apparence de réalité pour des millions de téléspectateurs. Il « conforme » la vie de quelqu'un. Qui se soucie vraiment de Truman ? Sa vie ne lui appartient plus. Le réalisateur la rend lisible, presque prévisible. Les spectateurs sont sous l'influence de ce qui arrive au héros. Le spectacle envahit leur propre vie, leurs loisirs et détermine ainsi leur manière d'être. Ce qui arrivera à Truman est aussi ce qui pourrait les toucher. Les spectateurs sont déjà programmés dans leurs pensées, leurs actions. Ils sont « conformes » puisqu'ils ne combattent même pas le principe de l'émission. La tentative de départ en bateau de Truman est un moment crucial. Il croit échapper à ce monde qui lui semble faux. Sa fuite rendue impossible nous rappelle la force de la série télévision emblématique des années 60, Le prisonnier.

Dans la série du Prisonnier, un agent des services secrets britanniques a voulu démissionner. Personne dans le service ne comprend le motif de sa décision. Enlevé, il est relégué dans un village doté de tout confort. Une population vit au Village : vrais dissidents, faux dissidents, on ne sait qui

est qui. Tous les habitants du Village paraissent conformes, sauf le prisonnier qui veut conserver sa liberté, sa pensée et sa capacité de décision. Notre héros tente dans chaque épisode de s'évader. Les scénarios les plus étonnants échouent : il ne peut quitter le Village. Toujours rattrapé par un énorme ballon symbole de sa liberté empêchée. Les rares déviants sont exclus et disparaissent.

L'intérêt de ces films repose autant sur les héros qui refusent le système que sur la description des autres personnes acceptant leur destinée conforme. Truman, comme le prisonnier, veut s'échapper. Il y parviendra et le monde factice qui tourne autour de sa seule histoire personnelle s'effondrera.

V. Principe de justification

Dans toutes les organisations conformes vient le moment où l'on doit se justifier. On anticipe parfois la justification, en produisant des témoignages, des preuves, des faits, parfois des chiffres qui expliquent, valident les actions menées ou le comportement exprimé. Des rites particuliers de justification seront mis au point pendant lesquels la personne en privé ou en public devra proclamer son adhésion, démontrer sa cohérence, « expliquer » son action, montrer ses réalisations. Les individus déminent les risques, élèvent des défenses, plaident la bonne foi ou la conformité de leurs actions. Ou plus terrible, ils sont présents en subissant les critiques sans volonté de présenter leurs propres positions comme si ce moment était inéluctable. Sans nous appesantir, notons que ce phénomène, cette loi de justification s'impose toujours quand un corps social veut maîtriser la cohésion de ses membres (la cohésion est une juste recherche des organisations ; ce qui n'est pas naturel, ni véritablement efficace est la construction d'une cohésion sans faille). De nombreux exemples peuvent être tirés de l'histoire ancienne comme récente : dans la société antique ou dans la société d'Ancien Régime, dans les pratiques du Parti communiste,

dans certaines grandes organisations économiques. Choquantes seront pour certains ces références. Utilisons-les comme simple matériau sociologique, sans en tirer de leçons en dehors du cadre de notre étude qui se limite à comprendre la naissance et le fonctionnement du conformisme.

Michel Foucault, dans son cours au Collège de France, a étudié le Gouvernement des vivants³⁹. Il explore les pratiques personnelles ou religieuses. Ce domaine est vaste, il serait injuste et facile de ne donner qu'au domaine religieux cette caractéristique de conformiste. En étudier les risques et les déviations ne signifie pas porter un jugement systématiquement sur tout phénomène religieux. Michel Foucault s'interroge sur les mécanismes, les pratiques où l'on poussait une personne à témoigner de sa vérité, à dire le vrai : l'état de son âme, de ses désirs. Il y avait création d'un rituel de vérité. Rituel signifie méthode précise, organisée, pour arriver au mieux à une manifestation d'une vérité par un processus de parole privée ou publique, de purification, de pénitence, de proclamation. Comme le dit Foucault, on lie l'art du gouvernement et le jeu de la vérité. Pour le croyant, il s'agit de démontrer une adhésion libre, volontaire tant dans une cérémonie comme le baptême que lors d'une confession ou d'un procès. Dans un monastère, des moments de la vie conventuelle sont prévus pour « l'aveu ». C'est un trait de l'engagement plein, entier, sincère, mais aussi de sa pleine conformité à la règle que le moine accepte de suivre. En quittant Foucault, on mesure combien la ligne de crête est étroite entre juste adhésion et conformisme. Ou l'adhésion est faite du bout des lèvres pour se conformer au modèle ambiant dont on ne veut pas se détacher pour divers motifs ou bien elle est une véritable expression de la liberté de l'individu qui signifie son engagement profond. Ces rituels ont alors une signification qui ne détruit pas la personne.

Quittons le monde ancien pour un monde qui s'éloigne mais qui est bien contemporain. Une organisation a géré avec difficulté, dans son histoire, une double image de « pureté révolutionnaire » et d'intransigeance, de discipline sans faille : le parti communiste. On oublie aujourd'hui que les procédures appliquées exigeaient pour toute adhésion une forme d'autocritique dans un long questionnaire personnel, « la bio ».

Cette biographie parcourait toutes les étapes de la vie du candidat, ses engagements, ses activités, ses relations.

Dans la vie de l'organisation, régulièrement comme le flux et reflux d'un cœur métallique, des purges, des petites et grandes autocritiques, seront provoquées pour préserver la cohésion du groupe, le conformisme de la pensée. On peut se reporter au travail d'un ancien communiste, chercheur de passion et de grande honnêteté dans son décryptage de ce monde presque disparu. Philippe Robrieux, dans son Histoire du Parti communiste, décrit par le menu ces différentes étapes. L'organisation se réforme en resserrant le conformisme qui solidifie cette micro-société et l'abrite des courants extérieurs⁴⁰. Le recrutement, la promotion, l'exclusion obéissent à ces rites ouverts et publics au sein du parti. Le questionnaire d'entrée au Parti est relu très attentivement, les réunions de cellule sont le moment privilégié où les cadres proclament leur adhésion à la ligne pour réchauffer les ardeurs des nouveaux mais aussi démontrer et renouveler leur attachement à la Cause. Exhortation de pédagogie, proclamation d'engagement.

Examinons une dernière manifestation contemporaine: la soumission dans les organisations à visée économique. Elle va obéir à plusieurs moments et étapes ritualisées. Il s'agit d'identifier les moments, les lieux où les conformismes les plus forts se nouent. Il s'agit de comprendre les techniques qui sont systématiquement utilisées pour construire le conformisme de l'organisation.

Le lecteur qui utilise, vit ou subit les techniques présentées ci-dessous, doit s'interroger sur l'esprit qui dirige son expérience. Il y a bien évidemment une totale légitimité pour un patron d'unité de demander des comptes à celui à qui il a donné des objectifs à atteindre et les moyens nécessaires. Les pratiques recherchées, sont le dialogue, la mesure de la performance, la correction de l'action. Mais des techniques paraissent devenir un puissant moyen de conformisme. Le reporting individuel régulier est un moyen inconscient de marquer son territoire et de rappeler régulièrement à la personne qu'elle est un « sous qui ». Jolie expression qui signifie dans certaines entreprises que l'on existe principalement par un

lien de "sujétion". Retour de l'histoire. Il est intéressant de voir des managers, assez fébriles dans leur prise de fonction, se demander, en bonne conscience, ce qu'ils peuvent apporter à leur équipe. Le reporting est la première mesure managériale. Il est appliqué assez spontanément car on est soi même sous la pression du niveau supérieur. C'est un rite où les fonctions, les grades, sont bien définis : « Je te demande ce que tu as fait », « tu me prouves que tu as avancé dans ta mission ». Les séances de reporting collectif devant un groupe de managers vont plus loin. Les témoignages recueillis auprès de jeunes managers nous laissent pantois : le salarié déroule, selon un plan établi, sa présentation de résultats ; les managers, qui devraient l'écouter, ont bien sûr le portable ouvert et avouent souvent traiter leurs mails pendant ces réunions pour ne pas perdre de temps. La finalité prétextée est de présenter les résultats. La finalité concrète ou recherchée ou induite est de faire rentrer tout le monde dans un moule en rappelant l'exigence de résultats que la plupart du temps on n'atteint pas. D'où une relative insatisfaction et mauvaise conscience qui perdurent entre les différents niveaux. Enfin les procédures d'évaluation du personnel se complexifient d'année en année dans les grandes organisations économiques. Ce qui pourrait être un excellent moment de dialogue devient un « pensum » pour les managers, moment rejeté et subi par les salariés quand l'esprit d'un vrai dialogue s'est estompé. Vous avez à préparer votre auto-diagnostic où il faudra peu ou prou vous « accuser » de ce que vous ne réalisez pas correctement. Il faudra le présenter, le justifier puis entendre ce que l'on attend de vous, ce que l'organisation attend de vous. Quand la finalité juste est préservée, création d'un temps de dialogue, cet outil reste pourtant un bel outil de reconnaissance et de progrès. Il s'agit souvent d'un rapport de pouvoir qui mue en un outil de conformation, qu'il soit accepté ou non. Le salarié a subi la séance... comme d'ailleurs le manager.

Les cabinets de consultants, qui donnent le style de tous les mécanismes en usage dans les grandes organisations suivent ces méthodes. Ils instaurent une machine puissante à conformer en définissant leur projet, leur vision, leurs méthodes de travail et de formation...Un analyste, ayant séjourné dans cet univers, livre un décryptage sociologique de ce

conformisme sous le titre «Enchantement et domination ». Le sous titre est éloquent : « Le management de la docilité dans les organisations »⁴¹. En résumant ces exemples de pratiques de « cohésion », que voyons-nous ? Des étapes et des actes sont systématiquement posés : la présence obligatoire aux séances, la parole obligatoire de la personne et du représentant de l'autorité (représentant de l'organisation), le rappel obligatoire des principes constitutifs, la reconnaissance obligatoire d'une autocorrection nécessaire pour l'action. Ces rites récurrents, renforcés, obligatoires font céder les plus solides. La question lancinante reste : « Sort-on indemne de ce jeu ? ». Quels sentiments envahissent les personnes ? Certainement une forme plus ou moins atténuée de culpabilité, le remords de s'être soumis, voire une certaine humiliation, l'impression de ne pas être resté soi même, d'avoir fait comme les autres. Ayant accepté, il faut maintenant justifier son comportement, le cycle du conformisme est amorcé par ces rites. Pour dissiper ces sentiments, ces regrets, la seule solution est de sortir du jeu. La question se pose ; la réponse n'est pas toujours donnée. Il n'y a pas vraiment de solution de compromis.

VI. 1984, une description romancée du monde conformiste

1984 de George Orwell, Description de l'état final du conformisme. Les « années lycées » sont généreuses car étudier un tel livre est un viatique extraordinaire pour les époques de conformisme. Il faut avoir le recul et la discipline de relire et d'étudier ce magistral ouvrage⁴². Pourquoi ce livre n'effraie personne ? Parce que l'on ne pense qu'aux défunts régimes totalitaires, brun ou rouge. Ce n'est pourtant pas un livre de science fiction ; ce n'est pas non plus un livre d'histoire romancée. C'est une méditation sur l'exercice de la liberté dans un monde clos. George Orwell est un profond penseur politique que nous devrions relire dans ses œuvres principales comme dans ses recueils d'articles et de chroniques⁴³. Il

était en recherche d'une société « décente », disons, pour dépasser une mauvaise traduction de l'anglais, une société respectueuse des hommes. *1984* nous propose une description de l'état le plus abouti du conformisme. Celui que nous devons craindre : le conformisme où chacun collabore à sa propre contrainte, à son propre contrôle.

Résumons l'intrigue pour raviver nos souvenirs. L'histoire se passe en Grande Bretagne, de nombreuses années après une guerre nucléaire. Trois empires s'opposent et s'allient régulièrement : Eurasia, Océania, Estasia. Londres se trouve à Océania. Le héros principal, Winston Smith, pourtant un cadre de l'organisation, n'adhère pas complètement... Il dissimule ses pensées, tente de se créer une vie secrète, fait la connaissance d'une jeune femme, Julia, habitée des mêmes sentiments. Ils cachent leur amour. Une rencontre les conduit à intégrer un mouvement de dissidents. Plus exactement ils croient intégrer un mouvement de dissidence qui s'avèrera contrôlé par le pouvoir de Big Brother. Ils seront très vite arrêtés, puis torturés par l'homme qui leur avait présenté le mouvement de dissidents, O'Brien. Torture et rééducation conduisent Winston à tout renier, y compris Julia. Nous suivons les doutes et les espoirs successifs de Winston. Mais nous découvrons la manipulation mentale permanente qui soumet les habitants d'Océania. La vie à Océania, divisée en castes, est ponctuée par les guerres et les alertes ; les adversaires d'hier deviennent les alliés du jour. Qui peut s'y retrouver sauf le Pouvoir ? La mise en tension est permanente, il faut même s'entraîner à la haine contre l'ennemi du jour, contre le chef mythique des dissidents, au cours de séances spécifiques. On sait temporairement quel est l'ennemi du jour. On n'oublie jamais quel est l'ennemi permanent (Goldstein). La vie normée, cadrée, roule vers on ne sait quelle finalité. La vie, en fait, n'a plus de finalité. La tristesse imprègne les visages comme une mauvaise odeur s'attache aux êtres et aux choses.

François Brune, dans un essai remarquable⁴⁴, nous donne les clés pour dépasser le roman et comprendre que nous avons dans les mains un livre majeur pour cerner tous les totalitarismes à venir, et non seulement ceux de notre passé. C'est tout simplement la place de l'homme dans la société

qui est défendue, libre de toutes influences, de toutes manipulations mentales. Le système en place amène les gens à se bien conduire, à bien penser, à bien parler.

Bien penser ce n'est pas seulement avoir des « *opinions convenables mais des instincts convenables...* »⁴⁵. C'est instinctivement savoir ce qu'il faut dire et penser. Cela nécessite une éducation très forte de l'intellect et de la sensibilité. Deux principes président normalement à tout sain réalisme : le principe d'identité et de réalité, *ce qui est est*, et le principe de non contradiction, *une chose ne peut être à la fois elle même et son contraire*. Dans 1984 pour abolir ces deux principes, il faut que les « citoyens » s'exercent à la double pensée qui est de garder en tête « *simultanément deux croyances contradictoires et les accepter toutes les deux* »⁴⁶. Dire des contre-vérités en y croyant, oublier les faits gênants, réécrire l'histoire en permanence : cette technique mentale est indispensable pour survivre à Océania.

Bien parler. La novlangue, la langue de 1984, obéit à des caractéristiques fortes⁴⁷ : un côté pédant, un effet « canelange », caquetage de canard qui consiste à répéter les expressions représentant la « vérité » de l'organisation. Le vocabulaire s'appauvrit par vagues successives. Il se modifie profondément par rapport au sens commun : le ministère de la paix est celui de la guerre, le ministère de la vérité est celui de la propagande. Un vocabulaire pauvre suspend la capacité de pensée. « *Le champ de la conscience diminue avec le champ des mots* »⁴⁸. En novlangue, il est quasiment impossible d'exprimer une originalité, une expression de sa personnalité, de ses émotions. Tout langage poétique, métaphorique, devient incongru, incompréhensible. Bien parler, c'est montrer que l'on adhère à la vision en usage dans l'organisation. Il ne s'agit plus d'analyser le réel, de tenter de convaincre l'autre, d'élaborer une pensée et analyse personnelles. Il ne s'agit plus de communiquer avec d'autres. On montre son alignement en marquant par son langage une adhésion aux constats, aux positions conformes. Sans plus. Le langage perd sa fonction de créativité, il devient machinal.

Le processus décrit dans cet ouvrage laisse à penser que le langage qui se simplifie à l'extrême va être un des moyens puissants du conformisme. La novlangue de 1984 restreint le champ lexical pour restreindre la pensée personnelle, l'expression de sentiments ou de perceptions élaborés. La question n'est pas tant dans ce monde conformé de rechercher des pistes de compréhension de la réalité. L'essentiel est de diffuser un langage homogène, commun dénominateur, qui contribue à créer la société conformiste. Le langage devient le signe de repérage de ceux qui entrent dans le système plus ou moins intégrés. C'est l'indice du niveau de conviction ; c'est l'outil pour dresser, domestiquer sa propre pensée. Le langage, ce sont des mots, des expressions, des tournures, orales, écrites, parfois sortis de leur sens originel, des mélanges de langues. Il faut enfin se remémorer les outils utilisés dans la société Océania pour augmenter le taux d'adhésion à la pensée et volonté de Big Brother : cérémonies collectives régulières⁴⁹, entraînement et motivation pour refuser d'autres visions, messages diffusés en permanence, absence d'espace laissé à un temps individuel.

La liberté impossible. Winston a pu très temporairement échapper à la police de la pensée. Il a créé le nid abritant son amour au dessus d'un magasin d'antiquités. Il a cru re-crée les conditions de sa liberté. Il retrouve la capacité interdite de l'« égovie »: s'isoler pour se préférer... Quelles en sont les conditions ?

Un lieu à soi. Trouver un lieu dont l'aménagement n'est pas normé, où il ne faut pas repérer les angles morts pour se protéger du regard de Big Brother qui suit tout le monde partout, à tout instant. Un lieu dont la marque, le décor ne se retrouve pas ailleurs. Un lieu où sa personnalité peut s'exprimer, fruit de hasards et de volonté. Souci de refuser l'utilitarisme, goût de l'inédit, du souvenir⁵⁰.

Du temps à soi. Ces moments où le temps s'écoule dans le silence. Se « mettre off », ce n'est pas toujours facile. On aimerait choisir de ne rien faire sans que cela prête à suspicion ou bien s'attacher à des gestes et des occupations qui ont disparu de l'agenda du parfait « citoyen » d'Océania⁵¹.

Un temps à soi de réflexion et d'écriture. Ouvrir un carnet, noter ses pensées, ses réactions, ce que la vie nous apporte et la lecture que nous en faisons. Se retrouver soi, premier chemin d'une liberté intérieure. Noter sentiments, questionnements, réflexions, tout le matériau qui devrait prendre corps ensuite dans une réflexion articulée et personnelle sans être simplement la caisse de résonance de messages imposés⁵².

Un langage à soi. Retrouver le poids des mots, dire exactement ce que l'on veut dire ; sans faire une gymnastique de la double pensée. Clarté des mots, franchise des paroles pour exprimer ce que l'on ressent au plus profond de soi.

Des objets à soi. Enfin, le plus touchant, c'est cette réappropriation des objets qui sont un outil de la mémoire personnelle et non collective. J'ai choisi cet objet, pour ces raisons. Winston pourrait devenir collectionneur, bien que nombre de choses à Océania aient été consumées par la folie des hommes. Je choisis aussi le placement de l'objet, ses voisins. Je le change parfois de place, je teste d'autres positions et petit à petit cet objet se charge de mes pensées, de mes désirs, de mes souvenirs. Avec l'objet, l'espace redevient personnel, les yeux se posent enfin sur des éléments que j'ai voulus, ni beaux, ni exceptionnels mais miens⁵³.

Le conformisme ultime décrit par George Orwell est le fruit de la méditation d'un homme qui pressent les évolutions du XXe siècle, bien au-delà du phénomène totalitaire. Rappelons que *1984* est publié en 1949.

VII. Les prophètes, Tocqueville, Péguy et Ortega Y Gasset

Pour dépasser nos analyses, il est primordial de se référer à ces auteurs qui ont transcendé les époques et percé la compréhension des évolutions des sociétés humaines : Tocqueville (XIXe siècle), Charles Péguy, Ortega Y Gasset (XXe siècle).

Alexis de Tocqueville, en 1835-1840 dans son ouvrage *De la démocratie en Amérique*⁵⁴, analyse l'évolution des temps. La Révolution française a vu tout un monde s'écrouler. Ce qui paraissait éternel s'est évanoui, de nouvelles forces se mettent en marche pour façonner un nouvel équilibre, une nouvelle manière de vivre en société. Tocqueville, aristocrate peu soucieux de reconstituer une société d'Ancien Régime, recherche dans un pays neuf, les États-Unis d'Amérique, les signes du monde de demain. Il discerne la marche inéluctable vers l'égalité, ne le regrette pas mais pose, en moraliste soucieux de l'avenir de l'homme, un diagnostic terrible qui doit guider notre réflexion. Le passage est connu mais comme tous les grands textes précurseurs il doit être conservé, repris, médité. « ...*Je vois une foule innombrable d'hommes semblables et égaux qui tournent sans repos sur eux mêmes pour se procurer de petits et vulgaires plaisirs, dont ils emplissent leur âme...*(l'homme semblable) *il n'existe qu'en lui même et pour lui seul, et, s'il lui reste encore une famille, on peut dire du moins qu'il n'a plus de patrie* »⁵⁵.

Prémonition de la massification contemporaine, ce texte s'insère dans une réflexion sur une nouvelle société où les inégalités ont été gommées (temporairement), société très fluide, très mobile ; la question essentielle étant comment éviter les conséquences de la dérive égalitaire ? Tocqueville s'interroge sur le conformisme naissant dans la nouvelle société.

« *Le public a donc chez les peuples démocratiques une puissance singulière dont les nations aristocratiques ne pouvaient pas même concevoir l'idée. Il ne persuade pas ses croyances, il les impose et les fait pénétrer dans les âmes par une sorte de pression immense de l'esprit de tous sur l'intelligence de chacun. (...) La majorité se charge de fournir aux individus une foule d'opinions toutes faites, et les soulage ainsi de l'obligation de s'en former qui leur soient propres.* »⁵⁶ On reste assez surpris par cette prescience de Tocqueville. Le poids du groupe sur l'individu est clairement identifié, vu comme inéluctable.

Autre prophète, Péguy, réfugié dans sa revue, les *Cahiers*, connue de

rares admirateurs, met en garde, avec son écriture lancinante, contre « l'habitude » qui ne nourrit plus l'âme, détend les ressorts vitaux, coupe l'homme de ses vraies racines.

*« Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise pensée. C'est d'avoir une pensée toute faite. Il y a quelque chose de pire que d'avoir une mauvaise âme et même de se faire une mauvaise âme. C'est d'avoir une âme toute faite. Il y a quelque chose de pire que d'avoir une âme même perverse. C'est d'avoir une âme habituée. »*⁵⁷

Le conformisme vu par Péguy, c'est une pensée toute faite, une âme toute faite, une âme habituée. Le cycle est inscrit, se dénoue. La personnalité est réduite aux impulsions de l'extérieur, aux apports des autres. Rien n'est issu d'un fonds personnel, rien n'étonnera, rien ne pourra émerveiller.

José Ortega Y Gasset, dans la *Révolte des masses*⁵⁸, publié en 1929, a livré un diagnostic implacable de la montée des masses indistinctes. L'"homme masse" pouvant être l'homme conforme dont nous poursuivons la naissance. On lit parfois dans ce titre une apologie de l'aristocratie traditionnelle. C'est un contre-sens majeur, car Ortega Y Gasset note qu'il faut des minorités entraînant les autres dans tout milieu. Notre auteur ne nourrit aucune nostalgie sur une société et ses élites. Il analyse comme un prophète les changements qui bouleversent les ordres établis. L'Homme masse, l'homme moyen, pour Ortega, est un homme qui n'a que des « appétits », ne se suppose que des droits, ne se croit pas d'obligations, jamais, sur aucun domaine. « *C'est l'homme sans la noblesse qui oblige* ». Dans la dissection de l'homme moyen, Ortega Y Gasset souligne que cet homme moyen ne rencontre aucune opposition, qu'aucun cadre social ne peut le canaliser. Il appartient à tout milieu. Sa caractéristique profonde : il ne voit pas pour quelles raisons il se limiterait, se briderait. Tout lui est ouvert, possible, accessible. Tous ses semblables sont comme lui. Il n'y a plus à tenter d'imiter des classes ou personnes qui donneraient l'exemple. Cet homme n'a rien à donner. « *L'homme masse se sent parfait* ». Il veut se montrer ; il ne désire pas transmettre. Son horizon se limite finalement à

lui même. L'homme moyen n'est-il pas une figure de l'homme conforme ? L'individu s'efface ; l'homme masse attend tout d'un pouvoir tutélaire, état ou organisation.

VIII. Post-scriptum

La soumission de notre pensée et de notre volonté. L'œuvre de George Orwell nous propose la description du conformisme ultime. Le conformisme est le fait de s'assimiler plus ou moins au milieu ambiant dans tout ce qui touche la vie humaine : attitudes, activités, réactions, langage, pensée. L'autonomie est proclamée nécessaire mais souvent minorée, confisquée au profit d'une cohérence, d'une efficacité sociales. Le conformisme tue la pensée personnelle, le goût de l'exprimer. C'est le paradoxe de notre époque, on n'a jamais autant parlé de différences et au même moment le conformisme s'étend sans mesure. Un monde un peu triste, un peu terne, homogène. Pourtant nous savons que l'homme est libéré de son « monde proche » ; il est libéré des entraves du milieu social, du milieu géographique fermé où il vivait. Cette surveillance de sa famille, des voisins, du qu'en dira-t-on s'évanouit. Tout lui serait accessible du fait de l'éclatement des cadres sociaux traditionnels. L'usage immodéré des technologies met tout à sa portée quasi immédiate sous un mode ou l'autre : objets à voir, biens à désirer, choses à acheter, personnes à découvrir, à connaître, à rencontrer. Tout ceci nous touche profondément. L'éclatement du monde proche nous a simplement livré un miroir où nous nous regardons pour mieux nous connaître, nous analyser, nous aimer, avec un nouveau risque de solitude (voir les analyses de C. Lasch sur le narcissisme⁵⁹). Le « monde proche », contraignant, ne conservait-il pas cependant des formes d'originalité ? Les délimitations, les frontières, les contraintes créent notre différence. Les abolir libère dans un premier temps. Dans un deuxième temps, nous constatons que l'ouverture sans limites crée de l'indifférenciation. Pour quel vrai bénéfice ?

Le refus apparent et général du phénomène. Nous sommes tous unis

dans notre rejet personnel du conformisme. Rien ne nous fait plus horreur que de nous penser conformistes. Jusqu'au bout nous conservons la volonté, puis l'illusion, que notre pensée et notre volonté reste libres, au moins dans une sphère très personnelle de nos activités. En préservant un coin de liberté, nous sommes certains de garder vivace cette flamme et de garder ainsi l'estime de nous-mêmes. Dans la vie sociale nous sommes toujours un peu conformistes : pour entrer en communication, être supportés, supportables. Nous savons bien, sans qu'on nous l'apprenne qu'il faut faire des efforts pour s'intégrer et nouer des relations. Et puis, un conformisme chasse l'autre. En fait nous ne voulons pas reconnaître le risque, la chose, nous ne voulons pas souvent nous avouer notre situation, notre attitude concrète dans les organisations. Nos petits renoncements, nos oublis, nos « mises en parenthèse ».

Le principe de dissociation est le nœud du phénomène. Progressivement ce processus nous envahit et nous entraîne. Où, quand, comment l'arrêter ? Jouer le double jeu est à la fois le plus courant et le plus difficile. « A ne pas vivre comme l'on pense, on finit par penser comme l'on vit ». Tout le monde se fait broyer à ce jeu, car il n'est pas neutre, ni peut être sans effets ; insidieusement, il modifie notre sensibilité, puis notre pensée.

La survivance des anticonformistes ? Survivent-ils au moins ces anticonformistes qui prouvent que l'on peut penser et vivre autrement ? Ce serait une preuve concrète qu'il est possible d'échapper à ce filet. Les anticonformistes (les non-conformistes) continuent d'exister, de proclamer une différence. Mais pour combien de temps ? Il faut un Roi, pour supporter le fou du Roi ! Les marginaux, les excentriques survivent, apportent un regard différent et enrichissant mais sont-ils intégrés ou survivent ils à la marge ? Les sociétés acceptent mal cette force de l'individualité.

Le milieu paysan, aujourd'hui disparu, vivait un conformisme social extrêmement prégnant. Il y avait ce que l'on devait faire, ce que l'on pouvait faire, ce que l'on devait éviter de faire et ceci sous le regard de tous. La « mise en conformité » était sous contrôle de nombreux regards,

par l'effet de structures et comportements ancestraux. Pourtant l'originalité de comportement était parfois préservée, la sagesse de vie confrontée aux contraintes des éléments s'exprimait quand même. Des finalités individuelles cohabitaient toujours avec les finalités collectives. Les accommodements se trouvaient entre l'individu et le collectif, sinon facilement, à tout le moins très souvent.

On découvre aussi dans l'histoire la force de certaines formations militantes qui créent un non-conformisme, fédèrent des personnalités. Sans doute du fait des circonstances historiques qui sont très exceptionnelles. L'analyse de ces temps de résistance, moment terrible, éloigné de notre époque, est pourtant essentielle pour mesurer la force et la forme des conformismes. De manière très vivante, expérimentale, il faut étudier le parcours de résistants de la première heure pour pister les moments, les signes de leur rupture avec le conformisme ambiant. Les mémoires de Daniel Cordier⁶⁰ nous content par le menu les prises de décisions, la solitude dans ce choix de non conformisme sans retour et dangereux. Daniel Cordier est un jeune homme au début de la guerre plus attiré par le militantisme et l'engagement que les études. Dans ses mémoires de guerre « Alias Caracalla », Daniel Cordier décrit déjà son hérédité. C'est instructif pour montrer à quel point les ascendances familiales pèsent ou non sur le cours de la vie et de la manière dont on envisage un engagement ou des prises de position. « De mon grand père bonapartiste, je reçus le culte de Napoléon ; de ma grand-mère américaine, la tentation d'une anarchie esthétique ; de mon père la tolérance et les voluptés de la musique classique ; de ma mère, les sortilèges de l'élégance. » Si on ajoute à cela les influences intellectuelles, on constate que, contre toute attente, Daniel Cordier allie la passion de Maurras et de tous les penseurs d'Action Française avec celle d'André Gide. C'est un mélange un peu détonnant et atypique. Dans la débâcle, le jeune Cordier tente de prendre des initiatives comme un rassemblement de lycéens et d'étudiants - beaucoup sont sollicités, peu seront présents. Puis, sur les conseils de membres de sa famille, il rejoint Londres avec forces péripéties. Une longue période d'interrogatoires, de préparation, de formation se passe avant qu'il soit affecté à un poste dangereux en France occupée. Il est intéressant de noter

une double influence dans son parcours: une personnalité très affirmée et sa vision de l'engagement politique sans doute. Son témoignage dans « Alias Caracalla » est très riche avec la sécheresse d'un journal de bord, faits advenus, gens rencontrés. C'est pour lui le temps du combat solitaire, isolé dans la foule anonyme et « étrangère », sauf de très rares contacts, il accomplit la mission de secrétaire de Jean Moulin. Souvent seul, il court de rendez vous en rendez vous, envoie les messages de son patron. Il apprend à survivre dans cet environnement particulier qui est celui du clandestin, devant veiller à sa sécurité et continuer à poser des jugements sur les événements et les gens. On ne peut qu'admirer la force d'âme de ces quelques témoins qui ne se faisaient manifestement aucune illusion sur la faiblesse de leurs forces réelles mais continuaient à exprimer un refus envers et contre tout. Cette force d'âme leur venait de leur anticonformisme quasi héréditaire ou natif, de leur non-conformisme de formation, et tout simplement de leur caractère et de leur psychologie qui leur permettaient, comme le jeune Daniel Cordier, de résister à cette immense pression du groupe qui leur envoyait un seul message : » A quoi bon ? » Dans la solitude quotidienne. Tout le monde n'est pas appelé à de tels choix. Il faut chercher dans ces témoignages, qui représentent un engagement hors du commun, la compréhension de mécanismes moins forts, moins douloureux, moins engageants. La situation exceptionnelle permet de lire plus clairement les signes de mécanismes voisins qui peuvent s'appliquer dans nos sociétés, à notre niveau et pas seulement dans des situations de choix héroïques mais dans la trame quotidienne des faits et des pensées.

Nous venons de parcourir ce qui amène au conformisme ultime en effleurant son mode d'apparition. Il faut maintenant repérer ses temps, ses machinistes pour bien cerner ce qui se joue.

Chapitre 3

Une entrée en conformisme

I. Le conformisme toujours possible

Création d'un scénario, *La vague*⁶¹. Le roman de Todd Strasser, banal dans le début de l'intrigue, assez bref, est mené avec brio. Il vous plonge rapidement, précisément, dans un mécanisme effrayant. Nous percevons comment est possible, à toute époque, le basculement de toute une population dans un « conformisme ultime » avec tous les symptômes et registres que nous avons déjà repérés. La Vague est la relation, d'une expérience réelle, développée par un enseignant dans un collège de Palo Alto, Californie, en 1969. Cette expérience a été qualifiée par cet enseignant d'effrayante... Un scénario de dynamique de groupe menée avec des adolescents démontre qu'une pression exercée habilement sur un groupe conduit la quasi majorité des jeunes à entrer dans le jeu, à abandonner leur libre arbitre, à agir d'une manière que rien ne laissait présager. Cet incident, repris sous forme romancée par Todd Glasser, a fait l'objet d'un film⁶².

Plantons rapidement le décor. Un jeune professeur d'histoire, Ben Ross, interloqué par des questions de ses élèves sur les crimes nazis, se demande comment leur montrer ce que les Allemands ont vécu. Comment faire comprendre les principes psychologiques et sociologiques qui ont présidé à l'acceptation de l'inacceptable? Pour faire bonne mesure, ajoutons que cette classe est une classe très moyenne, où les élèves ne rendent pas tous leurs devoirs, ne se préoccupent pas toujours d'apprendre leurs leçons. Manifestement, la discipline est bien relâchée dans cette classe, sinon dans l'établissement.

Ben Ross va tenter de leur faire prendre conscience de l'intensité des expériences subies, en d'autres temps, par d'autres jeunes. Après avoir étudié son sujet, s'être plongé dans les livres décrivant le fonctionnement du régime nazi, démontant les activités, les méthodes des mouvements de

jeunesse hitlérienne, il lance un processus de jeu de rôle où des élèves normaux, moyens, d'une institution ni exceptionnelle, ni très différente des milliers d'institutions existantes, vont entrer progressivement dans un mécanisme psychologique puissant. Ils quittent leur situation de jeunes élèves d'une école américaine, ils prennent de nouveaux réflexes, se créent une nouvelle conscience, remontent le temps et vivent l'expérience psychologique de jeunes embrigadés dans des organisations d'un régime totalitaire.

Un principe de fonctionnement. Une pédagogie de petits pas va permettre, dans une ambiance accueillante, proche, parfois fraternelle ou solidaire, de dépasser les premières étapes. Il faut enclencher le mécanisme ! Les modifications de comportements, de nouvelles règles apparaîtront assez progressivement. Les renoncements apparaîtront justifiés pour un bien supérieur. Nous voyons intervenir un principe majeur de la chute dans le conformisme : le flou. Si les gens entrent insensiblement dans ce schéma, c'est justement parce que l'indistinct est là pour nous masquer des situations ou des faits qui devraient entraîner instinctivement une réaction ou une décision. Le flou cache les aspérités, il dissimule ce qui pourrait nous raccrocher à une prise de position rapide. Il évite soigneusement les grandes questions de principe sur lesquelles des réactions peuvent plus facilement voir le jour. Le flou, l'indistinct permettent à la plupart de trouver les arguments ou les comportements qui semblent pouvoir leur convenir car rien n'est achevé, ou totalement affirmé. Ce flou laisse une marge de manœuvre, un semblant de liberté, à ceux qui suivent le courant. Le flou préserve le futur : il est une tactique pour limiter les oppositions frontales, il joue sur la création d'habitudes à petits pas. Une fois engagé, peut-on nier que l'on se soit avancé en pleine conscience ?⁶³ Les élèves ne voient pas clairement ce que souhaite le professeur. Il apparaît ouvert et sympathique ; il désire rendre participative sa pédagogie ; pourquoi ne pas le suivre ? On jugera ensuite⁶⁴ .

Une mise en scène. Il faut un décor ; il faut changer certains éléments, distribuer des rôles. Plonger le « public » progressivement dans un autre univers. Mais chaque geste, chaque rôle, chaque élément n'est en soi pas

forcément critiquable, rejetable. Ben Ross arrive en cours en ayant modifié son aspect physique. Costume et cravate stricts. Il est passé de la tenue décontractée habituelle à une nouvelle norme. Tout paraît sensé, acceptable dans un premier temps. Mais l'esprit va s'accoutumer à une nouvelle pratique et donc petit à petit se conformer à autre chose, inconsciemment. Si les élèves, moitié par intérêt, moitié par discipline ont commencé à jouer le jeu, pourquoi interrompre le jeu dès les premières demandes ou propositions du professeur ?

Une première action. Il pose le principe d'une expérience : « Aujourd'hui, je vais vous parler de discipline ». Le professeur utilise un discours rapide, avec des analogies sportives, pour démontrer la nécessité de la discipline. « Supposons que je puisse vous montrer qu'on peut obtenir le pouvoir par la discipline... ». Il part d'un domaine compris spontanément par la majorité des élèves. Puis, sans développer outre mesure, il propose de faire des exercices : posture, marche dans la classe, repositionnement rapide à sa place au signal... D'abord prises pour une plaisanterie par les élèves, ces consignes les intriguent et ils les suivent, par discipline, par curiosité. Le professeur peut alors imposer de nouvelles règles : nécessité d'apporter chacun ses affaires pour prendre des notes, à chaque question obligation de se lever à côté de son banc en commençant la réponse par un « Monsieur Ross ». Le cours se poursuit avec la répétition de ce nouveau rituel. Certains élèves sont rentrés dans le jeu, d'autres non, certains s'y opposent en leur for intérieur, dont l'ancienne première de classe, Laurie. Le professeur constatera au démarrage du cours suivant, une mise en ordre rapide et parfaite des élèves selon le rituel établi. La majorité a intégré et accepté les règles.

Une nouvelle vision. Pour les prochains cours, les mêmes rituels seront suivis. Ben Ross présente une vision simple, avec des slogans mémorisables : La Force par la Discipline, La Force par la Communauté, La Force par l'Action. Slogans écrits, répétés pour commencer à créer le moteur pour être ensemble. Chacun ayant, au fond, besoin de cohérence, ces propos en créent une. Elle fait émerger une forme de communion de groupe.

Une nouvelle identité. Comportements, messages seront appuyés par des signes distinctifs : un symbole, une vague, une manière de se saluer. L'identité rassemble au-delà des différences, hier présentes. Il ne s'agit plus de savoir qui était bon ou mauvais élève : il s'agit de respecter cette identité qui lie et qui rend égaux. La meilleure amie de Laurie lui fera le reproche de ne pas comprendre que dorénavant ils sont tous unis par une égalité, le seul vrai sujet. La question n'est donc plus de mettre en avant l'exemple de la bonne élève.

Chaque étape est intégrée, reprise, répétée ; les déviants sont marginalisés. Car pourquoi les élèves ne suivraient-ils pas ? Il n'y a rien d'extraordinaire, rien d'interdit dans cette expérience. Les quelques déviants ne savent pas exprimer tout de suite leurs craintes, leurs doutes, leur refus. Leur rejet est diffus, confus. Ils n'adhèrent pas, mais ne sauraient pas très précisément argumenter pourquoi. Ils ont du mal à formuler ce qui les gêne. Pourtant ils refusent de se plier au collectif, au consensus, au conformisme créés dans la classe puis dans le lycée.

Une nouvelle discipline. Des cartes de membres de la Vague sont distribuées. Certains membres ont un rôle de police de la pensée pour repérer les déviants. Des réunions collectives sont programmées et on peut recruter, élargir le cercle, faire du prosélytisme, ce qui soude encore plus le premier cercle.

Principal, parents d'élèves, de rares élèves, son conjoint même, contraignent Ben Ross à interrompre son expérience... et à réveiller la quasi-totalité des élèves si vite attirés par ce mirage. L'arrêt de la dynamique lancée ne se fera pas sans difficultés et drame. Il est important de constater que ceux qui voient clairs restent souvent à l'extérieur de la nouvelle contrainte sociale créée. Pris dans un tel engrenage, il faut beaucoup de courage comme celui de Laurie, la bonne élève, pour rejeter ce processus et formuler son opposition clairement.

Cette histoire, semblable à d'autres expériences⁶⁵, montre la fragilité des comportements humains, le faible nombre des dissidents. Comment expliquer cette acceptation par le plus grand nombre du processus du

conformisme ?

II. Les leviers du conformisme

Plusieurs leviers peuvent favoriser l'émergence d'un conformisme. Notre liste n'est sûrement pas exhaustive. L'époque les fera bouger, muter ; d'autres leviers émergeront en fonction des situations, des contextes. Parfois ces leviers se succèdent ; parfois certains d'entre eux seulement sont actionnés. Nous ne les rangerons pas dans un ordre de priorité absolue, tant il est vrai que tout peut varier selon les personnes, les événements, les enjeux.

1. Le conservatisme

Le conservatisme au sens le plus basique qui soit. Ce levier est au fond le non engagement, la paresse, le confort au jour le jour. Le consensus mou, la convivialité ne sont-ils pas déjà des acquis à protéger ? Le consensus ne doit pas être brisé. Le consensus, au sens étymologique, est un accord, acquis bien souvent par des accords tacites. Le sentiment commun est si fort que l'on n'a même plus besoin d'acquiescer explicitement, de voter, de choisir. Il est si profondément lié à une ambiance. On atteint difficilement un point d'équilibre en groupe : pourquoi le détruire par trop d'exigences ? Préservons-le. La vie sociale fonctionne avec beaucoup de statu quo : sachons en voir la richesse. Ne remuons pas l'eau qui dort, les intérêts divergents éventuels. La stabilité des perceptions, des visions, est protégée par le conformisme. C'est une sorte de tradition que l'on laisse mûrir. si elle veut. Je m'arrête à ce qui existe, je conserve l'existant. Cela est légitime dans nombre de cas et de situations.

2. La pression sociale du groupe

Le groupe auquel on appartient, les habitudes de vie, de mode, de travail nous modèlent puisque nous y sommes confrontés en permanence. Deux types de contraintes peuvent faire basculer des individus dans le conformisme : la contrainte « froide », la contrainte « chaude ».

Contrainte froide. Je me rends compte d'un décalage entre mon milieu et ma personne. Des signes ne trompent pas : je ne suis pas de toutes les conversations, je ne saisis pas le langage des initiés, je découvre que certains moments du groupe ne sont pas pour moi, la confiance ne m'est jamais ou très rarement témoignée. Pour tout dire, je me sens maladroit, gauche, mal à l'aise. Je comprends que je dois réduire l'écart pour rester dans le jeu. On me laisse un peu de temps, mais il faut absolument que je rentre dans le moule. Sans cela, je serai exclu ou pire : je serai présent dans le groupe sans en faire partie. On me le fera perpétuellement sentir. Ne pas être décalé, faire comme tout le monde, et donc penser un peu comme tout le monde. Intégré, je serai comme les autres. L'homogénéisation des mots martelés est une force. Je ne dois pas être si bête, je pense comme les autres. Mon chef n'utilise pas d'autres exemples que moi, nous pensons pareil. Je ne fais pas partie d'une sous-classe, j'énonce les mêmes analyses, je regarde les mêmes programmes, je dis avoir lu les mêmes livres ou journaux, je duplique les mêmes messages. La force des mécanismes mimétiques façonnent progressivement ma pensée. Je repère, j'imité le jeu verbal, gestuel puis mental. Je suis intégré au groupe et je repère ceux qui n'en sont pas encore. C'est le signe que je progresse. J'accepte parfois des consignes qui ne me conviennent pas. Me séparer du groupe m'est impossible. Dire non au groupe l'est tout autant. Incroyable à cet égard est la docilité des personnes lors des bizutages dans un milieu de jeunes de grandes écoles. Cette acceptation du non respect pour soi même est effrayante. Inquiétante également quand on considère que ces jeunes sont promis, pour la plupart, à des postes à responsabilités dans des organisations. On peut douter de leur capacité à être « out of the box ».

Contrainte chaude : la pression et la peur. Favoriser un pouvoir qui s'appuie sur un conformisme de pratiques et d'analyses. Je tiens le pouvoir,

je réduis les voix dissonantes. Ne pas laisser perdurer les autres messages, ne pas laisser entrevoir qu'il pourrait y avoir d'autres pensées. J'accélère un changement et une nouvelle vision. Je balaie des pratiques ou pensées rétrogrades, inadaptées à l'organisation, à l'époque. Je réduis ainsi les éventuelles oppositions. Ou bien l'opposant que je suis, devient silencieux et fait comme si...

Une telle pression peut aussi s'exercer dans une foule, un groupe qui est mû par la passion, l'urgence, la violence. Je m'agrége au groupe, à la masse. Je suis moi, mais je me trouve momentanément dans un groupe qui va me porter au-delà de moi même et sur lequel temporairement je n'aurai pas de prises. Aux caractéristiques habituelles, sociales, culturelles, « *l'observation démontre, selon Gustave Le Bon, que s'ajoute une série de caractères nouveaux forts différents. Leur ensemble constitue une âme collective mais momentanée.* »⁶⁶ Une union mentale éphémère provoquée par des excitants (passions, peur, envie de survie, haine) assemble des personnes, souvent pour le pire⁶⁷. Car ce temps de fusion est créé par une tension violente, par des images puissantes qui ont façonné le groupe, par des fausses nouvelles révoltantes. La raison n'y est pas partie prenante. Tous les temps agités, les mouvements de foules, les mouvements sociaux connaissent ce mécanisme. Seule la satiété ou un événement contraire fort peuvent sortir les individus de cet état second. Un phénomène de "dé-coagulation" du groupe se produit extrêmement rapidement. L'individu ne se souviendra pas de tout ce qu'a accompli la foule, de ce qu'il a lui-même perpétré. Il ne voudra pas en porter la responsabilité mais il garde en mémoire un sentiment d'exaltation, de cohésion, de violence. Il conserve aussi peut-être, au plus profond de lui-même, sans se l'avouer, une flétrissure laissée par les actes qu'il aurait pus commettre en bande.

De la création d'un groupe, du conformisme unifiant au massacre. Le massacre de Hautefoy, en Périgord, au XIXe siècle est un exemple terrifiant d'un mécanisme de violence qui démarre et ne peut s'arrêter sans aller au bout de l'horreur⁶⁸. On touche, à la relation de cet événement, les conséquences extrêmes de l'action d'une foule, unie très temporairement. Elle se joint, se monte, s'agite, frappe, puis le forfait consommé se

disloque. Le décryptage de ce dramatique incident donne les clés de compréhension d'une coagulation violente.

Une ambiance propice. Nous sommes à la fin du second Empire, les armées de l'Empereur sont défaites, la défaite de Sedan marque la fin des illusions ; la peur de l'invasion, même dans les régions reculées, surgit. Les paysans sont décrits comme manifestement très attachés à l'Empire : son aspect social, sa filiation avec le premier Empire et la Révolution française pèsent lourd dans cet attachement affectif. Les curés seraient liés à la Réaction ; les pires rumeurs courent sur leur prétendu soutien à l'envahisseur. Rumeurs infondées, permanence d'une lutte contre les privilégiés. Les nobles sont regardés comme les suppôts d'une classe oppressive, peu importe leurs véritables idées, pro-monarchie ou pro-république : ils ne sont pas favorables à l'Empire. Nous avons, à la naissance du drame, un climat irrationnel où toute prise de position sera relayée, déformée.

Un lieu propice. Depuis plusieurs années, les ruraux participent à des foires, pas toujours autorisées par les autorités. Lieux d'échanges commerciaux, lieux de ripailles, lieux de communion d'un style de vie. Les représentants de l'autorité temporisent, n'édicte pas d'interdiction formelle de ces rassemblements. Ils jouent la carte de la tolérance. Pourtant ces rendez-vous ruraux fédèrent, échauffent les esprits, entretiennent les passions, cristallisent des oppositions, diffusent des mythes et rumeurs. Hauteffaye est l'un de ces lieux de foire tolérés sinon autorisés.

Un rassemblement propice. Des populations, étrangères au village, sont drainées pour l'événement et donnent le ton. Aucun lien de proximité ne va aider à pacifier les comportements. La connaissance directe tempère les mœurs, soit du fait de cette familiarité qui trouve toujours quelque avantage ou intérêt à l'autre, soit par crainte de représailles en s'affrontant à quelqu'un de connu. Rassemblement peu féminin où les maquignons, artisans et cultivateurs ont les profils de ceux qui veulent prouver leurs forces, montrer qui ils sont, profiter d'un temps de beuveries.

Un événement propice. La foire se déroule paisiblement avec ses différentes activités, ses petits regroupements. À un moment, le bruit court qu'un des nobles présents aurait proclamé son aversion pour l'Empire, son soutien aux envahisseurs. Le bruit enfle, contre toute preuve ; l'homme incriminé, sentant le danger, s'est enfui précipitamment, sauvant ainsi certainement sa vie. La rancœur de la foule cherche une autre victime expiatoire. *« Le supplice de Hautefoy s'intègre à la foire. On ne peut en comprendre le déroulement sans tenir compte des caractères de celle qui se tient au hameau. Le massacre du jeune homme s'accomplit en un temps de licence, accentué par le vide des autorités et par un vague sentiment de vacance du pouvoir central. Le drame se déroule l'après midi, temps de l'excès de boisson, de la parole libérée et, ce jour-là, tout angoissée, moment privilégié du défi et de l'ostentation. Dans ce climat d'inquiétude, monte le désir implicite de sceller et de célébrer la cohésion de ce rassemblement momentané par la participation commune à une action d'éclat qui dise l'unanimité des sentiments et la profondeur de l'accord politique. »*⁶⁹

Un déchaînement féroce. Alain de Moneys devient le bouc émissaire. Il est pourtant enfant du pays, représentant d'une classe moyenne de propriétaires. C'est une personnalité sans relief, sans excès, qui ne présente guère de charisme. Il a le tort de passer par là. Choisi par la foule, défendu par quelques rares personnes, son calvaire dure des heures, avec plusieurs phases, plusieurs stations de croix. On a le temps : c'est le temps de la parole, de la vantardise. Le supplice se déroule dans tous les lieux de la foire dont le foirail à bestiaux. Il y a même un temps de rémission, très fugace. Il faut ravalier l'homme au rang de l'animal. Il est frappé - il y a des tentatives d'écartèlement -, il est supplicié, brulé. C'est une fête de la mise à mort quasiment dionysiaque : les participants dansent et célèbrent la mise à mort, diront les journaux de l'époque. Les principaux coupables arrêtés seront condamnés à la guillotine ou aux travaux forcés.

On peut mieux distinguer avec cette histoire terrible les conséquences des différents types de mouvement de masse. Ces mouvements peuvent se déclencher car il y a une « préparation » de la « pâte humaine ». Les

principaux acteurs sont unis par les mêmes idées, les mêmes sentiments, les mêmes intérêts, les mêmes passions. Les hommes ne se connaissent pas forcément mais ils se reconnaissent. Ils sont du même bord : il est normal qu'ils agissent ensemble ; la passion les unit même avant le drame. Ou bien l'existence de la masse se noue sous la pression d'un événement de grande violence, non programmé. Elle fait sauter toutes les barrières de convenances et de raison. De facto, ce mécanisme de conformité au sein du groupe se déroule dans la suite des événements, la coagulation est immédiate, instantanée même. L'homme agit comme élément de la masse : aucun recrutement, aucune discipline, aucun mot d'ordre ne sont nécessaires. La masse perdure jusqu'à la consommation de l'énergie liée à l'événement. Tous s'identifient, se moulent. Rien ne les distingue. L'énergie consommée, la masse se dissout, la passion disparaît. L'homme se retrouve seul avec sa culpabilité.

3. Le narcissisme

L'individu autocentré. L'homme n'est plus simplement un élément d'une communauté. Il est surtout lui-même. Conscient de son existence, de sa valeur, de sa liberté, il ne veut plus tellement se fondre dans une communauté. Du moins, il a le désir de cette indépendance sans percevoir que le conformisme le sculpte. L'individu est devenu théoriquement maître de sa vie et de son destin dans nos sociétés occidentales. C'est l'apport majeur de la modernité. D'autres systèmes prévalent dans d'autres civilisations. Mais dans notre contexte, l'homme pourra penser son destin, choisir son lieu de vie, son métier, son conjoint, ses idées, sa religion. Toute quête individuelle reste ciblée sur ce désir de renforcer et d'afficher son identité. Son histoire est personnelle plus que collective, il n'y a plus de lignée, d'appartenance à une communauté sauf pour un attachement culturel a minima, forme d'enracinement que l'on rappelle de temps à autre mais qui n'a pas de conséquences fondamentales sur la vie. Le paradoxe est que l'homme rompt les attaches avec le « monde proche » des communautés traditionnelles, sombrant dans l'oubli de ce qui l'a façonné tout en s'ouvrant aux comportements et pensées du « monde ouvert ». Pour

autant il ne faut pas idéaliser le « monde proche », ce monde qui était l'environnement immédiat. Les conditions de vie n'étaient pas faciles mais cela permettait à la fois une solidarité réelle et une originalité plus forte⁷⁰.

Un monde englouti. Le train de l'histoire est passé. L'ethnologue Pascal Dibie a réalisé un travail saisissant sur ce monde paysan où les solidarités étaient resserrées sur un lieu, sur des métiers, sur un voisinage, sur une civilisation. En 1979 il a publié dans la mythique collection "Terre humaine" un ouvrage sur son village natal en Bourgogne, « Le village retrouvé ». Il écrivait à l'époque : « *Le village s'est ouvert mais du même coup il s'est rétréci ; il a perdu de son originalité, il s'est décivilisé devant les assauts de la cité qui lentement se rapproche.* » En 2006, il publie « Le village métamorphosé », une révolution dans la France profonde, la suite de son premier ouvrage⁷¹. Il est amusant de constater que l'ouvrage s'ouvre sur une citation de George Orwell. A la page suivante, cette phrase de l'auteur campe le travail : « *L'homme est toujours en retard sur son temps et, quand il le rattrape, il est tout étonné de découvrir qu'il ne correspond pas ou plus à ce qu'il avait imaginé* ». En effet, la vie, la mort, la religion, les relations, les loisirs, le travail, l'alimentation, peu de choses sont restées stables, fixes. Le nœud de relations qui faisait le ciment des anciennes sociétés s'est délité. Les particularismes se sont gommés. « *Nous en sommes rendus à ce point où la relation fiduciaire, les rapports de confiance sont rompus dans tous les domaines. (...) Notre société est désorganisée, cassée, laminée.* »⁷² « *Mon livre s'est construit sur de la disparition et sur l'impossibilité désormais de relier les choses entre elles. (...) Nos activités se sont spécialisées d'elles mêmes, nos vies sont devenues des additions de moments individuels et nos femmes, nos enfants, des partenaires ou non de ces moments.* »⁷³ « *Nous sommes devenus tous la même personne, nous pensons à peu près tous pareil - du moins on nous le fait croire -, nous achetons, vivons de la même façon sans être ensemble.* »⁷⁴.

La recherche de la différence. Le monde ouvert paraît libérer l'homme ordinaire, alors qu'en fait, il le moule, le conforme dans une universalité

très stéréotypée. Le point majeur est que l'individu cherche à tout prix à se différencier. Il croit exister en accentuant ce qui va habiller son corps, ses pensées. On se valorise avec ce qui existe en dehors du « monde proche » (hier communautés, aujourd'hui familles, cercles d'amis). Pour cela on utilise les moyens (modes, comportements, loisirs...) les plus en vogue. La recherche est personnalisée (désir et volonté), la solution est collective et conforme dans la très grande majorité des cas. Exit l'originalité. Les gens la proclament mais malheureusement la perdent. Qui n'essaye pas de se singulariser, de trouver le vêtement qui assurera à son corps cette identification espérée, rare ? Mais au final, tout le monde porte le jeans ou presque. Il est vrai qu'il reste les accessoires. Ce processus est valable pour toutes différences.

4. Les besoins personnels

L'utilité et l'intérêt. En sacrifiant au conformisme je sers mon intérêt. J'abonde à un conformisme naissant, je collabore à sa consolidation. Je me place. Je me crée des alliés, à peu de frais, à titre professionnel comme personnel. Chacun avec une vision très pragmatique s'interroge : comment résister seul ? Et surtout pourquoi résister seul ? L'important est de bien repérer ses objectifs individuels, de les protéger sans trop les dévoiler. L'instinct vital nous fait percevoir qu'il faut durer. Une résistance ouverte à un pouvoir établi n'a aucun sens, aucun avenir. Le roseau plie et survit. Le chêne résiste et rompt. La fable de La Fontaine nous donne l'image du réalisme. L'essentiel est de durer.

Le flou sert le manipulateur, le créateur du conformisme (s'il est clairement identifié) ; ce flou rend aussi d'éminents services au quidam qui avance ainsi dans une grisaille protectrice. Tous les registres de la sécurité sont visés : biens, carrière, sécurité physique. On n'attaque pas un groupe sauf cas exceptionnel. Donc il vaut mieux se protéger par l'agrégation à une communauté. Je m'installe, je favorise mon intégration sans remettre en cause des visions, des analyses, des situations acquises. Ne jamais se battre sur des principes, des grandes idées ; les oppositions se

cimentent sur les questions de principe. Que vais-je y gagner ? Prendre une position personnelle, c'est se couper de certaines personnes. Le flou permet le consensus, il facilite les compromis, il ouvre une merveilleuse souplesse de pensée et d'action. Là aussi ce levier est un retardateur redoutable du changement. Les changements nécessaires sont occultés : il faut choisir, il faudrait trancher, rompre l'unanimité du consensus. Par le conformisme, je quitte aussi une solitude personnelle, devenue pesante, épuisante, dangereuse ; je m'agrège à un groupe sans grandes formalités, sans grands efforts, par une présence paisible, tolérante à tous et à tout. Je respecte simplement les codes en vigueur.

5. La déferlante communicationnelle.

Daniel Boorstin, dans un ouvrage prémonitoire, *Le triomphe de l'image*⁷⁵, a stigmatisé la communication contemporaine. Les pseudo-événements remplacent les faits, c'est la notion centrale. S'appuyant sur quelques éléments vrais, un pseudo-événement, par la mise en scène d'un contexte, une connexion avec d'autres éléments est reconstruite, redessinée. Cela a le goût, l'odeur, la couleur de la réalité, mais n'en est pas ! La crédibilité remplace la vérité. Savoir ce qui est vrai n'est plus la vraie question. Avons-nous des éléments qui pourront laisser croire que notre produit, notre politique, notre positionnement est crédible ? Ce jeu est dangereux à long terme car il nous projette sur un théâtre d'illusions. Le digest remplace l'œuvre. Les citations, les extraits expurgés ne seront jamais l'œuvre. Pour s'approprier une œuvre, il faut tout un travail de digestion, de décantation, d'appropriation qui se réalise progressivement. On se nourrit en mangeant, non en regardant ! Le stockage numérique des données donne l'illusion aux nouveaux bourgeois gentilshommes d'avoir une grande culture. Ils connaissent l'existence d'une œuvre et ils la stockent. La réputation remplace la personnalité. Tout l'impact de l'image d'une entreprise réside dans ce changement copernicien. S'intéresser profondément au produit fabriqué, au service rendu, à la mission n'est plus le vrai jeu. Un dédoublement de personnalité se produit. Comptabilisez le temps passé par certaines personnes sur ce jeu de la réputation et non plus

sur la personnalité intrinsèque. L'ombre remplace la forme et le corps. Le triomphe de l'image dissout le goût de découvrir le réel. Quelle est encore notre capacité à quitter la jungle des images qui occulte la réalité et détruit notre capacité de rêver ? Gardons-nous le désir « d'accorder leur visa aux notions inconnues, étranges et lointaines » qu'un esprit conformé ne peut plus saisir ?

L'information communicante permanente. Comment ne pas l'appeler de son vrai nom ? C'est une manipulation récurrente. A entendre les mêmes discours, les mêmes concepts venant de plusieurs sources, déjà acceptées comme valides par d'autres personnes, l'intelligence la moins préparée préfère monter dans ce train où tout semble normal et étudié. D'autant plus quand on n'a pas véritablement une pensée ou de positions de rechange. La crédulité contemporaine proclame une noria de systèmes conceptuels, qui sont très fugaces, solutions aux constats inattaquables... temporairement partagés par les meilleurs experts. Nous sommes là dans le domaine de la manipulation mentale et dans la désinformation. Comment résister ? Nous serions seuls contre tous ? Nous aurions raison contre tous ? Ces deux questions arrêtent net ceux qui voudraient penser par eux-mêmes, penser différemment. Je me crois supérieur aux autres ? Je mesure les inconvénients de la solitude. Mieux vaut plier et se réserver. Pour quoi ? Pour quand ? C'est la question qui reste à trancher.

6. Le développement de la technique

Jacques Ellul, dans ses derniers articles et dans son ouvrage « Le système technicien », a montré que la technique modifiait progressivement ou plus exactement bouleversait notre monde⁷⁶. Peut-on prétendre que la technique crée et entretient le conformisme ? Plusieurs phénomènes y concourent.

Existence d'une « culture » universelle rationnelle. Les techniques ont toujours existé, des nouveautés se sont toujours présentées. Par vagues, elles ont été les vecteurs de l'activité économique nouvelle. Produits,

modèle économique, organisation du travail, organisation de la distribution, emplois : tout se modifie lors de changements majeurs. Les révolutions industrielles l'ont amplement montré. Des mouvements massifs de population se produisent (disparition de la ruralité) ; des classes sociales apparaissent (nouvelle « classe » des cadres) ; des activités se créent (apparition de la catégorie des services). Au fur et à mesure, tous les domaines de l'industrie, de la guerre, de l'alimentation, de la vie, de la santé se technicisent. Le système technicien se sophistique, se diffuse, s'impose. Avant, il était digéré par la société ; aujourd'hui, les changements sont trop massifs. Le système technicien digère la société, la modifie, la réorganise. Le temps rapide de la technique donne le rythme du monde et de la vie. Tout est gouverné par une obsolescence extrêmement rapide, sans doute programmée. C'est la modification majeure de notre époque. Ce nouvel ordre rationnel se confronte au reste de la société qui n'est pas rationnel dans son mode de développement. Tout n'est pas encore soumis à la vitesse de la technique. Ces survivances voudraient vivre à leur allure, mais on les met devant le dilemme : accélérer ou régresser. La technique ou le chaos. Le futur ou le passé. Ce dilemme effraye : il est bien trop sommaire pour être vrai. Le choc des deux logiques, l'ordre rationnel de la technique et le tempo de l'ordre humain, donne à l'homme le nouveau défi de maîtriser la technique, de la domestiquer. Des interrogations, en rapport aux croyances de chacun, seront émises. L'acceptation de solutions « techniques » entraîne assez normalement des pensées homogènes. On voit ainsi les questionnements sur la vie et la mort, notamment, se poser. Des parents s'étonnaient récemment de la vision de leurs grands adolescents acceptant une conception totalement normalisée de la conception externalisée d'un enfant, y-compris une liberté du choix du sexe. Toutes ces questions et ces solutions sont ou seront technicisées dit-on. La solution technique étant possible, une homogénéisation de la pensée se construit. On voit le lien entre technique et conformisme. La pensée, s'efface, le choix est suspendu, la technique choisit ou montre l'inéluctabilité des solutions. Comment, du moment que l'on a connaissance et conscience des solutions techniques, penser autrement ? Parfois la technique précède la conviction, parfois au contraire l'utilisation de la technique formate la pensée pour mieux correspondre à la pratique.

Dans des domaines moins graves le même cycle de la technique flèche le comportement, facilite de nouvelles pratiques, emporte de nouvelles visions ou convictions comme dans le domaine de la qualité de vie, de l'enseignement, de l'alimentation etc.

L'utilisation massive, dans tous secteurs, dans tous niveaux de population, de l'outil informatique pour le travail, la vie personnelle, les loisirs entraîne également la création d'une culture universelle puissante. Qui peut encore se passer de l'outil informatique pour son organisation personnelle ou familiale, ses voyages, ses achats ? L'exemple de la pensée PowerPoint est souvent cité pour rappeler ce risque de médiocrité, d'abaissement de la pensée, cette paresse intellectuelle co-naturelle à l'utilisation de l'outil. Concevoir un exposé est plus ou moins aiguillé par le logiciel. Cet outil Powerpoint uniformise, simplifie, rabote les nuances ; le travail exploratoire ou préparatoire disparaît. Des images suffisent pour accompagner la parole. Remplacent-elles le travail de la pensée ? La perfection de la forme graphique laisse supposer un niveau de qualité atteint. Le problème crucial étant que cette qualité de présentation est produite sans investissement créatif personnel, sans lien avec la qualité de la réflexion.

Par ailleurs ces outils permettent vraiment un travail autonome, libre, avec une grande souplesse et qualité. Notre esprit est toujours partagé sur ces technologies qui nous bousculent. Est-ce un outil d'homogénéisation ou un vecteur de personnalisation et d'originalité ? La complexité de cette question se ravive avec internet.

La technique et la culture internet. Entrés dans une troisième phase de l'histoire de la connaissance où apprendre c'est se connecter et regarder, nous sommes tout à la fois séduits et déroutés par les modifications des processus de connaissance. Raffaele Simone, dans un ouvrage passionnant, décrypte comment nous avons été emprisonnés dans la toile⁷⁷. Ce livre se lit et se relit, « plume à la main ». La question n'est pas tant d'adhérer aux constats que de suivre l'auteur dans tous ses développements, de réagir, de

réfléchir. Ce livre nous est donné pour penser ce moment essentiel de modification profonde de la transmission de tout savoir. Une pensée toute faite est le signe du conformisme ; une pensée personnelle nécessite un investissement personnel. Le raisonnement de Raffaele Simone structure en trois phases l'histoire de la connaissance. Première phase, invention de l'écriture : Écrire ; deuxième phase, invention de l'imprimerie : Lire ; troisième phase actuelle : Se connecter et regarder. Dans cette troisième phase, des outils et des comportements inédits surgissent, pour notre plaisir, notre étonnement, notre désarroi.

Homo Legens, Homo Videns. Nous sommes passés en termes de paradigme d'acquisition des connaissances de l'un à l'autre. La désaffection planétaire pour la lecture est le signe, pour Raffaele Simone, du passage de l'intelligence séquentielle à l'intelligence simultanée. L'œil et la vision alphabétique étaient les vecteurs de l'intelligence séquentielle pour acquérir des connaissances relativement complexes. Aujourd'hui on acquiert en grande partie ou en totalité des éléments de connaissances par l'ouïe et par une vision non alphabétique qui prédomine à nouveau. L'homme, par sa seule vision, croit posséder personnellement, intimement des connaissances. On en revient ainsi à des modes plus primitifs de connaissance. Comment saisir, apprendre des choses complexes par une vision immédiate ? Vraisemblablement, à titre individuel, une érosion du niveau de compréhension et de connaissance se produira de plus en plus fréquente, de plus en plus rapide.

Endopédia-Exapédia. Mots créés sur une analogie avec Wikipédia, le système d'encyclopédie gratuite et collaborative sur le net. Produisant le meilleur et le pire en fonction des sujets, des contributeurs, des querelles publiques. Les médiateurs naturels de la connaissance disparaissent. La connaissance était transmise au sein d'institutions, de cercles stables, qui dosaient une progression avec méthode. La transmission a toujours été un lien entre personnes, entre deux personnes ; celui qui transmet, celui qui reçoit. L'Endopédia était une répartition des rôles entre la famille, l'école, les pairs pour diffuser du savoir. Aujourd'hui la « connaissance » surgit de multiples canaux, à des temps très divers, sans grande médiation humaine,

sauf à transmettre des astuces sur les outils. L'Exopédia n'est pas un système de formation discipliné et méthodique. Le critère de « captation » étant la nouveauté, la connaissance est un produit périssable. Enfin l'acquisition du savoir doit se libérer de tout sentiment d'efforts, de peine, de répétition... On mesure notamment la rupture de la chaîne générationnelle. Quel intérêt au transfert inter-générationnel dans la famille, dans l'entreprise avec ce nouveau paradigme éducatif ? Les autres générations n'ont plus rien à transmettre : les jeunes générations trouveront ce qu'il faut dans le stock « Data » si l'on va jusqu'au bout de la logique d'Exopédia.

Charpente de la Connaissance. Système et cycle, force du temps, puissance de la sédimentation. On savait que le temps avait un rôle prépondérant dans l'acquisition des connaissances. Ce temps s'appuyait sur une charpente, des méthodes surtout, une mémorisation a minima de l'essentiel. La situation actuelle des modes de transmission provoque un affaissement de la charpente de la connaissance, fruit de longues progressions. Elle paraissait éternelle. Cette disparition pourrait avoir des impacts non mesurés, notamment dans le domaine scientifique. Peut-on progresser sans bases ? Peut-on créer du neuf en refusant ou niant les principes de chaque matière ? Peut-on innover réellement sans se replonger dans des principes essentiels et fondamentaux ? Chaque génération a disposé de trois comportements forts pour créer sa pensée : apprendre des anciens, ajouter du nouveau, repousser ce que la génération des parents ou des anciens voudraient transmettre. L'effet combinatoire a donné différents modèles. Peu de modifications ou beaucoup de neuf donne des styles différents, des ambitions diverses. Ces moyens, cette capacité exponentielle d'internet, utilisés par l'homme, créature limitée par nature, amèneront-ils une standardisation de la pensée, des comportements homogènes et donc un conformisme ou bien cela favorisera-t-il des formes d'originalité insoupçonnées ? Pour la majorité des utilisateurs, gageons que le conformisme gagnera de nouveaux adeptes grâce à la magie et la puissance de l'outil internet. Les non-conformistes sauront sans peine en faire un outil complémentaire de leur quête.

7. Le rejet de l'autonomie

Le conformisme peut satisfaire des personnes qui ne souhaitent pas, ne souhaitent plus, prendre des responsabilités, des initiatives. Risquer, s'inquiéter, s'investir. Suivre le langage commun, les positions communes, libèrent de cet investissement qui pourtant fait avancer les communautés comme les entreprises. C'est sans doute la raison puissante qui fait échouer le langage entrepreneurial dans les grandes organisations, comme le développement d'un message d'autonomie dans les petites structures. L'homme ne souhaite pas se lier forcément aux résultats attendus et recherchés. Il espère plutôt voir évaluer son seul investissement temps et non sa responsabilité directe. Être autonome exigerait une vision des objectifs, une réflexion sur la mise en œuvre de moyens adaptés, un soin de tous les instants pour porter son projet. Plus que courroie de transmission, il faut être un moteur pour alimenter des actions et d'autres personnes. Le rejet de l'autonomie implique le choix conscient de rester dans un rôle de courroie de transmission et donc d'en accepter les conditions de stricte discipline. Nombre de structures se méfient de l'autonomie (trop forte) des personnels, puisque tout type de travail est rationalisé. La prévisibilité de l'action est importante. La libre initiative pourrait être cause au contraire d'échec, d'erreurs et d'inefficacité. Régulièrement des patrons éclairés tentent de plaider pour un retour à « l'œuvre », à l'action directe, à l'autonomie qui générerait une valeur ajoutée plus forte, des impacts positifs sur la motivation, une souplesse d'adaptation⁷⁸. Ce sont des tentatives qu'il faut suivre, des initiatives qu'il faut certes encourager. Mais sans utopie. Réclamer d'un employé qu'il ait un tempérament de patron est hautement irréaliste. Le moteur de "tenter sans fin" n'est pas la recherche première de l'employé qui en reste à une définition légitime de l'activité travail (et une définition réaliste de l'activité économique) : être autonome économiquement, gagner la vie de sa famille. Il ne s'agit nullement d'innover, de trouver de nouvelles activités, de penser en permanence à la survie de l'entreprise. Bien souvent, les salariés de tout niveau préfèrent se centrer sur la tâche à accomplir. Leur rôle est circonscrit, maîtrisable. Ils jouissent d'une liberté non négligeable car ils refusent ainsi de porter les messages de l'organisation. Ils refusent un

engagement de pensée, de conviction, qui alourdirait leur travail. Ils refusent de s'inquiéter au-delà de leur surface stricte, officialisée de responsabilité. La tâche est encore un bon choix, car que dire de ceux qui sont arc-bouté sur un seul critère de leur contrat : leur présence sur leur lieu de travail ? Comme si présence signifiait prestation assurée, contrat assumé, performance livrée. Le fait de ne pas s'impliquer avec une vision personnelle peut conduire à un conformisme.

8. Le travail contemporain

Le travail humain quitte le registre de l'œuvre individuelle pour se cantonner aujourd'hui à un processus collectif. Auparavant, même dans une œuvre collective, le travail restait plus facilement cerné, individualisé ; les autres n'avaient pas toujours à intervenir sur la manière, le contenu d'un poste individuel. Une autorité décidait ; une coordination était toujours nécessaire ; une solidarité dans l'effort pouvait s'exprimer ou non. Aujourd'hui, l'objectif, les modes de réalisation, le suivi, les résolutions de problèmes exigent une mise en commun systématique, souvent un consensus, une co-construction dit-on. L'individu peut apporter savoir et suggestions mais il doit se conformer à ce processus d'élaboration. Il travaillera sur un schéma, fruit d'ajustements, de multiples micro-décisions, d'atermoiements. L'homme participe parfois mais il applique surtout ce qui est retenu. Avant, il collaborait parfois à l'objectif général mais il accomplissait son travail en solitaire, ce qui lui donnait une relative autonomie. Aujourd'hui ses tâches, plus que par l'habitude ou le métier, seront fixées par ce processus collectif qui multiplie la nécessité de conformité, réduit les marges de manœuvre.

On reconnaît la nécessité d'aller vers une meilleure coopération dans les cellules de travail, de favoriser le rassemblement fréquent des compétences. À cet effet, les comportements d'individualisme trop affirmés sont bannis. Il est vertueux de trouver un style d'harmonie dans tout travail de groupe. L'équipe prend le pas sur l'individu. Un ouvrage datant de 1959 (!), l'homme de l'organisation⁷⁹ par William h. Whyte Jr,

nous révèle que *"le sentier qui mène au septième ciel de la réussite passe par la salle de réunion.(...) Le règne des comités et des commissions n'est pas la même chose que cet individualisme à tout crin qui passait pour la règle d'or de la réussite en affaires.(...) L'homme de demain, tel que le voient les jeunes directeurs, n'est pas l'individualiste, mais celui qui, par les autres, travaille pour les autres."*⁸⁰ Le moteur de l'individualisme, de la réussite personnelle totalement liée à l'effort et l'investissement personnel, (le modèle américain par excellence), n'est plus exactement adapté dans la réalité du fonctionnement des organisations. Le travail d'équipe contribue à une conformation des idées et des comportements. Mais il est également vrai que de l'interaction pourraient jaillir enrichissements et échanges, sinon créativité.

Des chercheurs ont même mis en exergue ce qu'ils nomment « la stupidité fonctionnelle ». *« Nous voyons la stupidité fonctionnelle comme une absence de réflexion critique. C'est un état d'unité et de consensus qui fait que les employés d'une organisation évitent de questionner les décisions, les structures et les stratégies »*, affirment Mats Alvesson et son collègue André Spicer dans un article publié dans le Journal of Management Studies de novembre 2012⁸¹. Cette stupidité fonctionnelle est-elle réelle ou feinte ? Gageons que le sens commun n'a pas complètement disparu. Les gens ne vont rien exprimer de leurs doutes, de leurs suggestions, de leurs questions. Mais partant, ils vont tomber dans l'auto-censure qui prépare le conformisme. Il y a une mise en parenthèse consciente de la volonté d'agir, de penser. Une prise de partie forte pour suspendre sa capacité, l'annihiler directement et volontairement. Combien de temps peut-on fonctionner ainsi avec une double manière d'être, feinte pour l'extérieur, tout en gardant son libre arbitre ?

9. La recherche d'égalité

La nature humaine est ainsi : ressembler aux autres est le lot commun et la volonté de nombre d'entre nous. Non pas tant pour se fondre, mais surtout pour atteindre une ressemblance qui nous démontre que nous

sommes parvenus au niveau que nous souhaitions. L'égalité ! L'Egalité ! De perception, de ressenti, de ressemblance⁸². Il s'agit de la recherche d'une égalité universelle, immédiate. Si une égalité de nature, de substance entre les êtres humains va de soi, entraînant respect et considération dans toute action et traitement en regard de leur dignité, les inégalités réelles perdurent et perdureront. Les sociétés de transparence médiatique accentuent ce phénomène en montrant les fossés existant entre êtres humains, entre catégories. Les sociétés de consommation permettent de voir, de toucher de manière permanente, virtuellement ou réellement ce que l'on ne peut posséder. Tout paraît proche mais beaucoup de choses ne sont pas accessibles. La plongée dans un monde conformiste est un peu, même dans nos sociétés « libérales », un moyen de vivre une égalité. Chacun pense comme ses voisins ; personne ne peut dépasser longtemps ses semblables ; les gens trop à la marge disparaissent du spectre normal. C'est la philosophie de vie du « tous pareils ».

Je ne sais me distinguer... mais toi non plus ! Nous sommes des rouages, toi aussi ! Tu es suspendu à la puissance du consensus : si tu t'en éloignes, tu peux disparaître. Tu passes sous les fourches caudines du conformisme qui nous sont imposées également.

Cette ressemblance, cette imitation rassurent mais également protègent. On se venge contre celui qui voulait se distinguer. Nous touchons là un registre bien particulier des inconscients de la vie des organisations. C'est un puissant motif d'acceptation de la loi du conformisme. Les sociétés, où la contrainte totalitaire existait, ont connu les mêmes phénomènes. L'analyste précis de ces tentations de l'âme humaine aura été Alexandre Zinoviev⁸³. Il faut avoir le courage de le lire, de s'en inspirer, pour comprendre la spirale qui se crée quand la peur de l'inégalité trouve dans le conformisme un salut. Ce qui devient essentiel est d'avoir senti, compris, intégré ce qu'était une conduite communautaire avec ses moments, ses codes, ses sanctions. Zinoviev a voulu, dans ses romans (« Les Hauteurs béantes », « La Maison jaune »), dans ses essais comme « Le communisme comme réalité », décrire le processus qui conduit l'homme à créer lui-même les contraintes qui l'étouffent.

L'oppression ne vient pas tant de la seule contrainte physique ou de l'action de la police politique. L'homme en quête d'égalité choisit le nivellement ; il fait le choix d'un conformisme qui finalement écarte la supériorité de tous ; il accepte de plier pour survivre. La médiocrité est le gage d'une relative sécurité. L'autocensure, la limitation féroce de ses besoins sont les signes de ce rapetissement de son univers. C'est le grand mérite de Zinoviev de mettre l'accent sur le rôle direct de l'homme dans son malheur. La contrainte est suivie par l'asservissement, par le conformisme, puis enfin par l'acceptation. L'homme, on le comprend si on ne l'accepte, capitule pour durer.

10. La promiscuité

Fortuite, voulue, organisée, la promiscuité peut devenir un puissant vecteur de conformisme. Que faut-il entendre par promiscuité? Ce mot vient du latin *promiscuus*, mêlé. Retenons l'idée de mélange. La définition du dictionnaire ouvre deux registres. Il s'agit d'abord d'un « assemblage fâcheux de personnes très différentes » ou d'une « situation de voisinage ou de proximité désagréable ». Dans un lieu, dans un moment et une occasion, voilà des personnes de différents milieux qui se trouvent, bien souvent pour une partie d'entre elles, obligées de cohabiter. Elles savent ou ne savent pas combien de temps va durer cette épreuve. Imaginons de vieilles personnes de tous milieux vivant dans une maison de retraite. Imaginons des gens d'une nationalité étrangère immergés dans une foule d'une autre culture. Imaginons un lieu de travail où des salariés de tous types collaborent ; ils viennent de métiers différents, de formations diverses, de milieux et d'éducation inconnus les uns pour les autres. Imaginons le cas extrême de braves gens mis en présence de voyous dans un espace clos. Il est sain de vivre, de rencontrer des gens différents par les origines, les milieux, la culture. Il est normal de collaborer entre personnes de « galaxies » inconnues. L'union par le métier est puissante. Il est difficile de se trouver à l'aise dans un groupe où l'on est par trop différent. Qui sera imprégné? Qui, à la longue, prendra les manières, le langage des autres ? L'assemblage peut-il conduire à forcer quelqu'un de très différent à prendre

de nouvelles manières de parler, de penser ? Selon le dictionnaire, la promiscuité est parfois une « situation de voisinage ou de proximité désagréable ». Imaginons que vous participez à un séminaire résidentiel de votre entreprise. Vous découvrez que vous logez dans un dortoir avec des personnes très différentes. Imaginons que vous découvrez que dans votre lieu de travail, vous bénéficiez d'une douche totalement collective, tous les jours. Tous ces cas sont bénins, possibles, mais pourtant certains d'entre nous dirons déjà : « Ah, non ! ». Il existe aussi ces promiscuités liées à l'habitat, à l'architecture, où les personnes doivent s'entasser, très proches, s'entendre, se croiser, savoir qu'elles vivent dans un univers quasi identique. On mesure très bien qu'un conformisme, une unification de coutumes de vie, de comportements seront générés par cette proximité, ce décor commun. L'esthétique ou l'absence d'esthétique inspirent les comportements humains.

Promiscuité et auto-censure. Des lieux de travail, type « open space », sont en règle générale assez pesants pour les salariés. Selon le News Magazine de la BBC, les « open spaces » ont été créés, dans les années 50, pour favoriser la productivité et limiter les conversations entre salariés. Il s'agissait de mettre en place une forme de contrôle réciproque des salariés. Au fil des années, on mesure les problèmes de santé et de stress générés tout particulièrement par le bruit et le manque d'isolement⁸⁴. Bien sûr, en fonction de l'aménagement et des surfaces disponibles, ces effets peuvent être gommés. Le travail en open space défavorise la concentration nécessaire pour réaliser de nombreuses micro-activités. Une fois que l'on a noté ces effets néfastes de l'« open space », parfois présentés de manière un peu excessive, ne doit-on pas ajouter que cette promiscuité peut favoriser également le conformisme ? Suivant l'espace disponible, le style de l'entreprise, les personnes vivent au rythme des plus bruyants, mais surtout s'auto-censurent. Comment vraiment s'exprimer ? Comment rester soi ? On fait encore plus attention à ses formulations. Il y avait l'interlocuteur direct, il y a désormais également ceux qui peuvent entendre. On fait attention au téléphone : tout le monde peut entendre les mots, les inflexions de voix. Des médias comme les sms deviennent une nouvelle ressource pour recréer un espace à soi. Ne pouvant plus

personnaliser l'espace de travail, on reste sur ce seul registre : l'usage silencieux du smartphone...

Promiscuité et destruction. Il y a d'autres promiscuités, plus terribles, plus dévastatrices sans aucune commune mesure, voulues, organisées avec la volonté de détruire l'être humain. Bettelheim dans son ouvrage, Cœur conscient⁸⁵, rappelle les méthodes des SS qui sciemment brisent la volonté des gens par la promiscuité, la vulgarité, la grossièreté. Tout est planifié : plus d'intimité physique minimale, les insultes entre prisonniers sont favorisées, la dépersonnalisation est systématisée, la personne ne doit être qu'un matricule. Le cas est extrême, mais il nous permet de comprendre la puissance d'une promiscuité imposée. Elle dissout brutalement le respect humain, pour soi, pour les autres. Les codes habituels sont brisés, les repères arrachés, les réflexes sociaux annihilés sauf pour de très fortes personnalités, aux convictions très affirmées. Brisé par ce changement terrible, l'individu accepte immédiatement de nouveaux codes, car il doit, il veut survivre. Il ne peut plus que parler, penser, comme on veut qu'il parle, qu'il pense. Quittons ce milieu d'horreur ; nous savons qu'il a été possible, qu'il est toujours possible.

Promiscuité et conformisme. La promiscuité peut favoriser le conformisme en brisant les défenses de l'individu. Quand un nouveau milieu vous pousse à agir ou parler différemment de vos habitudes, vous obtenez ? Pas forcément. Mais une fois passé à l'acte, comment revenir à d'anciens codes ? La barrière s'est levée, le mur est lézardé. On est poussé très naturellement à retrouver un nouvel enracinement dans un groupe, avec des nouvelles pratiques, de nouveaux mots, de nouveaux comportements. Le conformisme sera prouvé surtout par la parole, les actions viendront plus tard. En minorité, on ne peut jamais résister très longtemps. Une politesse abandonnée diminue, déshabille, abaisse l'homme. Une promiscuité imposée ou subie surprend, déstructure, effraye. L'individu s'abandonne inéluctablement à la force et à l'esprit de ceux qui ont pris le pouvoir dans la relation.

Voilà une déjà trop longue liste de leviers aptes à provoquer le conformisme chez les êtres humains. Des recherches et expériences

scientifiques tentent également de cerner ce qui pourrait multiplier les tendances au mimétisme. Une explication pourrait être les neurones miroir qui facilitent l'empathie et le rapprochement, les chercheurs de l'université de Nimègue aux Pays Bas analyseraient également ce qui dans notre cerveau favoriserait l'instinct grégaire. Sans doute faut-il attendre un temps scientifique normal d'expérimentations et de recherches pour savoir ce qu'il faut vraiment penser de ces pistes explicatives. Cependant quelque chose nous alerte dans ces tentatives d'explications. Le libre arbitre de l'homme est encore minoré. Ce sont des voies qui conduisent à ne pas reconnaître la responsabilité dans les choix. Homme, animal déterminé ? Comment expliquer le parcours de ceux qui pourtant suivent un chemin plus exceptionnel et libre?

III. Les « machinistes » du conformisme⁸⁶

Voilà un des points les plus étranges de cette gestation, le conformisme prend corps au quotidien grâce à des auxiliaires précieux, des collaborateurs. Sans nier l'influence des médias qui conforment la pensée contemporaine, nous ferons un focus sur nos organisations de travail, nos cercles de vie pour mieux cerner et comprendre les phénomènes. Les machinistes ne sont pas forcément les patrons ou dirigeants des organisations. On pourrait croire que le conformisme est imposé par le haut, par un pouvoir politique ou économique qui désirerait avoir un « « bétail doux, poli, tranquille » sous ses ordres, selon l'expression de Saint Exupéry dans la Lettre au Général X⁸⁷ ».

Ce mouvement de socio-dynamique est déclenché plus simplement. Nous examinerons le rôle de plusieurs types de machinistes qui concourent à l'homogénéisation. Bien évidemment ces responsables ne sont pas toujours et partout des agents conscients du conformisme.

1. Les proches

Nos proches, en premier, lieu peuvent être les pourvoyeurs du conformisme. Pour nous protéger, pour nous faire patienter. En quelque sorte par amour. Peut-être également parce qu'ils ont déjà acquis, sans le savoir, les principaux réflexes du conformisme et nous voudraient semblables à eux dans nos réactions, dans nos paroles... Il s'agirait de se replier sur l'essentiel, de ne pas se prendre pour Don Quichotte. Parfois, par désir implicite de mimétisme, on ne peut supporter l'écart qui se crée entre les membres d'une même cellule. Il faut se rapprocher pour pouvoir s'unir. Il faut ne pas être trop différent pour se supporter. Il faut se ressembler pour ne pas se mépriser. Le cocon du conformisme se réalise tous les jours, plus par petites touches que par un grand saut. Tout est occasion dans la trame de la vie quotidienne pour se conformer : les loisirs, la liturgie médiatique, la vie de couple, les conversations, les relations amicales, les achats, la tenue, les choix de vie. Un rien, une occasion, une parole, un renoncement. En famille, l'un pousse l'autre, l'un soutient l'autre.

2. Les chefs

Voici comment l'on désigne aujourd'hui nos supérieurs hiérarchiques dans les organisations : les N+1. Ce sont ceux qui organisent notre travail, ceux qui évaluent nos prestations, ceux qui diffusent la pensée de l'organisation. Il est quand même terrible de noter cette dépersonnalisation de la dénomination « n+... ». L'autorité n'est plus incarnée. Une série de lettres et de chiffres les désignent. Cela prépare en fait leur changement accéléré. La fonction d'autorité s'est modifiée au gré de la complexité des organisations. Arrivés, certains veulent durer, d'autres progresser en carrière, la plupart souhaitent seulement survivre. Les rituels d'activité sont en place : plan stratégique, reporting régulier, collège d'évaluation, « people review », etc. La mission pour eux consiste à faire vivre les procédures, plus qu'à créer ou assurer le fonctionnement d'une vraie activité. Ils ont un rôle défini : faciliter l'adhésion, diffuser les messages, assurer une cohésion. Ils participent, ils appliquent les rituels. Juger les

autres plus qu'apporter leur expertise ou leur aide. Ce rôle s'épuise à être de moins en moins greffé sur de vrais métiers ou savoirs faire. La pente est naturelle : sans métier on s'attache principalement à conformer les autres, à gérer. Ce mal touche surtout aujourd'hui les grandes organisations, et les entreprises qui les imitent sans discernement, plus rarement les structures et les entreprises plus modestes.

3. Les normalisateurs

Le risque de normopathie. Nous n'avons pas inventé pour notre besoin ce terme. Il est si vrai. « *La normopathie désigne la tendance à se conformer excessivement à des normes sociales de comportement sans parvenir à exprimer sa propre subjectivité* », Wikipédia. Cela touche les comportements psychologiques usuels. Cette pathologie peut toucher nombre de nos contemporains. Dans un de ses ouvrages, Christophe Dejours désigne comme normopathie l'état des personnes qui arrivent à une totale normalité et surtout conformisme. « Peu fantaisistes, peu imaginatifs, peu créatifs, ils sont remarquablement intégrés et adaptés à une société où ils se meuvent aisément et sereinement sans être perturbés par la culpabilité dont ils sont indemnes, ni par la compassion, qui ne les concerne pas ; comme s'ils ne voyaient plus que les autres ne réagissent pas tous comme eux ; comme s'ils ne percevaient même pas que d'autres souffrent ; comme s'ils ne comprenaient pas pourquoi d'autres ne parviennent pas à s'adapter à une société dont les règles, pourtant semblent relever du bon sens, de l'évidence, de la logique naturelle »⁸⁸ Profils tentés par l'orthodoxie de l'application de règles et de normes sans discerner que cette orthodoxie est en train de les priver de leur sensibilité, apte à leur ouvrir d'autres champs de connaissance ou d'actions. Il s'agit en fait pour tous ces tempéraments, soucieux de rigueur, d'équilibrer leur action pour que celle ci ne devienne pas totalisante. Ce recours trop fréquent, insensé, à des normes rationnelles exige tout un corps de vérificateurs. Les normalisateurs par excellence sont les services spécialisés dédiés à la qualité (il serait injuste de continger ce phénomène à cette seule fonction qui dans ses débuts a apporté un progrès très significatif dans

l'entreprise) et plus largement à toutes normes devant être appliquées parfaitement (parfaitement, de parfait : il y a quelque chose de froid, de terrible dans ce mot de parfait). Ces démarches diffusent un dogmatisme sans pareil sur le respect des normes. On crée des contrôles sous la menace de ne pas passer l'épreuve des audits extérieurs. Cette recherche de conformité a plusieurs biais qui modifient travail et climat dans les entreprises. Les normes de qualité ont créé un effet « quête du parfait ». Les limites sont toujours repoussées sous le motif des audits qui doivent se dérouler. Les personnes n'ont jamais l'impression d'atteindre le niveau satisfaisant. C'est décourageant pour ceux qui tentent de toujours faire bien. La mise en conformité n'est pas loin du conformisme. Loin de l'« Oeuvre », du « Faire », on doit justifier son activité en diffusant un langage conforme et homogène et en s'assurant de sa bonne compréhension par le reste de l'entreprise. Comment ensuite remettre en cause ces procédures complexes ? Comment tenter des choses qui sont en dehors du spectre ?

4. Les individus eux mêmes

Les premiers et les plus importants machinistes du conformisme, ce sont les individus eux-mêmes qui tissent la toile dans laquelle ils se piègent. Dire non, retrouver une vision personnelle, fendille le mur. En fait, il faut suivre ici encore les analyses d'Alexandre Zinoviev décrivant la création d'un autre type de société. C'est au sein des cellules élémentaires de la société que se créent l'ambiance, les premières habitudes, les premiers renoncements. Puis un conformisme s'installe. Il est auto-généré plutôt qu'imposé. Cela écarte l'hypothèse de la seule contrainte et renvoie chacun à sa capacité de choix. Choisir de rester ou de se fondre. S'habituer, se contraindre, renoncer. Le principe de dissociation joue à plein. Nous sommes face à une partition : l'homme « fonction » n'est pas l'homme « personne ». L'homme fonction est cette enveloppe qui joue un rôle dans le théâtre de nos vies. L'homme se coupe en croyant se préserver. Pendant un temps, l'« homme fonction » et l'« homme personne » cohabitent, dialoguent, s'opposent puis l'un apprend à se taire : l'« homme personne ».

Ce dernier se replie, se cache, se fait oublier. La médiocrité et une forme d'égalité deviennent la meilleure auto-défense pour durer dans l'espoir d'un changement, d'autre chose, mais on ne sait pas quoi véritablement attendre. On espère.

5. Les collectifs et la pensée de groupe

Dans toute organisation, se créent et meurent à tout moment des collectifs. Peu importe qu'il s'agisse d'une équipe stable, d'un groupe projet, de réunions de travail. Ces collectifs a priori se rassemblent pour faire émerger de nouvelles solutions. La mobilisation de compétences permet d'analyser à fond les questions qui se posent, enrichit la détection de solutions viables. Or des processus très particuliers de pensée de groupe se créent ; ils auront souvent des conséquences néfastes sur le travail de ces collectifs. Faire l'analyse des modes de recours fréquents aux groupes de pilotage dans le fonctionnement actuel des entreprises est fort instructif. Mode de décision collégiale sans en avoir l'air, c'est aussi un mode de régulation, un mode de contrôle, un mode de conditionnement et de « mise en conformité » de chaque changement dans les organisations. La responsabilité est de moins en moins incarnée, de plus en plus dispersée et collégiale. Moyen classique de cacher sa responsabilité, de renvoyer en commission toute problématique, ce travail en groupe de pilotage est devenu inconsciemment un moyen de conformation extraordinaire des pensées et des comportements. Il ne s'agit pas vraiment de créer et de progresser, il s'agit de rester conforme. En respectant scrupuleusement des méthodes comme les rites d'une "religion" on s'affranchit au fond de la vraie recherche d'efficacité et d'originalité. Ces groupes ne traitent jamais un véritable problème. On attend, on survit.

En effet, dans la hâte de trouver au plus vite un consensus, de mauvaises solutions sont souvent entérinées. La pensée de groupe a été étudiée dans les années soixante par le professeur Janis, aux Etats-Unis⁸⁹. Les caractéristiques en sont assez bien cernées. Un groupe est rassemblé pour établir et suivre un projet ou pour traiter une question. Les

participants sont sous la contrainte du stress, de l'urgence ou d'économies budgétaires. On attend, on exige, des résultats. Le groupe est sous surveillance en interne comme à l'extérieur de l'organisation. Il est poursuivi, examiné, par divers « agents » : direction, médias, opinion publique, usagers, clients, consommateurs, personnel de l'entreprise... Cette configuration conduit à un mécanisme inconscient : procédés d'autocensure, sélection des faits par des biais non explicitement repérés, enfermement du groupe sur son savoir, rejet des solutions divergentes pour hâter un consensus et afficher au plus vite une solution. La pression s'exerce sur les membres du groupe qui pourraient diverger et apporter d'autres explications, visions ou solutions. On rappelle souvent les exemples historiques vécus par les équipes de JF.Kennedy. Tout d'abord lors de la crise de la Baie des cochons. En 1961, les Etats-Unis avaient tenté de faire débarquer à Cuba un corps expéditionnaire d'opposants cubains. Un cuisant échec avait été subi, dû notamment à la pensée de groupe destructrice pour le fonctionnement des équipes d'experts. Ou encore quelques temps après, en 1962, la gestion de la crise des missiles de Cuba : l'URSS avait finalement accepté de ne pas installer ses missiles à Cuba. Cette tension internationale se concluait par une réussite pour une équipe américaine renouvelée qui avait su parfaitement gérer les événements en adaptant son travail collectif⁹⁰. Ces moments, sociologiquement décryptés, montrent l'enchaînement quasi-mécanique de la création du consensus-conformisme.

Un enchaînement qui est tout à fait possible dans notre travail quotidien. Là encore, le processus est fait de petits glissements, de successions d'embranchements dans l'action commune. Tétanisés, les membres du groupe cherchent très vite un consensus, une solution « vendable », présentable. Pressés par le temps, tel un groupe de claustrophobes coincés dans un ascenseur, ils veulent conclure au plus vite pour sortir. La conclusion nécessaire efface la recherche factuelle, la réflexion, les prises de risques, les tâtonnements. Personne ne veut porter la responsabilité d'un échec ou d'un report de la prise de décision. Des

mesures correctrices de la pensée de groupe ont pu être identifiées, notamment la présence d'observateurs critiques au sein du groupe pour avoir en permanence un autre langage, une autre perspective, une voix dissonante. La création d'un cadre de travail plus ouvert, moins formel, est essentielle. De même, l'absence physique du décideur facilite l'expression des participants, qu'on le veuille ou non. Il faudrait également renforcer l'étude préalable personnelle de tout problème traité en collectif. C'est un point essentiel de la vie actuelle dans les organisations : les gens se rendent à des réunions sans préparer, sans avoir de recul sur un sujet. Chacun devrait arriver avec une connaissance du sujet, un angle de vue. L'analyse des modes de travail collectif et des processus de prise de décision serait déterminante dans la lutte contre tout conformisme.

IV. Les accélérateurs du conformisme

1. Une époque, un moment.

Y-a-t-il un moment plus propice que d'autres pour la coagulation du conformisme ? Sans doute des époques s'y prêtent plus facilement. Une contrainte politique, des régimes totalitaires préparent aisément ce moment. C'est la disparition des sphères de liberté, des mouvements ou des hommes qui prônent les solutions alternatives à une crise. Le signal est alors clair, les marges étroites. On change de régime ; un alignement des individus comme des corps sociaux est en marche, rien ne saurait l'arrêter. Quittons ce cas extrême que personne ne souhaite revivre.

Il y a aussi des époques où le conformisme dit bourgeois contente et attire. Le bien-être et ses marques les plus reconnues (confort matériel, aménagement de son intérieur, habillement) étouffent l'être mais paraissent le sommet de ce que l'on peut atteindre. Stefan Zweig, dans son œuvre, décrit ce monde de conventions sociales, de respectabilité qui inspirait toute la vie sociale de l'Empire austro-hongrois déclinant. Le non-convenable pouvait s'exprimer, en secret, dans une vie parallèle. Dans le

Monde d'hier, ses magnifiques souvenirs, il analyse la chape de plomb pesant sur la jeunesse. Une anecdote est révélatrice : les jeunes devaient porter la barbe pour paraître beaucoup plus vieux que leur âge ...

Au-delà de moments de forte crise, le temps du conformisme naît dans le calme. Les tensions paraissent disparaître ou s'apaiser. On goûte un moment d'union sinon de « communion » à l'intérieur d'un groupe. Les aspérités s'effacent, les mots choisis conviennent, on n'imagine pas d'autres manières d'avancer, de travailler ou de vivre. Temporairement les oppositions n'ont plus lieu d'être, les débats sont impossibles, stériles, il n'y a plus d'enjeux. Une confluence d'intérêts, de lassitude, d'idées et de langage amènent au fruit mûr. L'acceptation du conformisme est, dans un premier temps, volontaire et consentie. Une dose de flou permet tous les accommodements mentaux. On ne cède pas, on arrive de soi-même à une conclusion. Les choses ne sont pas blanches ou noires. Il y a de l'indistinct qui permet d'avancer car on garde l'espoir de modifier, à sa main, les situations, les positions, les engagements. Les frontières ne sont pas figées, les limites bougent, mon attitude, celle des autres aussi, les mots prononcés, les ambiguïtés voulues ou non permettent une grande souplesse de perception. Rompre le conformisme serait une autre volonté, un autre engagement, une mise en visibilité. L'impact du conformisme réside dans la diminution de la visibilité personnelle, pour son confort, pour son malheur. L'inertie et la routine deviennent le ciment des nouveaux comportements.

Mais peut-être existe-t-il également des époques propices à l'anticonformisme ? Prenons la période de l'Art Déco, 1925⁹¹. Cette époque, au-delà de l'efflorescence des réalisations dans les arts décoratifs, a tenté de mettre en avant d'autres logiques, d'autres esthétiques. Ce mouvement très fugace n'a pu inspirer complètement la société. Le choc de la guerre de 1914-1918 avait dissous les barrages en changeant le monde, les douleurs avaient été trop fortes, trop intenses. Le convenu, temporairement était insupportable. Tout avait été vécu, on pouvait libérer l'homme et les formes du langage, des pensées, des techniques, des styles.

Au même moment, les créateurs ont suivi les nouvelles voies et expérimenté d'autres manières. Lignes, matières, utilisations, toutes les innovations ont pu s'exprimer et renouveler ainsi les décors de la vie la plus quotidienne. Cette époque a dépassé les frontières ; elle touchait à tous les domaines de l'expression artistique et visuelle, prolongement de l'art nouveau d'avant guerre mais libre variation. Toutes formes d'art, l'architecture, les objets usuels de la vie s'inspiraient de ces nouvelles lignes. L'envie de renouveler la manière de sentir, de penser, de vivre, était puissante. Peu de complexes, peu de retenues, car le choc de la guerre de 1914-1918 avait libéré les réticences, les blocages pour quelques temps encore. Gardons ces quelques leçons fortes : un choc libérateur, une reprise et le prolongement des travaux antérieurs, une efflorescence au même moment, dans plusieurs domaines, dans plusieurs pays.

Cela montre qu'une époque peut libérer des forces inattendues qui changent rapidement la donne. Ensuite, le cycle d'un nouveau conformisme se crée. Plus près de nous, l'époque 68 a bouleversé la société et a modifié profondément les comportements sociaux en levant des barrières, en changeant les repères. Il aura fallu un choc : une société ayant retrouvé sécurité et prospérité qui ne suffisaient plus au moteur de la vie sociale, la fin des colonies, à peine digérée, la France s'ennuyait et s'ennuie toujours.

Prenons comme dernier exemple la révolution hippie. Ce mouvement est apparu dans une société d'hyper-consommation, lors des échecs militaires de la guerre du Vietnam. C'était à la fois une sorte de recherche de jouissance sans limites et l'attente d'une nouvelle direction pour la société. Tout devait être tenté pour trouver une nouvelle logique dans la vie. Notre propos n'est pas de démontrer l'échec de ces tentatives, les conséquences néfastes sur tous ceux qui étaient entraînés ou touchés. Ainsi une époque est aspirée temporairement, au motif de l'échec du système précédent, dans un mouvement très anticonformiste qui libère des énergies. Une digue saute, des personnes qui ont cherché, choisi, des chemins détournés reviennent au centre. De nouvelles logiques, de nouveaux comportements, de nouveaux outils s'imposent. La révolution, d'abord et

surtout dans les idées, fait basculer les références. Au début, il s'agit d'aventures très individuelles, très surprenantes, déconnectées du réel. Ne dit-on pas que l'aventure de Steve Jobs est l'archétype de ces révolutions⁹². Le mouvement hippie serait à l'origine de l'informatique personnelle et du numérique ? Pourquoi pas ? Steve Wozniak, le compère de Steve Jobs (et sans doute le vrai créateur de l'ordinateur Apple) rapporte dans ses mémoires⁹³ qu'il était proche du mouvement hippie sur le plan des idées mais qu'il se refusait à consommer de la drogue et à adopter leur style de vie. « *Je croyais à une existence sans structure, sans lois, sans hiérarchie et sans politique* ».

Stewart Brand, un des leaders de ce que l'on appelait la contre-culture, créateur de la revue Wired, a poussé, avec d'autres, toutes les innovations technologiques. La quête d'une nouvelle organisation sociale a permis d'explorer les possibilités techniques, de les relier à d'autres domaines. On associe culture et informatique pour imaginer une autre forme de mode de raisonnement ou de travail : les phénomènes de réticulation deviennent le réseau⁹⁴. Effacement des anciennes références par un choc (l'explosion faisant sauter un barrage reste une bonne image), désir d'une nouvelle logique, tâtonnements, basculement du monde ambiant en plusieurs temps (opposition aux anticonformismes, tolérance de ces nouveaux phénomènes puis un temps de considération, pour finir dans un nouveau conformisme avec l'acceptation de ce que l'on refusait).

2. Une civilisation

Des civilisations, des formes d'éducation, conduisent-elles plus facilement au conformisme ? Les civilisations où le respect de l'autorité des plus anciens est primordial pourraient conduire au conformisme. Ainsi Christian Morel, dans son ouvrage, *Les décisions absurdes*, décrypte notamment certaines catastrophes de transport aérien et montre que des pilotes asiatiques s'interdisent de remettre en cause les analyses, les décisions de leur supérieur, pilote en titre de l'avion. Il n'est pas imaginable de manquer de respect à de plus anciens. Et pourtant on va

droit à l'échec⁹⁵. Le cadre culturel, la transmission culturelle seraient en cause. Quel est l'impact des sociétés, des civilisations, sur les comportements humains ?

Des caractères sociaux. La Foule solitaire⁹⁶, ouvrage qui eût dans les années 60 un grand succès mérité, garde une certaine actualité. David Riesman analyse les différences de caractère social entre hommes de régions, d'époques diverses en fonction de considérations économiques et démographiques. Il distingue trois catégories. Une société à fort potentiel de croissance favorise un caractère social dont la conformité réside dans le respect des traditions du « monde proche ». Il s'agit d'une société fonctionnant sur une détermination traditionnelle (tradition-determined) : les individus sont dits à « détermination traditionnelle ». Une société à croissance transitoire développe un caractère social dont la conformité sera assurée par un ensemble de directions relevant de la vie intérieure (inner-directed) : il s'agira d'individus "intro-déterminés". Enfin, une société qui est en phase de déclin démographique favorise un caractère social dont la conformité sera assurée par « leur réceptivité aux espoirs et préférences d'autrui ». Riesman les appelle des individus « extro-déterminés » (other-directed)⁹⁷. En quatre ou cinq siècles l'Europe a parcouru un chemin la menant du groupe à détermination traditionnelle au groupe intro-déterminé, puis au groupe extro-déterminé. Les groupes de détermination traditionnelle et de caractère extro-déterminé auront des capacités limitées pour suivre un chemin solitaire. L'intro-déterminé y parviendra plus facilement, mais il vivra dans une relative indifférence aux autres. De ces trois modèles découlent tout un système de valeurs, d'exigences, de codes de comportements. Les parents, les maîtres, les autres, faciliteront ou rendront difficiles l'insertion dans un comportement social attendu et majoritaire. Par exemple, des intro-déterminés exigeants n'auront pas forcément les capteurs pour intégrer une société ouverte, tolérante à tout. On perçoit sur ce point le facteur puissant de la première éducation. L'éclosion de nos modèles éducatifs au XXI^e siècle ne laissera subsister vraisemblablement que des caractéristiques très fortes. Les intro-déterminés seront programmés pour une résistance plus forte au

conformisme du fait de réflexes éducatifs au-delà du seul impact de leur réflexion personnelle. Les autres catégories seront plus perméables aux milieux ambiants. L'extra-déterminé trouvera, en dehors de ses parents et maîtres habituels, des réseaux différents. *« Être trop sociable vaut encore mieux que l'être insuffisamment. La présence des « autres » qui le guident et l'approuvent constitue un facteur vital de son système de conformité et d'auto-justification. Privé de cette sociabilité dont son caractère a tant besoin, il deviendra non pas autonome mais simplement anomique... »*⁹⁸ Anomique désigne l'état de celui qui vit dans l'absence de normes ou une déviation par rapport à la norme.

Les modèles de Riesman nous interpellent. On recherche dans des formes de civilisation des incarnations concrètes. On saisit les conséquences de tels modèles mais on peut toujours s'interroger sur leurs causes profondes.

Les modèles familiaux. Il est intéressant de raccrocher ces premières analyses aux études d'Emmanuel Todd (la Troisième planète) sur les modèles familiaux à travers la planète⁹⁹. Peut-être faut-il voir dans certains modèles une matrice plus forte, plus immédiate de conformisme social ?

Frederic Le Play, auteur bien oublié du XIXe, avait ouvert un champ d'exploration sur les modèles familiaux qu'Emmanuel Todd a poursuivi avec passion et brio. Les liens parents - enfants, l'importance ou non de la famille élargie, concourent à la définition de plusieurs systèmes ou modèles familiaux. L'autorité et l'égalité, la communauté, l'individualisme configurent la vie des individus. Si la Russie, sans surprise, est dans son histoire un modèle communautaire, les États-Unis se raccrochent au modèle nucléaire. Un individu enraciné dans un modèle suivra les habitudes co-naturelles à ce modèle : la manière de concevoir la vie, ses principaux engagements, la construction du réseau de relations familiales. Conformé dans un monde culturel, dans une zone de civilisation, et dans un « monde proche » qui résiste, il en sera profondément inspiré dans les actes importants de sa vie, dans la définition des solidarités, les modèles de référence, les méthodes de transmission de valeurs... Les transformations

idéologiques auront-elles des incidences par rapport à la permanence de cette infra-culture des modèles familiaux qui traversent les siècles ? Sans doute assez peu selon Emmanuel Todd. Il y aurait danger à imaginer une application mécanique en tout et pour tous de ces modèles. L'individu reste libre même s'il est influencé. Encore faut-il saisir la force de ces éléments structurants...¹⁰⁰

Le conformisme au sein d'une autre civilisation. Le Japon frappe tous les observateurs par la grande maîtrise individuelle et collective qui règne dans l'Archipel. L'accident nucléaire de Fukushima en 2011 a démontré, au-delà du drame, ces profondes qualités du peuple japonais. Le collectif se crée-t-il et perdure-t-il par la force d'un conformisme inhérent aux traditions sociales ? Dans les années 90, un ouvrage a eu un grand succès au Japon : un haut fonctionnaire rompait la loi du silence et dénonçait le conformisme puissant présidant à la vie des organisations. Miyamoto, dans « Le Japon, société camisole de force »¹⁰¹, dénonce les travers de la bureaucratie, s'étonne de l'unanimisme dans l'étude des projets et la prise de décision, explique la mort de toute originalité, démonte le conformisme envahissant les rapports humains.

Ce jeune haut fonctionnaire découvre par exemple le "collectivisme" au bureau. C'est l'épreuve du « week end » de sortie d'équipe. Le voyage en train, la stupidité des conversations convenues, la boisson imposée, le bain commun. Puis les modes de fonctionnement dans l'exercice de missions : le travail de nuit, le travail du dimanche, les heures supplémentaires volontaires... La règle du fonctionnaire : faire comme les autres. Le respect des précédents empêche toute véritable novation. Il faut parler, écrire, selon des normes immuables. Miyamoto réalise un reportage sur sa vie au bureau dans un style très simple ; il raconte des faits, des histoires, il rapporte des dialogues. Au lecteur d'en tirer les leçons.

Pas d'engagement personnel. *« Une autre caractéristique de ce système de prise de responsabilités est qu'en fin de compte, personne ne prend de responsabilité à titre personnel, car en fait, la responsabilité revient au « poste du chef » et non au chef en tant qu'individu. »*¹⁰²

Penser comme les autres. *« Au Japon l'esprit de corps » est un concept inséparable de tout groupe humain. Ceci veut dire que tous les membres constitutifs du groupe doivent penser comme un seul homme. Ainsi, la pensée de tous doit être identique et s'impose comme une pression muette sur tous les membres du groupe auxquels il est interdit d'avoir une pensée personnelle. »*¹⁰³

L'absence de préférences. *« Le fonctionnaire doit être comme un comédien. De même que le comédien doit pouvoir jouer tous les rôles qui lui sont attribués, le fonctionnaire doit savoir exécuter toutes les tâches qu'on lui confie, sans manifester de préférences. »*¹⁰⁴

Persécuter pour mieux agréger. Mesquineries, interdictions des différences, bizutages. *« Ces méthodes de persécution constituent aussi, pour le groupe ou la collectivité, un moyen de tester le potentiel d'abnégation du « nouveau » et de s'assurer qu'il pourra, lui aussi, se joindre au groupe des masochistes du travail. »*

Original, l'auteur l'est à plus d'un titre et il aime se démarquer dans les attitudes ou le vêtement. Mais au-delà de ces caractéristiques qui le différencient et donc le séparent des autres, il faut noter qu'il a également vécu aux Etats-Unis. La confrontation avec une autre civilisation lui facilite la lecture de tous les événements. Son parcours lui permet d'allier qualités personnelles et ouverture à un autre monde. Là encore caractéristiques personnelles, éducation, expériences façonnent son anticonformisme.

Le conformisme dans la société japonaise peut paraître un carcan étouffant, mais pourtant, vu de l'extérieur, le Japon garde une très grande originalité qui ne se fond pas dans le monde contemporain. Ce n'est pas là le moindre des paradoxes du conformisme propre aux cultures nationales : conformisme au-dedans, grande différence à l'extérieur. La recherche de l'équilibre entre culture et personnalité est une alchimie complexe. La longue durée et une confrontation avec d'autres civilisations permettent de noter véritablement les originalités foncières. Mais les individus peuvent pâtir d'un cadre trop fort.

3. Une culture d'entreprise

L'enracinement dans une communauté dont l'ADN est fort, très typé, conformera les individus qui acceptent les codes tirés de cet ADN, dès le commencement de leur intégration. On peut penser à des cultures d'entreprises très originales. Il y aura une appartenance forte, une manière d'être, un style de comportement qui seront les marques de cette communauté ou de cette entreprise. L'ADN inspirera les méthodes d'intégration, de formation, de promotion, de travail, les tabous, le langage jusqu'à l'habillement parfois. L'homme saura comment agir dans l'organisation : ce qui est permis, interdit, toléré. S'il n'a pas la tentation de partir, c'est qu'une certaine dose de conformisme est volontairement acceptée par lui. La manière de vivre, d'agir, d'innover ou non correspondra à cet ADN. Toutes les grandes entreprises à culture très forte, comme Michelin¹⁰⁵ ou Bouygues¹⁰⁶, connaissent ce moteur d'intégration. La question est pour l'individu de profiter de cet ADN fort qui lui transmet une forme d'atypisme par rapport à d'autres salariés d'autres entreprises sans perdre son authenticité. Nous retombons toujours sur le paradoxe : un relatif conformisme aide à l'intégration, transmet la richesse d'une collectivité, à charge pour la personne de garder libre arbitre et marque personnelle.

Bien souvent la difficulté du changement, dans des organisations à finalité économique, réside dans ce « caractère génétique » que l'on ne peut éradiquer. L'invariant humain fait privilégier l'enracinement. Les réactions à la mobilité, la flexibilité, sont en règle générale des réflexes de protection, de repli. Un conformisme, plus ou moins dosé, touche toute organisation stable.

4. Des métiers

Des métiers conduisent-ils plus facilement à des actions et des pensées conformistes ? Sans nul doute les métiers liés au contrôle, à la

vérification. Nous avons là tous les métiers d'établissement de normes, du droit à la qualité ; les métiers liés à la vérification correcte des normes obligatoires dont des usagers ou les citoyens ont été informés ; les métiers de contrôle dont la mission consiste à rechercher les contrevenants aux règles édictées par une autorité légitime. Celui qui vérifie s'attache à la conformité de l'action ; la réalité, les évolutions de la vie s'estompent devant l'impératif de strict respect d'une obligation théorique. C'est la stricte adéquation à ce qui est demandé, exigé, prévu, qui est attendu. Les tolérances doivent bien sûr exister, mais ce sont des exceptions. L'esprit de celui qui collabore à ces missions s'en trouve progressivement transformé. Il va développer des caractéristiques personnelles feintes ou profondes de rigueur, de discipline. Parfois les travers d'attention pointilleuse, de méfiance seront amplifiés. Balzac a décrit les juristes, notamment les notaires, avec ce raidissement psychologique des âmes habituées aux règles, aux comptes, aux stratégies patrimoniales sans illusions sur les sentiments humains. On trouve aussi chez lui une description du comportement des employés. Au-delà de cette caricature, remarquons que la récurrence des tâches, un cadre établi peu mobile, la nécessité de reconduire travail et procédures, règles et objectifs pour favoriser la stabilité des choses pour les administrés créent un conformisme qui fige toute tentative de modification, de réactivité différente, de réforme dans les postes administratifs. Spontanément, ceux dont l'activité, le chiffre d'affaire, est remis chaque jour en cause, sont plus facilement prêts à accepter de nouveaux comportements, de nouvelles idées et de nouvelles pratiques.

5. Le sexe et l'âge

Le conformisme est-il plus fort en fonction du sexe des individus ou de leur âge ? Aucune réponse ne paraît assurée.

L'âge aura-t-il un poids particulier dans la gestation d'un conformisme ? On dira spontanément que des gens âgés ne remettent rien en cause. Rien n'est moins sûr. On peut croire aussi que des gens jeunes

sont plus influençables. Certes l'homogénéisation par la mode - des marques recherchées ou refusées, des attitudes, le langage, la musique - est extrêmement poussée. Nous le vivons tout particulièrement au quotidien dans la phase adolescente de nos enfants. Mais sur certains plans, le stéréotype n'a pas plus de valeur. N'ayant rien à perdre, le jeune va parfois, au contraire, tenter les autres voies, refuser les lieux communs, exceptionnellement se révolter. Il y a même des moments dans l'histoire où les jeunes occupent rapidement des places importantes. Il suffit de se rappeler les armées de la Révolution et de l'Empire conduites par de jeunes généraux...La crise de nos sociétés est liée justement au fait de retarder leur prise de responsabilités.

Le sexe féminin ou masculin conduit-il à plus de conformisme ? Tout d'abord, pour nos sociétés occidentales, notons que s'il existe encore des différences de traitement, il y a un rapprochement très fort des pratiques et modes de vie ou de travail entre les deux sexes. Une relative uniformisation de pensée est inévitable. Quant aux qualités de l'un et l'autre sexe, on a souvent relevé, dans la pratique de la vie familiale ou sociale, une tendance plus forte à l'accommodement, à l'apaisement de la part des femmes. Elles seraient moins dans la confrontation ou l'affrontement. Des caractéristiques sans doute liées à ce rôle de femme et de mère que d'aucuns voudraient nier : à la patience et la douceur qui naissent spontanément de cet état. De même, on dit que la femme préfère la coutume, la répétition du connu à l'aventure. Un réalisme natif ? Le résultat plutôt d'un pragmatisme plus évident, du rappel des contingences, de la recherche de solutions concrètes. Il est vrai que de nouveaux comportements féminins en entreprise apparaissent aussi très en rupture. Nouveau sexe ou fait de singer des comportements masculins de pouvoir et d'ambition ? Nous manquons encore de recul pour étudier de manière objective cette modification de la relation aux autres. Ce débat sera rattrapé par les méandres idéologiques du « genre ». Nous risquons fort de ne pas avoir de réponse... Mais quelles études tenteraient aujourd'hui une description plus scientifique de cette thématique ?

V. Post-scriptum.

L'entrée en conformisme est donc le fruit d'un mécanisme sociologique où progressivement de nouvelles règles, un nouveau comportement s'imposent à nous. Ce conformisme est une « gangue » qui protège, qui conserve, qui retient, qui enferme, qui dérange temporairement intérieurement, qui annihile les oppositions et les dissidences. Il bride, voire transforme la personnalité, modifie les rapports avec l'institution, bouleverse la vraie relation à l'autre. Le conformisme freine ou tue la vraie solidarité, l'innovation, la créativité, la personnalisation, la motivation. Le conformisme fonctionne surtout par la justification, l'incantation, la peur de s'engager, l'indifférence. L'entrée en conformisme est facilitée par une contagion émotionnelle qui assoit une nouvelle conscience commune. On y rentre très graduellement ; on s'y accoutume sans violence, dans la plupart des cas. En fait, la subtilité du mécanisme est que l'on arrive à se convaincre que c'est une démarche très personnelle qui est enclenchée.

Une version contée du conformisme : Les habits neufs de l'empereur¹⁰⁷. Andersen dans ce conte nous donne de belles leçons sur la nature humaine.

« Il y a de longues années vivait un empereur qui aimait par-dessus tout les beaux habits neufs ; il dépensait tout son argent pour être bien habillé. Il ne s'intéressait nullement à ses soldats, ni à la comédie, ni à ses promenades en voiture dans les bois, si ce n'était pour faire parade de ses habits neufs. Il en avait un pour chaque heure du jour et, comme on dit d'un roi : « Il est au conseil », on disait de lui : « L'empereur est dans sa garde-robe »...

Les habitudes préparent notre acceptation de l'impensable, c'est un peu une pierre qui roule sur une pente, plus on va, moins il sera nécessaire de porter ses efforts à mouvoir les choses. On ne choisit plus, on ne décide

plus, on subit, on suit. Cela va de soi. L'empereur ne se préoccupe pas de ce qui serait le métier d'un souverain. Gouverner, juger, déclarer la guerre, faire la paix. Aucune finalité solide ne le rattache à la réalité ; à sa réalité. Il sera agité de choses vaines et bien sûr son discernement ne sera pas éduqué, formé, assuré.

« La vie s'écoulait joyeuse dans la grande ville où il habitait ; beaucoup d'étrangers la visitaient. Un jour, arrivèrent deux escrocs, se faisant passer pour tisserands et se vantant de savoir tisser l'étoffe la plus splendide que l'on puisse imaginer. Non seulement les couleurs et les dessins en étaient exceptionnellement beaux, mais encore, les vêtements cousus dans ces étoffes avaient l'étrange vertu d'être invisibles pour tous ceux qui étaient incapables dans leur emploi, ou plus simplement irrémédiablement des sots. « Ce seraient de précieux habits, pensa l'empereur, en les portant je connaîtrais aussitôt les hommes incapables de mon empire, et je distinguerais les intelligents des imbéciles. Cette étoffe, il faut au plus vite la faire tisser. » ...

Quand l'esprit est assailli par les compliments, la volonté habituée à satisfaire toutes ses demandes et ses désirs, rien ne semble irréaliste si on s'abandonne au registre auquel on est sensible. La force des discours efficaces est de s'insinuer avec des mots, des attentes, des désirs déjà présents dans l'esprit de celui auquel on s'adresse. L'empereur ne peut que céder à l'attrait du nouveau, c'est sa passion, son jouet. La promesse supplémentaire d'être capable de distinguer ses sujets sur leurs capacités est de surcroît la martingale espérée par tout pouvoir. Vanité et orgueil du destinataire, habitude bien ancrée de soumission des serviteurs seront les leviers de l'action des escrocs. Le mécanisme est mis en place : une déformation acceptée de la réalité, des agents du conformisme à la manœuvre dont l'intérêt sera de cacher le plus longtemps possible la réalité de ce qui est.

« Ainsi l'empereur donna-t-il d'avance une grosse somme d'argent aux

deux escrocs pour qu'ils se mettent à l'ouvrage. Ils installèrent bien deux métiers à tisser et firent semblant de travailler, mais ils n'avaient absolument aucun fil sur le métier. Ils s'empressèrent de réclamer les plus beaux fils de soie, les fils d'or les plus éclatants, qu'ils les rangeaient dans leur bagage et continuaient à travailler sur des métiers vides jusque dans la nuit. « J'aimerais savoir où ils en sont de leur étoffe », se disait l'empereur, mais il se sentait très mal à l'aise à l'idée qu'elle était invisible aux sots et aux incapables.

Il pensait bien n'avoir rien à craindre pour lui-même, mais il décida d'envoyer d'abord quelqu'un pour voir ce qu'il en était. Tous les habitants de la ville étaient au courant de la vertu miraculeuse de l'étoffe et tous étaient impatients de voir combien leurs voisins étaient incapables ou sots. »...

Le roi se sent mal à l'aise, un sixième sens tente de l'alerter sur la supercherie. Mais il faut bien noter que les habitants de la ville croient sans peine au mensonge des tisserands. Avidé de mesurer la bêtise de leurs concitoyens, ils en oublient la leur. La méchanceté rassemble davantage que la bienveillance.

« Je vais envoyer mon vieux et honnête ministre, pensa l'empereur. C'est lui qui jugera de l'effet produit par l'étoffe : il est d'une grande intelligence et personne ne remplit mieux sa fonction que lui. Alors le vieux ministre honnête se rendit dans l'atelier où les deux menteurs travaillaient sur les deux métiers vides. « Mon Dieu ! » pensa le vieux ministre en écarquillant les yeux, je ne vois rien du tout ! Mais il se garda bien de le dire. Les deux autres le prièrent d'avoir la bonté de s'approcher et lui demandèrent si ce n'était pas là un beau dessin, de ravissantes couleurs.

Ils montraient le métier vide et le pauvre vieux ministre ouvrait des yeux de plus en plus grands, mais il ne voyait toujours rien puisqu'il n'y avait rien. « Grands dieux ! se disait-il, serais-je un sot ? Je ne l'aurais

jamais cru et il faut que personne ne le sache ! Remplirais-je mal mes fonctions ? Non, il ne faut surtout pas que je dise que je ne vois pas cette étoffe. » Eh bien ! Vous ne dites rien ? dit l'un des artisans. Oh ! C'est vraiment ravissant, tout ce qu'il y a de plus joli, dit le vieux ministre en admirant à travers ses lunettes. Ce dessin ! Ces couleurs...

« Oui, je dirai à l'empereur que cela me plaît infiniment ». « Ah ! Nous en sommes contents ». Les deux tisserands citaient les couleurs, détaillaient les subtilités du dessin. Le ministre écoutait de toutes ses oreilles pour pouvoir répéter chaque mot à l'empereur quand il serait rentré, et c'est bien ce qu'il fit. Les escrocs réclamèrent alors encore de l'or et encore des soies et de l'or filé. Ils mettaient tout dans leurs poches, pas un fil sur le métier, où cependant ils continuaient à faire semblant de travailler. » ...

Le vieux ministre, à la grande réputation d'honnêteté, chargé d'années d'expériences et théoriquement ne risquant pas grand-chose, n'ose pas dévoiler la supercherie. Haut placé on a toujours quelque chose à perdre. Adieu vertus ! Rien n'y fait et ne le maintient dans le devoir. Le ministre ne pense qu'à la communication qu'il devra effectuer ; il s'efforce de retenir chaque idée, chaque mot pour les répéter à son maître. C'est sa seule obsession. Il est vrai que les coquins détaillaient avec forces détails ce qu'ils souhaitent répandre.

« Quelque temps après, l'empereur envoya un autre fonctionnaire important pour voir où on en était du tissage et si l'étoffe serait bientôt prête. Il arriva à cet homme la même chose qu'au ministre, il avait beau regarder, comme il n'y avait que des métiers vides, il ne voyait rien.

« N'est-ce pas là une belle pièce d'étoffe ? » disaient les deux escrocs, et ils recommençaient leurs explications. « Je ne suis pas bête, pensait le fonctionnaire, c'est donc que je ne conviens pas à ma haute fonction. C'est assez bizarre, mais il ne faut pas que cela se sache. »

Il loua donc le tissu qu'il ne voyait pas et les assura de la joie que lui causait la vue de ces belles couleurs, de ce ravissant dessin. « C'est tout ce qu'il y a de plus beau », dit-il à l'empereur. Tous les gens de la ville parlaient du merveilleux tissu. Enfin, l'empereur voulut voir par lui-même, tandis que l'étoffe était encore sur le métier. »...

L'expérience se tait devant la chape du conformisme et de la soumission. Le vieux ministre, le fidèle fonctionnaire, perçoivent la réalité mais ne veulent pas se l'avouer. Ils sont broyés par le processus du conformisme (dissociation, puis dépossession). Leur propre pensée, leur propre perception ne peuvent pas exister devant le risque de passer pour un sot, un incapable. Je tais les réalités les plus sommaires pour faire comme si... J'apporte ma petite pierre au conformisme. Un témoignage va conforter l'autre. Je consolide et rends plus difficile encore la perception de la réalité pour d'autres. Je rebondis sur les mots, les idées : je ne peux que louer le beau tissu, les magnifiques dessins. En plus, cela correspond à l'attente du maître. Pourquoi risquer son déplaisir, voire son courroux ? Pourquoi être le premier à parler, à être en rupture avec les autres ? En revanche, il n'y a pas de risques à penser comme les autres.

« Avec une grande suite de courtisans triés sur le volet, parmi lesquels les deux vieux excellents fonctionnaires qui y étaient déjà allés, l'empereur se rendit auprès des deux rusés compères qui tissaient de toutes leurs forces - sans le moindre fil de soie.

« N'est-ce pas magnifique ? », s'écriaient les deux vieux fonctionnaires, "que Votre Majesté admire ce dessin, ces teintes". Ils montraient du doigt le métier vide, s'imaginant que les autres voyaient quelque chose. »...

D'un commun accord, les deux serviteurs louent le magnifique travail, jouent l'admiration, en rajoutent, provoquent l'empereur en lui extorquant

les compliments qui pourraient tarder à sortir de sa bouche. Ils joignent, à la parole mensongère, le geste, en touchant le métier et le tissu invisible. Notez que la prudence est encore de mise. L'empereur et les vieux serviteurs sont accompagnés de courtisans « triés sur le volet ». Le conte ne dit point quelles ont été les réactions de ces courtisans. Peut-être ont-ils opiné, forcé les regards admiratifs, appuyé leurs mimiques pour traduire leur acquiescement ? On rejoint le conformisme, sans grandes paroles, peu d'action, la seule omission sera comptée, sera suffisante. On laisse entendre que l'on partage l'opinion commune, sans forcément la proclamer. Cela suffit pour se protéger, pour soutenir le mouvement, quoi qu'on en pense et quoi qu'on veuille.

« Comment ! pensa l'empereur, je ne vois rien ! Mais c'est épouvantable ! Suis-je un sot ? Ne suis-je pas fait pour être empereur ? Ce serait terrible ! »

« Oh ! De toute beauté », disait-il en même temps, « vous avez ma plus haute approbation. »

Il faisait de la tête un signe de satisfaction et contemplait le métier vide. Il ne voulait pas dire qu'il ne voyait rien. Toute sa suite regardait et regardait sans rien voir de plus que les autres, mais ils disaient comme l'empereur : « Oh ! De toute beauté ! » Et ils lui conseillèrent d'étrenner l'habit taillé dans cette étoffe splendide à l'occasion de la grande procession qui devait avoir lieu bientôt. « Magnifique ! Ravissant ! Parfait ! » Ces mots volaient de bouche en bouche, tous se disaient enchantés. »...

L'empereur est engagé dans l'engrenage. Sa position lui commande de parler, de montrer sa satisfaction. Le voilà pris, les courtisans et ministres lui conseillent même de s'exposer. Inconscience ou volonté de se protéger en étendant le consensus ? Plus nombreuses sont les personnes qui acceptent l'inacceptable, moins on peut revenir dessus. C'est un fait

acquis, soi-disant vérifié par l'acceptation consensuelle, il est alors inscrit dans la "réalité". Les choses ne sont pas : on dit qu'elles sont, donc elles sont.

L'empereur décora chacun des deux escrocs de la croix de chevalier pour mettre à leur boutonnière et leur octroya le titre de gentilshommes tisserands. Toute la nuit qui précéda le jour de la procession, les escrocs restèrent à travailler à la lueur de seize chandelles. Toute la ville pouvait ainsi se rendre compte de la peine qu'ils se donnaient pour terminer les habits neufs de l'empereur. Ils faisaient semblant d'enlever l'étoffe du métier, ils taillaient en l'air avec de grands ciseaux, ils cousaient sans aiguille et sans fil, et à la fin s'écrièrent :

« Voyez, l'habit est terminé ! » L'empereur vint lui-même avec ses courtisans les plus haut placés. Les deux menteurs levaient un bras en l'air comme s'ils tenaient quelque chose : « Voici le pantalon, voici l'habit ! Voilà le manteau ! » Et ainsi de suite. « C'est léger comme une toile d'araignée, on croirait n'avoir rien sur le corps, c'est là le grand avantage de l'étoffe. » « Oui, oui », dirent les courtisans de la suite, mais ils ne voyaient rien, puisqu'il n'y avait rien. »...

Diabole de mécanisme : plus on avance, plus la pierre roule sur la pente de l'irréalisme et du mensonge, plus on se sent obligé de tous côtés de conforter le mouvement. Sinon, ce serait se renier. Peut-on arrêter le processus ? Mais est-on soi-même directement responsable ? Risque-t-on d'en subir des conséquences ? Non, laissons aller. Le sens du bien commun, de l'intérêt général, n'est pas assez puissant. Seul l'intérêt personnel et des conséquences directes pourraient réveiller les individus dans leur grande majorité.

L'empereur enleva tous ses beaux vêtements et les escrocs firent les gestes de lui en mettre.

« Dieu ! Comme cela va bien ! Comme c'est bien pris », disait chacun. « Quel dessin, quelles couleurs, voilà des vêtements luxueux ». Les

chambellans qui devaient porter la traîne du manteau de cour tâtonnaient de leurs mains le parquet et les élevaient ensuite comme s'ils ramassaient cette traîne. C'est ainsi que l'empereur marchait devant la procession sous le magnifique dais, et tous ses sujets s'écriaient :

« Dieu ! Que le nouvel habit de l'empereur est admirable ». Personne ne voulait avouer qu'il ne voyait rien, puisque cela aurait montré qu'il était incapable dans son emploi, ou simplement un sot. Jamais un habit neuf de l'empereur n'avait connu un tel succès. » ...

Tout est faux semblant : on imite des gestes vrais ; on reconduit les compliments de tous. On loue les habits, on glorifie l'empereur. Admiration, louanges, peurs rentrées d'être identifié sot ou incapable. Seul, on peut l'être ; collectivement et couvert par la plus haute autorité ce n'est diantre pas envisageable. Le consensus, le conformisme protègent. Tant que l'on est à l'intérieur du groupe, on ne sera pas stigmatisé ou exclu.

« Mais il n'a pas d'habit du tout !" cria un petit enfant dans la foule. « Grands dieux ! Entendez, c'est la voix de l'innocence », dit son père. Et chacun de chuchoter de l'un à l'autre :

« Il n'a pas d'habit du tout ... Il n'a pas d'habit du tout » ! Cria à la fin le peuple entier. »...

Andersen réserve la proclamation de la vérité à un enfant. C'est au représentant de l'innocence de parler. La fraîcheur du regard va à l'essentiel. Il suffit de dire les choses pour démarrer un autre processus. L'irréel s'écroule, la réalité reprend sa place. Elle est reconnue et proclamée par ceux qui ne sont pas liés aux jeux du pouvoir et du spectacle. Ils sont là, ils se chuchotent la vérité, ils ne la proclament pas haut et fortement. Ils se disent : "Laissons les choses aller leur cours, sans être dupes." La prudence reste de mise.

« L'empereur frissonna, car il lui semblait bien que tout son peuple avait raison, mais il pensait en même temps qu'il fallait tenir bon jusqu'à la fin de la procession. Il se redressa encore plus fièrement, et les chambellans continuèrent à porter le manteau de cour et la traine qui n'existait pas. ».

Chacun a compris, empereur, courtisans, mais chacun va au bout du jeu. On ne peut renier l'épisode précédent au risque d'amplifier sa défaite. On pense surtout que le conformisme tiendra encore quelques temps pour garder un minimum de contenance. Le conformisme s'effondre mais sans bruit... La pierre doit continuer de rouler, avant de s'arrêter, de se stabiliser. Qui sait? Si le conformisme est fort, l'incident sera oublié. La « commedia » du conformisme pourra se rejouer mais pas trop souvent avant l'effondrement définitif. A ce moment, la Cour n'existera plus, l'empereur ne sera plus empereur, une république sera peut-être proclamée, de nouveaux conformismes mettront quelques temps à apparaître et l'enfant aura grandi.

Chapitre 4

L'alignement

I. Choses vues, jouer le jeu

Jouer le jeu ? Chacun de nous frémit s'il ose pousser la réflexion en son for interne. Le dialogue secret dépasse les conventions, il met à mal, il interpelle. Quel choix effectuer ? S'engager ? S'aligner ? S'ajuster ? Se préserver ? Le dialogue qui suit recueilli en entreprise a le mérite de cerner ce qui se produit très concrètement dans l'esprit des gens. Les vraies questions sont mûries par chacun.

Un représentant de la nouvelle génération s'exprime :

— « Suis-je en train de perdre ma personnalité ? « Ils » n'auront que le minimum : les pieds ici, la tête ailleurs.

...

— Je suis présent, c'est le contrat, je ne vais pas m'engager plus que de raison. J'ai bien vu comme cela avait réussi à mes parents. Engagés, engagés, puis jetés pour restructuration.

— Tu exagères, ton début de carrière paraît bien parti ?

— Oui mes études me permettent d'atteindre un bon poste, les sujets à traiter sont intéressants. La technique me passionne mais ma vie est ailleurs. Je ne comprends même pas ce que la RH a voulu nous dire lors de la séance post-intégration. Elle a parlé de sentiment d'appartenance...elle parle de quoi ? Emploi à vie ? Elle y croit, elle ? En plus, j'ai regardé ses profils réseaux sociaux. Elle n'arrête pas de se connecter à des gens qui travaillent dans un autre domaine d'activité. Elle doit préparer son atterrissage ailleurs.

— Mais je ne veux surtout pas à avoir à gérer du personnel. L'autre jour, le boss m'a fait passer un message. Pour progresser, il fallait que je pense à manager une équipe...Ouf c'est trop impliquant.

— Tu as des choses à apporter aux autres, c'est un moment passionnant pour une carrière.

— Le boss m'a dit que je formerai une équipe ; étant au top technique, il trouve que j'ai des choses à apprendre à des plus jeunes. Pourquoi pas ?

-...

— Oui, mais la vraie question pour moi, ce n'est même pas tellement le temps de travail, la mobilisation sur les projets. Non, ce qui me fait peur, c'est de faire semblant.

— Faire semblant de quoi ?

— Tu sais bien. Faire semblant quoi ! On porte la boîte, on adhère, on est aligné. Cela veut dire quoi tout cela. Et puis aligner sur quoi ?

— ...

— Je ne veux pas transmettre aux autres ce à quoi je ne crois pas. Une boîte, ce sont des jobs, des projets, des clients et basta. On fait de l'argent. Enfin pas nous, mais je reconnais que je suis assez bien payé par rapport aux gens de ma promo. S'engager, porter, être aligné, s'impliquer. C'est un peu « mili » tout cela. Ils s'y croient !

— ...

— Enfin pas tous. Cela se sent, ils dévident leurs slides. Ils font un tour de piste. Ils disent tous pareil mais au fond ils n'y croient pas trop à leur truc. Ils se protègent, ils diffusent « leurs messages », c'est creux, c'est vide. Bon je sais bien, si je reste chez eux, il faudra que j'accepte la proposition du boss. Ce sera à moi de tenir ces réunions. Je reprendrai sans doute les mêmes PPT. De toutes façons, il y a un moment où il faut bien faire semblant.

— ...

Ce dialogue, nullement imaginaire avec un représentant de la nouvelle génération montre bien que peu sont dupes mais surtout que le monde des grandes organisations génère un style de relations et d'engagement bien

particulier. Utilisation de mots forts sans toujours en voir la réelle portée, fausse adhésion à des messages, création d'un monde de dupes. C'est un terrible constat, reconnu très souvent en privé. En cas de difficultés économiques graves, comment cela peut-il se passer ? Y aura-t-il un effet « volée de moineaux » ? Chacun quittant le nid douillet des grandes organisations. À quoi bon s'investir pour un monde qui s'écroulera et auquel personne ne croit ? Aucun affect ne peut se loger véritablement dans le lien avec l'organisation ; le contractuel, rien que le contractuel. Au fond, la bonne question est : "Que nous est-il demandé dans ce contrat" ? Peut-on travailler sans affect pour le métier, la mission, les gens qui nous entourent, l'entreprise ? Peut-on accepter cette dissociation entre attitude et convictions si visible pour des personnes exerçant une responsabilité ?

Rester soi-même ? La question essentielle, valable sous bien des latitudes, dans tous types d'organisation et à toutes périodes de l'histoire, est de mesurer s'il est possible de rester soi-même en mettant sa force de travail et de convictions dans des missions pour lesquelles on est rémunéré ou simplement nommé. Quels sont les vrais leviers qui multiplient l'énergie humaine ? N'est-on pas allé trop loin avec un langage de participation, de collaboration alors que les ressorts humains exigent des choses plus directes, plus fortes, plus vraies ? L'histoire peut-elle nous donner des leçons sur la bonne articulation entre l'engagement d'un homme et le fonctionnement d'une collectivité ?

Le désengagement de nombreuses personnes vient du fait que, sentant tomber les filets du conformisme, un réflexe vital leur évite de passer de la dissociation à la dépossession d'eux-mêmes. Il ne reste alors que cette présence à minima, centrée sur des tâches, sans horizons ambitieux et surtout sans incantations ni proclamations. La tâche, rien que la tâche. Rien ne va plus quand les tâches sont mal définies, mal préparées car, dans ce cas, il peut y avoir non seulement retrait mais aussi contestation. C'est dans la tâche que la plupart des gens réalisent leurs journées et remplissent le contrat. Ce repliement sur la tâche peut concerner tout type de personne, tout type de statut, tout type de niveau social. Quand on s'étonne que certains personnels cadres ne paraissent pas très impliqués, n'ont pas de suggestions particulières à proposer, il faut aller à la bonne analyse. Ils

sont tombés dans le réflexe de l'accomplissement d'une tâche, certes importante, certes intéressante mais une tâche, ils ne sont pas dépositaires d'une mission. Un travail très particulier de la volonté se produit. L'individu devant un sentiment de danger, ne se met même plus « en hérisson » mais désengage sa volonté. Par un effet volontariste il décide de suspendre une quelconque adhésion à ce qui l'environne, aux sollicitations dont il fait l'objet. Il se met en "congé", il ne donnera ni intelligence au-delà du strict nécessaire, ni affect ou quelconques sentiments qui le lieraient aux gens, à l'environnement, aux structures. La loyauté devient un seul respect à la lettre d'obligations posées et explicites. L'engagement est une seule présence physique, la performance se limite à l'effort standard attendu. L'individu en se restreignant crée également la racine de sa tristesse dans la relation à l'activité, au travail, aux autres. Cela ampute la personne dans sa recherche d'harmonie, d'équilibre, d'efficacité vraie. Il faut mieux comprendre à quel moment et pourquoi l'homme ne sait plus gérer son insertion dans une œuvre collective.

II. Le syndrome du Pont de la rivière Kwai

Apporter sa contribution à une œuvre, n'importe quelle œuvre ? Tout le monde a vu ou doit voir ce film de guerre, *Le pont de la rivière Kwai*, et lire le roman de Pierre Boulle¹⁰⁸. On connaît l'intrigue : un régiment anglais arrive dans un camp de prisonniers. Le commandant japonais du camp, imbu de sa personne, ayant des ordres et un objectif, doit faire construire un pont sur la rivière Kwai. Les prisonniers, hommes de troupe comme officiers, devront collaborer au projet de l'armée japonaise. Le commandant distille son mépris : les officiers n'ayant pas su conduire les soldats à la victoire subiront le même sort qu'eux : ils devront également travailler. Manifestement, l'officier britannique, le colonel Nicholson, commandant l'unité prisonnière est une forte personnalité. Il incarne l'image de l'officier colonial : mélange de raideur, de force maîtrisée, sûr de soi, sûr de ses valeurs. Ne voulant céder sur aucune question de

principe, notamment le travail des officiers, le colonel Nicholson est mis au cachot avec un traitement sévère destiné à le faire craquer. Rien n'y fait. Le commandant japonais, incapable de tenir ses objectifs, est obligé de libérer Nicholson pour tenter d'augmenter l'efficacité de l'unité britannique. Il accorde ainsi à son adversaire une belle victoire psychologique qui consolide l'autorité du colonel sur ses hommes. Les prisonniers n'avaient pas le choix : ils devaient construire le pont. Mais à quelle allure ? Tout était motif de retardement pour bloquer la construction de ce pont stratégique. Livrés à eux-mêmes les prisonniers s'étaient naturellement mis en état de résistance passive.

L'histoire bascule quand, vainqueur sur ses principes, Nicholson accepte de collaborer à la construction du pont. L'objectif nippon devient son objectif. Les finalités s'inversent : les prisonniers, du fait de la volonté du colonel, vont devenir responsables de l'achèvement du pont. On peut imaginer plusieurs processus psychologiques à l'œuvre chez le colonel : la volonté de redonner de la fierté à des hommes vaincus, le moyen de ressouder une unité pour d'autres combats éventuels, l'occasion de redonner à des hommes prisonniers l'estime d'eux-mêmes, le prétexte pour occuper leur esprit à une œuvre les dépassant, le goût de retrouver l'ivresse du commandement. On voit bien la multiplicité des possibilités louables, légitimes, qui vont présider à l'action de notre homme.

L'officier garde ses qualités intrinsèques : volonté de fer, fierté de son rang et de sa caste, professionnalisme dans le commandement, vision globale et attachement au détail qui feront fonctionner l'ensemble. Il donne le "la" et toute l'unité, et surtout son équipe d'officiers, se plient à cette volonté, l'imitent et mesurent l'efficacité immédiate des procédés. Le travail reprend, s'organise, le pont se construit. Les fondamentaux sont respectés, on prête même soin à l'esthétique de la construction. On atteint de bons standards de fabrication en termes de qualité, les délais sont plus que satisfaisants. Mais plus encore, la situation personnelle physique et morale de chaque homme s'améliore ; un état global de motivation des équipes se développe.

Les ressorts de l'autorité et de l'efficacité se remettent en place dès la

première visite d'inspection du colonel sur le chantier. Présence obligatoire au chantier pour les « tireurs au flanc », respect des consignes, abandon de tout sabotage, augmentation des cadences, reprise en main de l'ingénierie par les officiers britanniques pour « montrer ce que l'on sait faire »... Car les Anglais sont les meilleurs constructeurs de ponts au monde, ils l'ont prouvé en Inde. Certains officiers, Reeves, Hugues vont même plus loin, soutenus par l'esprit et la vision de leur chef. Il faut corriger l'incompétence des japonais. Le colonel en arrive à proposer au commandant japonais une nouvelle organisation du travail. Reprise en mains de l'organisation technique, reprise de l'organisation de commandement. Les officiers anglais vont jusqu'à proposer de construire de nouveaux baraquements pour diminuer le temps de trajet camp-chantier et ainsi regagner en productivité... Les hommes s'étaient quand même interrogés. « *Aussi après une brève période d'hésitations pendant laquelle ils cherchèrent à approfondir les intentions réelles de leur chef, ils s'étaient mis sérieusement à l'ouvrage, avides de démontrer leur habileté à construire...* »¹⁰⁹. Remis dans le flux de l'action, les hommes abandonnent leurs doutes à ceux (les officiers) dont la mission est de fixer le cap.

Ce qui différencie la cohésion, le moment partagé et le conformisme. La volonté individuelle est cette capacité de se mobiliser sans que l'influence subie soit première. Certes il peut aussi y avoir entraînement, suivisme momentané, par exemple sous le coup de l'émotion, de la peur, de la joie ou de l'enthousiasme. L'impact émotionnel conduit à abdiquer très temporairement son libre arbitre. Mais le conformisme va plus loin : au-delà de la pression extérieure d'un groupe, c'est la personne elle-même qui sait comment se conformer, s'auto censurer et entrer dans le courant dominant. L'habitude du conformisme conduit à se soumettre progressivement ; le libre arbitre est alors mis entre parenthèses pour une durée indéterminée.

Perversion des finalités. La voie de chemin de fer avance, le pont de la rivière Kwai se construit. Le commandement britannique, inquiet de cette progression, envoie un commando pour bien repérer les lieux afin de tenter la destruction du pont. Le commando, sur place, se rend compte que les

prisonniers « mettent un point d'honneur à ignorer la présence de leurs gardes »... « Ils n'ont pas des allures d'esclaves...», les officiers « ne travaillent pas, ils commandent leurs hommes...ils sont en uniforme...»¹¹⁰. Les commentaires des services secrets sont admiratifs ; ils saluent l'attitude du colonel Nicholson qui a manifestement protégé ses hommes. Ils n'imaginent pas un seul instant que le colonel a basculé dans un rôle de collaborateur inconscient de l'armée japonaise.

L'implication du colonel Nicholson va jusqu'à mentir au médecin anglais, prétextant des mesures de rétorsion japonaises à venir, pour avoir le plus grand effectif d'hommes au travail. Son orgueil a fait de cette œuvre son œuvre ; plusieurs de ses officiers s'identifient de la même manière à ce projet qui transcende leur défaite militaire. *« Nicholson s'autorisait cette déformation de la vérité, quoiqu'elle peinât sa conscience. Il ne pouvait pas se permettre de négliger un seul des facteurs favorisant l'achèvement du pont, ce pont incarnant l'esprit indomptable qui ne s'avoue jamais abattu, qui a toujours un sursaut pour prouver par des actes l'invulnérable dignité de sa condition...»*¹¹¹.

Le commando, revenu pour détruire le pont, a réalisé une partie de sa mission : les charges explosives sont fixées. Le train inaugural doit passer sur le pont de la rivière Kwai dans quelques heures. Le niveau de la rivière baisse, les charges peuvent alors devenir visibles aux guetteurs de l'armée japonaise. Par bonheur, les soldats japonais, ne remarquent rien de suspect au cours de leurs rondes. Le colonel Nicholson s'engage à ce moment sur le pont, fier de son œuvre qui rejoint dans son imaginaire celle de ses ancêtres. Détendu, il contemple le travail accompli, se félicite sans doute de sa force d'âme, de son exigence, de ses capacités. Il veut procéder à une dernière « inspection » par acquis de conscience, plus subtilement par orgueil. Il prend possession de son œuvre. Il n'est plus prisonnier, ce n'est plus la guerre. Il est le grand bâtisseur que personne ne peut ignorer. Surpris par des signes inhabituels, remarquant certains détails, il craint un sabotage. Il prévient immédiatement son homologue japonais, le colonel Saïto... Au mépris de son rôle d'officier britannique, de ses devoirs; dans l'indifférence de ce qui pourrait arriver au commando, envoyé par sa

propre armée. Tout s'efface. Il n'a qu'une seule préoccupation : préserver le pont, protéger son oeuvre.

Quel est le syndrome du Pont de la rivière Kwai ? C'est l'inversion des finalités. Des finalités strictement opératoires ne peuvent dépasser et interférer avec les finalités premières. Quelle est la finalité de l'action de ces officiers britanniques ? Protéger leurs hommes au mieux mais continuer la guerre et ne pas aider leurs ennemis. Les bonnes raisons en trompe l'œil viennent habiller l'orgueil de l'officier. Il faut remarquer qu'instinctivement les hommes de troupe dans un premier élan ont fait de la résistance passive. Dans un deuxième temps ils ont cru que leur chef recherchait quelque chose de particulier, puis finalement ils ont suivi... sans plus s'interroger.

Devant le risque de dépossession de leur pensée par le conformisme, les gens, dans un réflexe vital, restreignent leur engagement. C'est une forme très commune de résistance. Mais on devient plus aisément malléable, on suit des ordres immédiats quand ils consistent en des opérations qui ne paraissent pas répréhensibles, inhumaines. Curieusement des hommes acceptent suivant cette logique d'accomplir un travail que l'on peut qualifier d'inutile.

III. Poser les finalités

Le conformisme naît quand on oublie de se questionner sur les finalités qui président à l'action. Ne pas s'interroger, c'est laisser aller le train de l'habitude, c'est s'abandonner aux gestes et tâches quotidiennes, sans savoir si parfois elles ne doivent pas être réorientées. Cette notion de finalité qui était l'idée clé de toute pensée sur le devenir et l'agir humain semble disparaître, sinon dans la réalité tout au moins dans la pratique du langage. Le mot renvoie à une réflexion philosophique qui lasse les gens pressés de trouver une solution pragmatique, opérationnelle, immédiate aux problèmes qui les obsèdent. Le très sérieux dictionnaire de la

philosophie Universalis¹¹² aborde la notion mais d'emblée nous précise que ce mot finalité est démodé. N'est-ce que le mot ou est-ce la chose, l'idée qui est démodée ? Cela mérite que nous nous attardions quelques instants sur ce mot, car un mot est un outil qui soutient une démarche, un esprit pour l'agir humain. Dans le Littré, le mot finalité fait référence à une doctrine «...*d'après laquelle on admet que rien n'est et ne se fait que pour une fin voulue et déterminée* ». L'esprit moderne souhaite mener sa vie en toute autonomie et plaide en permanence pour des idées ou directions ajustables, relatives. Quittons le monde des idées. La finalité, plus qu'une explication, est ce qui donne la clé d'une compréhension. Elle échappe bien sûr à une stricte définition scientifique, comme beaucoup de sujets ! Mais on ne peut nier que dans notre action ce principe de finalité, connu intuitivement ou bien transmis par quelqu'un d'autre, permet de se diriger. Peut-on prétendre que dans la quasi-totalité des actes de notre vie le hasard préside à nos orientations ? Se diriger géographiquement, se diriger professionnellement, se diriger sentimentalement exigent des choix permanents ; les « inspirations » du hasard s'intègrent à ce cheminement mais cela ne détruit nullement l'idée que « cahin caha » nous fonctionnons par rapport à des étoiles polaires. Bien sûr, il ne s'agit pas d'avoir une vision totalement déterministe, programmatique. Le libre arbitre de chacun jouera pour chaque embranchement et prise de décision. Mais dire que nous pouvons fonctionner sans finalités est un peu dire que nous montons en voiture et voyageons sans que nous ayons la moindre visibilité et sans choisir une ou des directions.

Détecter et poser des finalités, y réfléchir de manière régulière, créent des traits de caractères, des dispositions d'esprit qui font défaut à nombre de personnes qui se sentent souvent ballotés par les événements. La recherche de la finalité a d'abord une efficacité dans l'organisation de notre mission et de notre action. Tant il est vrai qu'une fois présentes à l'esprit, les priorités, l'enchaînement des tâches, les critères de réponses aux interrogations s'agencent et s'enchaînent sans difficultés majeures. La finalité, les finalités posées libèrent l'esprit, facilitent l'emploi du temps comme la délibération.

Par ailleurs, la finalité débroussaillant les difficultés du présent à dépasser, des travaux à assumer, nous donne un outil puissant : le sens de ce que nous devons réaliser pour construire demain, Ce "pourquoi", qui, au bout du compte, peut donner une logique à nos actions, à nos micro-décisions quotidiennes. C'est une lisibilité assurée pour nous, pour les autres. Les choses et les êtres lisibles sont des jalons bien pratiques pour construire des collaborations, pour provoquer des alliances temporaires ou stables. Cela permet de surcroît de ne pas céder au conformisme puisque l'on a une unité de « mesure » : on connaît sa direction. Cet outil nous aide à discerner, autant que nécessaire, les chemins à emprunter, les décisions à prendre. Étoile polaire et gouvernail.

La finalité a enfin une vertu pacificatrice pour notre psychisme. L'agitation du monde moderne, l'accélération de toutes activités, le raccourcissement du temps, la multiplicité des questions, bouleversent, dépassent la capacité d'absorption du commun des mortels. La complexité et la diversité des angles de vue imposées sont déstabilisantes. Pour construire un psychisme solide, l'homme a besoin de stabilité. Ce n'est pas l'extérieur qui nous l'accordera aujourd'hui. Les grandes explications du monde, idéologiques ou religieuses, pivots anciens de stabilité, paraissent embourbées pour la plupart. Le rôle stabilisateur, l'ancre qui permettra à l'individu d'intégrer les changements sans fracturer son être, réside dans le choix ou la construction de finalités claires pour lui. Élément de clarification, où l'esprit peut se reposer, la finalité apporte également cette sérénité qui écarte peurs et craintes. L'incertitude crée toujours de fortes insécurités ; réduire l'incertitude contribue à stabiliser l'homme, facilite la construction d'un minimum de certitudes indispensables à l'action.

Ne pas inverser les finalités principales avec les finalités subsidiaires. Faisons l'analogie facile avec un itinéraire. Pour aller à notre destination « finale » (finalité principale), nous devons passer par plusieurs localités, prendre plusieurs embranchements ; nous pouvons réaliser des haltes, faire même quelques décrochés pour visiter sur notre route tel ou tel monument (finalités subsidiaires). Il serait illusoire de confondre les deux types de finalités pour arriver à bon port. Mais pour autant il n'y a rien de

contradictoire entre les deux. Elles se complètent, se hiérarchisent, se coordonnent.

Reprenons l'histoire du Colonel Nicholson et du pont de la rivière Kwai. Distinguer la finalité principale de son action. Poser des éléments de construction d'un pont peut-il devenir la finalité principale pour un officier anglais, prisonnier des Japonais ? Son orgueil et l'amour du travail bien fait, le respect de la discipline et des consignes transmises peuvent-ils remplacer la ou les finalités principales que sont : survivre et résister. Ce que l'on appelle parfois le conflit de devoirs provient du fait de ne pas aller à l'essentiel, de placer tous les éléments sur un même plan et d'éviter de reconnaître la finalité principale.

Evidence des finalités. Il apparaît également un élément primordial dans la fixation des finalités. Un effet simplificateur est nécessaire, l'art des nuances et des subtilités, la casuistique habile, avec soi même et les autres, font perdre tout réalisme et force des principes. Il faut se fixer des finalités simples et claires. La discussion au for interne à perte de vue n'est pas signe d'efficacité pour l'action, n'est même pas signe de profondeur, de clarté et de réussite.

L'action des hommes est orientée par des finalités, leur absence ou leur mauvais choix conduisent aux catastrophes. Il appartient à ceux qui dirigent de les analyser, les soupeser de fixer un cap, de donner des priorités et d'engager l'action.

Une finalité est la « charnière » qui articule moyens et sens. L'action dans un sens dévié ne donnera qu'une efficacité déviée. Chaque activité retrouve travers et habitudes rapidement. Ainsi des hommes, normalement commandés, retrouvent assez vite leur efficacité. La discipline n'est pas en soi conformisme, elle correspond aux besoins naturels d'une organisation ou d'une mission qui vit de régularité et d'exécution coordonnée. Le conformisme est plus vraisemblablement d'agir sans s'interroger sur les finalités et le contexte dans lequel va s'engager l'action. Il est certainement dans l'autocensure suggérée ou imposée aux personnes qui souhaiteraient pourtant s'interroger avec méthode pour identifier la bonne

direction pour elles.

IV. S'engager sans se dissoudre.

Le mécanisme du conformisme, dans notre vie sociale comme dans notre vie professionnelle, obéit à des procédés assez semblables.

La seule véritable question pour les responsables d'entreprises - revenons à notre avant propos et à la discussion sur des jeunes cadres à potentiel - est de provoquer l'engagement des éléments moteurs dans l'entreprise afin de faciliter la réussite des projets, le développement des innovations. Pour prôner cette nécessité de l'engagement, un langage managérial se répand. C'est la force des consultants et de la littérature managériale de diffuser des concepts très homogènes. Tout le monde raconte la même chose, le mimétisme est massif, relayé par quelques sites internet, quelques journaux et revues, et toutes les réunions de la caste managériale. Nous entendons souvent notamment les mots « alignement », « adhésion ». C'est une curiosité de voir dans la vie économique s'imposer un langage guerrier et militant.

Le mot alignement, avant d'avoir éventuellement un sens de cohérence entre convictions et actions, a un sens très simple. Il s'agit d'avoir des troupes bien alignées à l'exercice ou à la manœuvre ou bien de respecter un alignement de poteaux, d'éléments indicateurs ou de respecter des limites, par exemple de mesure d'un terrain. C'est dire que la référence pour la réussite de l'alignement est une position conforme, normée. Tout doit être cadré : a priori, rien ne doit sortir de l'alignement. Ce qui laisse songer à un ordre imposé, sans grandes variétés ou options personnelles. Il donne un sentiment privatif de liberté et d'initiatives. C'est parfois indispensable comme pour la réussite d'un exercice qui en plus pourrait mettre des personnes en danger s'il y avait indiscipline. C'est inéluctable pour des éléments non dotés de vie, des poteaux non alignés ne sont pas très esthétiques. Les mots ont un sens, les mots ont un poids, il faut les

respecter, car en utilisant certains termes parfois incorrects, inadaptés, à contre-sens, on diffuse des messages forts sans le vouloir. Aucun des sens proposés par notre dictionnaire ne fait référence à une idée de cohérence. Quand on veut dire cohérence, on dit cohérence. Le conformisme, nous l'avons vu dans l'Océania d'Orwell, passe par le choix et la transformation du sens des mots. Un nouveau sens est imposé. Il formatera le langage interne et instillera l'idée recherchée. Mais est-ce vraiment volontaire ? Ce choix des mots vient-il d'une volonté consciente ou bien correspond-il à un état d'esprit envahissant qu'un consensus mou accepté sans débat ?

Adhésion est un autre comportement demandé aux managers et salariés. Le terme amène parfois quelques remarques ironiques de managers de terrain. L'un d'eux résume leur dilemme : "vous voulez l'adhésion Post-it ou l'adhésion UHU ?". Il pose là ironiquement des bornes intéressantes. Il se doute que sa direction voudrait une adhésion sans faille, sans rupture...version UHU. La version Post-it lui paraît plus réaliste : on la repositionnera éventuellement en fonction des opportunités et des glissements des positions. Le dictionnaire donne bien un sens qui peut nous intéresser, *adhésion* : *approbation réfléchie, accord, agrément, assentiment*. Cela sous-tend une démarche personnelle, un temps d'incubation, de choix raisonné, sans doute faisant suite à un dialogue construit et ouvert. Le second sens du mot adhésion, c'est l'action d'adhérer. Il s'agit d'intégrer un parti, une association, de se déclarer d'accord, de rallier. Bref, une relative idée d'embrigadement, pour ceux qui détestent cela ce n'est pas le bon chemin.

Le choix des mots deviendra de plus en plus essentiel pour les directions. En effet, les gens ont peur de s'engager car ils sentent le démarrage d'un processus qu'ils refusent inconsciemment (c'est le risque de dissociation-dépossession).

Il faut rebâtir une réalité d'engagement sans outrance pour des salariés d'entreprise. Un salarié veut a priori être compétent. Il acceptera de réaliser, dans un cadre clair et dans un temps donné, une production ou une mission ; il deviendra intéressé et innovera s'il sent et vérifie qu'une liberté lui est octroyée avec une autonomie réelle, avec des moyens

tangibles, en bénéficiant d'une considération réelle. Faut-il attendre autre chose d'un contrat salarié ? N'est ce pas déjà suffisamment riche ? Cela n'ouvre-t-il pas des voies de progrès ? L'entreprise n'est pas un monde clos : beaucoup de catégories de personnel disent se réaliser à l'extérieur de leur travail. Le non engagement constaté est peut-être la conséquence de deux choses : un irréalisme quant aux attentes du contrat de travail, une mauvaise appréciation du danger du conformisme ambiant qui soude en apparence le personnel lors des réunions, sur le lieu de travail ou pendant le temps de travail, mais qui en vérité lui fait refuser tout investissement, tout engagement forts.

V. Post-scriptum

Une société qui paraît envahie par le conformisme a-t-elle encore la liberté de voir s'épanouir d'autres profils humains ? Ce sera l'exemple de *Ridicule*, film sur le XVIII^e siècle finissant.

Jouer le jeu ? Plongeons-nous dans un univers du passé que la conversation avec un jeune homme en mal d'adhésion a ravivé. Il faut parfois la caricature pour mieux cerner et sentir un monde qui nous échappe. Quel est le moment, quel est le lieu où des hommes rassemblés font semblant, jouent un jeu sophistiqué pendant que le monde va son train , pouvoir, puissance, réalisation, richesses, guerre, paix ? C'est la Cour, instrument impressionnant de domestication des intelligences et des élites ! Le film *Ridicule*¹¹³ nous conte l'aventure d'un jeune noble venu à Versailles pour intéresser le Roi Louis XVI au sort de ses paysans. Le baron de Malavoy veut atteindre le Roi directement. Il « joue donc le jeu » pour trouver des appuis et faciliter sa requête. Ce jeu l'obligera à se prêter aux exercices de tout courtisan : savoir utiliser avec « dextérité » et brillamment le bon langage, argumenter pour ne rien prouver. Son intelligence naturelle lui permet de franchir les premières étapes du parcours initiatique. Le film de Patrice Leconte traduit le monde impitoyable et chatoyant de la Cour de la monarchie agonisante. Ce

système diabolique de Cour a maintenu les grands dans un état d'asservissement qui a tué toute velléité de révolte depuis Louis XIV. Les activités les plus brillantes succèdent aux jeux subtils du pouvoir, aux mesquineries de courtisans dont la méchanceté est le passe temps inégalé. Lors d'une réception, on fait trébucher notre apprenti courtisan pour que le ridicule le tue. Toute Cour garde les mêmes artifices : plaire au roi, jouer le jeu, faire partie de coteries, ne rien créer. Le parallèle avec les organisations modernes est saisissant. Le jeune baron aura la seule vraie attitude pour rompre avec le conformisme : il sortira du jeu et rejoindra sa province, avant le cataclysme annoncé. Cette sortie du jeu lui nuira-t-elle ? Aucunement. Il reprendra le cours de ses occupations avec des moyens en apparence plus modestes, mais plus appropriés.

Le baron d'Holbach, acteur du siècle des Lumières, a décrit la souplesse des courtisans dans un court pamphlet, *Essai sur l'art de ramper, à l'usage des courtisans*, sans doute valable pour toutes les époques¹¹⁴. « *Il est quelques mortels qui ont de la raideur dans l'esprit, un défaut de souplesse dans l'échine, un manque de flexibilité dans la nuque du cou ; cette organisation malheureuse les empêche de se perfectionner dans l'art de ramper et les rend incapables de s'avancer à la Cour.(...) La Cour n'est point faite pour ces personnages altiers, inflexibles, qui ne savent ni se prêter aux caprices, ni céder aux fantaisies, ni même, quand il en est besoin, approuver ou favoriser les crimes que la grandeur juge nécessaires au bien être de l'Etat. Un bon courtisan ne doit jamais avoir d'avis, il ne doit avoir que celui de son maître ou du ministre, et sa sagacité doit toujours le lui faire pressentir (...) Un bon courtisan ne doit avoir jamais raison (...) Le courtisan bien élevé doit avoir l'estomac assez fort pour digérer tous les affronts que son maître veut bien lui faire. Il doit dès la plus tendre enfance apprendre à commander à sa physionomie, de peur qu'elle ne trahisse les mouvements secrets de son cœur ou ne décèle un dépit involontaire qu'une avanie pourrait y faire naître.* »¹¹⁵ Il y a quelque actualité à entendre la description du parfait courtisan. Ne l'avez-vous jamais rencontré dans une organisation ?

Jean de La Fontaine, dans la Cour du Lion, ramasse en quelques vers

les conseils vitaux pour le courtisan qui tente de survivre :

« Ne soyez à la Cour, si vous voulez y plaire,

Ni fade adulateur, ni parleur trop sincère ;

Et tachez quelque fois de répondre en normand »

On pourrait faire remarquer que bien des hommes ont su s'affranchir du conformisme stérile des Cours. Sous le même Louis XVI, pendant que Vergennes négocie et agit, Jean François La Pérouse explore le monde. L'un aura été un de nos plus grands diplomates, conduisant avec brio la guerre d'indépendance d'Amérique contre les Anglais. L'autre, bien que disparu en mission, tentera d'assouvir cette soif humaine de découvertes. Louis XVI, dans sa prison, se préoccupera jusqu'au bout de La Pérouse : « A-t-on des nouvelles de La Pérouse ? ».

Des leçons peuvent éclairer notre réflexion.

Première leçon. Le Pouvoir, qui oriente les changements forts d'une société, doit se méfier de la Cour ou de tout milieu conformiste qui gâchera son action, lui cachera la réalité, annihilera toutes ses forces d'initiatives. On ne peut éviter la formation d'une Cour, mais on doit ne jamais y soumettre son esprit, y installer ses plus fortes ressources humaines. Moyen pour domestiquer, milieu pour recevoir des compliments qui adoucissent la vie du Maître, ce milieu n'est pas la vie. Le conformisme étouffe toute velléité d'originalité, progressivement ; il donne l'illusion d'agir, de protéger les justes projets. Il ne fait que développer des incantations et surtout il entretient un monde clos où rien ne doit véritablement changer. Il faut donner l'illusion du changement, jamais le provoquer. Le seul « travail » des conformistes consiste à se prononcer sur ceux qui tentent d'agir.

Deuxième leçon. Il n'y a pas plusieurs manières de rompre avec le conformisme : il ne faut pas « jouer le jeu », s'enfuir si possible, autrement dire non. Cela a quelque chose de désespérant mais pourtant... Il ne faut pas se demander comment changer un système qui par nature ne doit pas,

ne peut pas changer pour survivre. C'est « le sur-place » du discours conforme qui est le véritable travail de cette ruche bizarre. On dévore les autres pour ne pas être soi même mangé. Personne ne peut avouer être sur le radeau de la Méduse et vouloir survivre.

Troisième leçon. Les « hommes du faire », les « hommes du voir » qui font avancer les sociétés ne sont jamais dans les milieux conformés ou conformistes : allons les chercher ailleurs. Ils ont su se sauver à temps. Même dans des époques où le conformisme s'étend, ils ont su se former en dehors des cadres. Ils sont souvent le fruit de parcours ou d'éducation atypiques. Sensibles à l'expérience, ils examinent de près la réalité, ils font sans raconter.

Cette question implique celle du choix d'un système éducatif ou d'un système de formation. Veut-on vraiment des personnes à l'esprit décalé, aux ressources extrêmement concrètes ? Ou bien veut-on surtout privilégier l'intégration à un monde de codes et de rites ? Dans cette dernière solution, bienvenue dans le monde conforme.

Chapitre 5

De l'indifférence à l'épuisement

I. Le conformisme corrosif

Vous êtes-vous trouvé un jour dans une foule immense, même joyeuse, pour une manifestation, pressé de toute part, bousculé, entraîné ? Craignez-vous l'arrêt intempestif d'un ascenseur, avec la hantise d'être coincé dans cet espace clos en compagnie de voisins de circonstance ? Vos rêves vous égarent-ils parfois dans un labyrinthe sans issue évidente ? Un sentiment de claustrophobie vous étreint. Vous auriez besoin de respirer, de vous échapper, de vous retrouver seul. Pour votre salut, il vous faut desserrer les contraintes comme remonter à l'air libre après un plongeon. Subir le conformisme, c'est bénéficier d'une pseudo-protection accordée à une égalité généralisée en paroles. C'est surtout une formidable pression qui s'exerce sur chacun. Vécue consciemment, rarement, ou inconsciemment dans la plupart des cas. Ceux qui sentent cette chape tomber égrènent des jours de congés pour quitter ne serait ce qu'un instant l'organisation. Ceux qui ont plus de chance ou plus de moyens, ou un mental plus souple singent le bon langage, le bon état d'esprit et s'évadent sans s'investir. Leur liberté intérieure est peut-être forte, ils dissimulent pour survivre. Ils transforment la pression sociale en jeu. Les initiés savent qu'ils font semblant. Mais même ces êtres ambivalents qui survivent, sont-ils sûrs de ne pas être touchés, blessés, contaminés ?

Les conséquences, les impacts, les dommages collatéraux sont de plusieurs registres, avec des intensités très différentes, suivant les situations et les êtres. Nous avons, dans ce phénomène, un effet progressivité, graduation qui est proprement effrayant. C'est comme s'il voulait nous tester, nous éprouver régulièrement, par petites touches, pour nous accoutumer, pour s'ajuster, pour éviter tout rejet brutal. Ces actions touchent l'homme soumis au conformisme dans son être profond, dans sa position, dans son action. L'homme passe par des étapes, comme une mue régressive qui d'un état naturel le plonge dans l'indifférence et le broie

jusqu'à l'épuisement de ses forces vitales, nerveuses et intellectuelles.

Bien sûr dans de nombreux secteurs, des relations humaines normales se développent sans ces étranges phénomènes. Le conformisme est un cancer qui n'atteint pas tous les organismes, toutes les cellules, tous les niveaux sociaux, tous les individus. Etudier les symptômes d'une maladie ne veut pas dire la détecter dans toute personne et tout organisme.

Comment imaginer cette tristesse, cette distance réelle qui s'instaurent entre les personnes, cette solitude qui pèse, qui étouffe, une proximité physique qui ne permet pas vraiment de découvrir l'autre. C'est un exercice difficile que d'exprimer des impressions, des sentiments avant d'expliquer des phénomènes. Pour notre propre usage, nous avons tenté de trouver des images, des sons qui, pour nous s'approcherait d'une ambiance conformiste. C'est un exercice digne d'un photo-langage. Le photo-langage est un jeu où chacun choisit des photographies en exprimant par quelques mots ce qu'elles nous suggèrent. Verbaliser permet un tout petit peu de cerner la réalité que l'on poursuit. Ceux qui nous écoutent, s'étonnent et ainsi s'interrogent et puis proposent à leur tour leurs propres sélections de photographies. Exercice partiel et partial il a pour mérite de libérer l'expression, de mettre plus de chair sur ce que l'on pressent ou imagine. Voilà un choix sur ce qu'évoque une ambiance conformiste...

Tout d'abord, les tableaux du peintre américain Hopper. On a beaucoup dit qu'il était le peintre de la solitude. Sans tomber absolument dans cette généralité, jetons un œil sur *Nightawks* (1942) : plusieurs personnes, un bar de nuit, personne ne se regarde vraiment. On ne voit pas les personnages se parler, s'écouter. Chacun est dans sa sphère, replié, mais chacun est bien physiquement présent autour du bar. Couleurs froides, transparence des parois, lumière et obscurité tout concourt à renforcer cette atmosphère de solitude. Si nous voulions animer cette scène, quelles « bulles » poseriez-vous sur l'image (des mots convenus, les banalités qui n'engagent à rien), que nous suggère-t-elle ? Nous pourrions regarder également *Chair – car* (1965). Imaginer les dialogues et les joindre à l'image est difficile parfois. Prenons enfin un film, *Le Goût des autres*, réalisé par Agnès Jaoui. Les personnages se croisent, dépressifs

ou non : le goût des autres n'est-il pas plutôt l'indifférence à l'autre ? Ces images qui nous viennent expriment les sentiments des êtres qui sont ensemble et malgré tout profondément seuls. Tout devrait nous rapprocher et pourtant nous sommes enfermés. Ce n'est pas l'exubérance de la vie qui prévaut, c'est plus l'ennui, la tristesse, le désarroi.

II. La personne blessée

L'effet gradation joue à plein, comme une drogue qui envahirait par étapes, réduirait les défenses, réorienterait les efforts, sculpterait à pas comptés l'organisme et le visage, le mental et la volonté de l'être humain soumis au conformisme.

1. La personne indifférente

L'indifférence et l'insensibilité. Remettons-nous dans le quotidien d'une organisation conformiste. L'individu, affranchi par une pratique significative comprend que la meilleure sauvegarde est de se préoccuper de peu de choses et de peu de gens. L'indifférence va toucher le cœur, la sensibilité. Nous n'avons pas de sentiments particuliers à exprimer, cela ne nous touche guère de ne rien éprouver. Du moins, le croyons-nous. L'indifférence modifie notre regard, notre capacité à saisir les choses, les êtres, les sensations. Le regard s'habitue, sélectionne, censure. On peut bien voir les tenues vestimentaires mais percevoir des sentiments, quelle utilité ? Sauf si nous gérons hiérarchiquement des personnes. Il va s'agir alors d'anticiper des comportements professionnels et ne pas handicaper l'efficacité collective et personnelle par l'émotion non maîtrisée et des relations chaotiques. Enfin, l'indifférence protège notre pensée : ne pas être gêné, perturbé, oppressé par ce qui ne nous concerne pas.

Le tri et la dépersonnalisation. On salue bien ses voisins de paliers...

Est-il besoin d'aller plus loin avec des collègues de travail ? Suis-je compta-ble de ce qui peut leur arriver dans leur vie ? Ils m'intéressent dans la mesure où nos opérations communes se déroulent correctement, profession-nellement de part et d'autre. Leurs anecdotes peuvent égayer les temps morts mais au fond ce qui leur arrive dans leur vie m'indiffère. Cette indifférence à laquelle je m'accoutume, sauf pour quelques rares amis ou proches, me protège. Je reste dans mon domaine, sur mon registre. Oui, les rapports humains deviennent quelque peu insipides. Il y a un mélange de jovialité très brève et de retour immédiat sur la procédure, la question, la demande. Le film *Brazil* illustre déjà cette nouvelle configuration des relations humaines¹¹⁶. À première vue les collègues se croisent en bonne intelligence mais il ne faut surtout pas sortir du cadre, ne pas approfondir, ne pas s'interroger ou douter ! Un fonctionnaire sans histoire veut régler un problème. Il devient ennemi d'Etat. Dieu vous garde si vous posez une question incongrue ou si un mauvais formulaire s'égare...

La distance et l'insensibilité. Après quelques réponses de pure forme, un intérêt de façade, disons-le net, nos cœurs deviennent assez insensibles pour tout ce qui passe au second, voire au troisième plan. Qu'y puis-je ? L'insensibilité crée une apathie ou une inertie, même si l'on voit un collègue au désespoir muet, tentant de faire bonne figure parfois jusqu'à l'irréparable. Les gens disent ensuite : « il aurait dû venir nous voir, parler, il y avait des solutions... » Pourquoi ne l'a-t-on pas vu à temps ? Pourquoi n'a-t-il pas pu exprimer à temps les choses ? Parce que même si l'on nous invite à parler, en fait vous ne pouvez pas, cela ne se fait pas, c'est inconvenant. Personne ne souhaite vraiment écouter. Dur ? Faux ? Examinons plus avant le mécanisme de desséchement.

Le rejet des autres et le desséchement. L'indifférence, qui est une mise à distance des autres, introduit d'abord une fragilité des relations à l'intérieur des organisations. On ne sait plus se découvrir, se supporter,

s'approcher, s'apprivoiser. Les relations doivent rester dans l'immédiateté d'un besoin à couvrir, à résoudre. Pas plus. C'est un égoïsme de survie. On discerne rapidement de quelles personnes on doit s'écarter. Il y a un côté terrible par exemple dans les départs organisés par l'entreprise. Celui ou celle qui va être touché(e) par une mesure de rupture de son contrat ne le sait pas encore, mais d'autres le sentent. Son réseau devient insensiblement plus clairsemé ; on le plaint. Mais on s'éloigne. « Margin call »¹¹⁷, terrible thriller financier sur la faillite de Lehmann Brothers aux Etats Unis, montre plusieurs fois dans le film l'organisation quasi militaire de l'annonce de départs à des membres du personnel. Les gens abasourdis découvrent ce que les autres percevaient déjà. « *Nous sommes désolés de ce qui va se passer. Votre portable professionnel sera coupé à l'issue de cet entretien....* ». Au-delà de cette problématique, regardons de plus près les effets de l'indifférence. Elle grignote, elle sape, elle désagrège le lien social. Ce ne sont plus des véritables communautés ou équipes qui arrivent à vibrer, à s'opposer, qui sont devant nous. Ce sont des amas de cellules individuelles se rassemblant parfois ou régulièrement pour une vie collective. Mais chacun garde en son for intérieur un seul ressort : se protéger et survivre. La solidarité ne devient que langage. Il ne s'agit pas de la vivre au quotidien dans des choses simples, fréquentes, mais plus dans des opérations de communication. Humainement, cette mise à distance de tous durcit le cœur, le dessèche. Nous réservons notre douceur, bienveillance, compassion au seul monde où il peut encore s'exprimer : celui de la sphère intime, qui pourtant se réduit toujours plus. Le mot famille change de signification au XXI^e siècle : de la famille élargie on est passé au noyau qui a strictement entouré notre enfance, et encore... A partir de ce noyau dur, nous nous centrons encore plus sur notre seule cellule en état de marche à l'instant où nous vivons. Le conjoint, quand il est là, les enfants quand ils sont encore là. L'indifférence est un gaz qui ne tue pas tout de suite le corps social : il l'endort mais il l'envahit entièrement. Pourquoi cette invasion est-elle si facile ? Parce qu'un instinct animal de conservation de courte vue a pris le pas sur ce qui animait la vérité et la saveur des relations. Nous ignorons qui est l'autre, à quoi bon ? Le connaître m'apportera sans doute des déboires et puis il faudra que je me découvre un tant soit peu. Me découvrir, c'est un peu m'affaiblir. Le

paradoxe contemporain est de toujours parler des différences et de laisser monter le flot des indifférences, celles qui enferment, qui isolent, qui durcissent. Nous ne savons pas ce qui arrive aux autres, nous ne découvrons pas leurs richesses –à quoi bon, ils ont un rôle distribué dans la pièce-, nous les oublions à une vitesse sidérante. A quoi donc s’attache la mémoire ? Des collègues partis en retraite, ou ayant rompu leur contrat de travail, disparaissent de notre vie quotidienne d’entreprise. Une crevasse s’est ouverte et refermée à vive allure. Le ménage est fait, rien ne laisse plus supposer leur présence, voire leur existence. Aucune histoire, aucune trace, aucun souvenir : ils s’effacent plus ou moins lentement, d’autres les remplacent. Ont-ils même existé ? Le conformisme conduit non seulement à penser comme les autres mais également à se couper des autres. Le même devient l’ennemi.

2. La personne tricheuse

Ruser avec soi même, ruser avec les autres. Une forme de duplicité s’instaure très vite dans une organisation extrêmement normée qui tend au conformisme même le plus banal. On ruse. Oui, on ruse avec soi même. Trouver les bons accommodements entre ce qui reste de notre vision personnelle, de notre conscience et ce que nous croyons affichable dans l’organisation. Choisir les mots, les bons arguments surtout pas d’autres, qui pourraient laisser penser, suggérer, filtrer notre véritable pensée... On ruse d’abord avec sa propre pensée : la dissimuler suffisamment, la faire taire ou patienter, il sera toujours temps... Ne pas se dévoiler si nous n’adhérons pas, ne pas s’enthousiasmer trop vite : cela pourrait être suspect ; ne pas réaliser trop vite. Je romprai alors le consensus avec les autres, mes voisins, mes collaborateurs, mes collègues. Il y a une vitesse réduite de l’organisation conforme malgré les discours de vitesse et de réactivité. Pas trop tôt, pas trop tard. Il y a un juste moment pour l’attitude conforme qui s’exprime ou passe en acte. Ce travail incessant à l’intérieur de l’âme humaine est épuisant, il met les nerfs à vif, que de ressources exploitées et détournées d’une vraie vie de relations ! Pour rien. Cette dialectique intérieure enlève toute vitalité naturelle à celui qui est tourné

spontanément vers la création, vers la réalisation. Ce dialogue avec soi-même exerce à la double pensée, au double langage, présents dans *1984* de George Orwell. Ce travail de notre propre pensée sur nos sentiments, nos intuitions, nos perceptions est éreintant. Ce malaxage permanent ne peut pas ne pas avoir de conséquences à long terme sur notre propre conviction, notre propre estime, notre équilibre. A force sans doute, on voudrait s'ignorer, se nier, oublier, revenir à l'esprit d'enfance.

Bien vite on ruse avec les autres. Faire croire, sembler dire, laisser penser, faire supposer est tout un art. L'« understatement » arrive à un rare niveau inconscient de sophistication. Toute réunion, tout entretien, toute note, toute rencontre interne voire extérieure à l'organisation intègrent ces pratiques, ces contorsions. L'autre peut être un concurrent, mais en même temps je dois collaborer avec lui. C'est un autre moi-même ou quelque chose ne tourne pas rond. Il doit se retrouver dans ce que je dis, voire le répercuter. Jamais il ne faudra qu'un soupçon de « dissidence » ne vienne flotter sur mes paroles. Le jour où la méfiance s'instaurera sur ce point crucial, un mécanisme de mise au pas ou d'évacuation se déclenchera. Le lecteur, à ce point précis s'inquiète : « Est-ce la réalité de ma vie, est-ce bien le concret de mes relations dans une organisation, est-ce ma réaction au quotidien ? Certes il ne faut pas être naïf, mais une telle duplicité doit être rare. Compte tenu de mes valeurs, j'en sors indemne. Je reste ce que je suis, bon les autres peut-être... ». Il est difficile de reconnaître ce double jeu, de l'accepter comme intégré à notre vie.

3. La personne enfermée

Enfermement et réduction de son horizon. Le monde conforme devient un monde clos. On n'en est pas particulièrement fier. Les organisations n'osent plus véritablement s'interroger sur l'absence de tout sentiment d'appartenance. Comme si elles avaient compris que dans une organisation conformiste ce n'est plus un sujet d'actualité. En effet le corps social garde une cohésion du fait du conformisme, plus que par une libre élection de la volonté. Ce thème de l'appartenance disparaît relativement des cahiers de

charge des formations à construire, un signe... ; le discours de l'organisation fait très peu référence à l'histoire, aux grands personnages, aux épopées qui ont marqué l'organisation. Seuls ces éléments forts pourtant pourraient créer encore une capacité d'enracinement. Mais il est vrai que cette vision humanisée, très historique, met l'accent sur des qualités humaines d'originalité et d'initiatives. La rente de situation aime peu l'épopée : elle préfère les procédures. Les organisations ont-elles conscience de la disparition de cette thématique de l'appartenance ? S'interrogent-elles sur sa signification ?

Au fond, parle-t-on de son organisation, de son travail chez soi ? Que raconte-t-on aux siens ? Tout en critiquant, gardons-nous une forme de fierté ? Nous pensons que le premier enfermement, très préjudiciable, est de ne plus pouvoir conter des anecdotes ou événements sur son travail, sur sa mission. Encore faudrait-il que le commun des mortels se reconnaisse dans un langage abscons, inconnu, étranger. Raconter les contorsions, les couleuvres avalées ? Dévoiler sa manière de survivre ? Se montrer, s'accepter comme un simple rouage ? La situation reste bonne matériellement pour les salariés dans les grandes organisations mais un mécanisme se déroule où les personnes elles mêmes tranchent de plus en plus souvent entre confort ou fierté. Peut-on le mettre en avant ? Cet enfermement blesse, raccourcit le champ du regard, enlève tout goût des aventures. Sauf rupture et évasion de ce contexte. Une culpabilité naîtra chez ceux qui souvent font le choix de durer, de rester pour protéger les leurs, pour leur offrir un cadre matériel confortable à notre époque. C'est tout à leur honneur. Mais un regret surgit : supporter, louvoyer, ruser n'est pas si naturel. On comprend que tant qu'il n'y a pas une incompatibilité morale forte, précise, explicite, il n'y a pas l'impératif de dire non, de quitter le jeu. Quand ce choix délicat arrive, a-t-on encore cependant la force de se positionner ?

4. La personne apeurée

L'invasion de la peur, de l'insécurité. Ces deux sentiments sont liés

par la vision très noire, très dure, très forte qu'ils jettent sur la vie. La peur angoisse certaines personnes, pas les dissidents, les anticonformistes, pas ceux qui sont prêts à rompre, à s'évader. Tout le monde n'est pas le Steeve Mac Queen de la Grande Evasion, fonçant en moto pour s'enfuir et franchir la barrière de barbelés à ses risques et périls. Le blasé, à ces mots, dira, « c'est bien excessif... ». Il ne craint rien, il vit dans et de l'organisation conforme. Il est rompu au double langage, à la double pensée. Dire que certains ont peur, que certains veulent s'enfuir, c'est inconvenant. Et puis peur de quoi ? Peur de perdre son emploi, peur d'être sous pression, peur d'avoir trop à faire, peur de s'épuiser, peur de ne pas y arriver, peur de ne pas être vraiment conforme, peur de ne pas comprendre ce jeu qui lui échappe, peur de changer, peur de regarder, peur de perdre son environnement... La peur crée toujours les mêmes mécanismes. Cette lourdeur que l'on porte en soi, cette obsession qui ne nous quitte pas, cet affleurement de tous les nerfs, cette sérénité qu'on ne trouve plus. Le sommeil qui s'échappe même. La peur « squatte » notre être, nous vole nos bonheurs, notre conscience, nos forces. Elle nous épuise, nous vide de tout élan vital. Celui qui provoque la peur est un collègue, un supérieur, un groupe, mais une rumeur, un mot mal compris, une attitude interprétée suffisent. La peur en d'autre temps et sous d'autres régimes, c'était dire le matin : « Ce n'est pas à notre porte que l'on a frappé, c'est à celle du voisin. » Cette peur n'est pas infligée à tous : elle blesse d'abord les plus faibles, les plus fragiles. L'insécurité nous fait revenir, sans que nous le sachions, à ces civilisations où, jour après jour, nous nous poussons sur la route sain et sauf. L'insécurité, c'est de s'arque-bouter pour passer la journée, ne pas pouvoir tirer des plans du futur. Ne pas même y songer : cela pourrait porter malchance. On arrache le minimum vital, on rêve à d'autres situations que l'on ne recherche même pas, car la peur tétanise.

5. La personne sans identité

Ces premiers effets ont un clair impact sur la propre identité de chacun. Cela modifie très profondément son regard, son psychisme, sa capacité de bienveillance, sa qualité d'attention.

Pour l'organisation, selon William H. Whythe jr, « *l'homme n'existe qu'en tant qu'il est l'Unité du système social De par lui même il est isolé, sans signification ; ce n'est que lorsqu'il collabore avec d'autres hommes qu'il acquiert une valeur : en se sublimant dans le groupe, il contribue à un tout qui est plus grand que la somme de ses parties. Ce que nous prenons pour des conflits ne sont que des malentendus, des pannes du système de communication. En appliquant des méthodes scientifiques aux relations humaines, nous pouvons éliminer ces obstacles à l'établissement d'un consensus universel et parvenir à un état d'équilibre où les besoins de la société et les besoins de l'individu ne seront qu'un.* »¹¹⁸

L'homme, en reprenant et adaptant des expressions célèbres, n'est heureusement pas « unidimensionnel » (Marcuse), toujours et partout ; il est encore « pluriel » (Lahire). L'homme pluriel est celui qui a plusieurs centres de vie et d'intérêts. Il est salarié, père de famille, passionné par un loisir, issu d'une origine ou communauté culturelle. Pendant un certain temps, s'il cède au conformisme dans un registre, par exemple comme salarié, il résistera quelques temps sur d'autres plans. Mais il ne pourra à la fois être atteint et rester en bonne santé de manière pérenne. Il reste une profonde unité psychique, intellectuelle, spirituelle de l'homme. La caractéristique plurielle aura simplement un effet retardateur. Il n'y a que l'homme intégral qui puisse vraiment exister. L'homme intégral est celui qui veut vivre selon ses convictions et sa volonté.

Le conformisme conduira également à des « dépersonnalisations » assez terribles, par exemple pour les classes dirigeantes. Il est intéressant de constater expérimentalement que des personnes ayant l'habitude de conventions sociales fortes, type éducation bourgeoise, rentrent facilement dans un conformisme organisationnel. Ce groupe de personnes est bien souvent dénommée « génération mécanique ». Le manque d'ascenseur social dans les grandes organisations en ont fait un creuset de recrutement important aujourd'hui. Cela pourrait être une des explications sur ce monde un peu compassé, très stéréotypé, très discipliné qui tient sa place dans les structures « conformes ». Un conformisme en amène un autre. La pratique de conventions sociales fortes, de rituels réguliers où la sincérité,

la spontanéité et la sensibilité sont absentes assez fréquemment, prépare à un système de double pensée et de double langage. L'affirmation de convictions dans l'organisation n'est nullement le registre de ce type de personnes. Cela est strictement réservé au cercle de relations entre initiés ou au cercle intime. La conformation à un discours impératif est rapide, que celui-ci soit un discours de justification économique ou de justification « corporate ». Quelques rares spécimens en arrivent à une dépossession quasi « démoniaque », en totale contradiction de leurs valeurs affichées dans le cercle privé. Ce sont les nouveaux Docteur Jekyll et Mister Hyde. On se souvient de l'histoire. Le docteur Jekyll, homme profondément bon, se transforme à certaines heures de la nuit en Mister Hyde, un homme monstrueux réalisant tous les crimes et toutes les perversions. Robert Louis Stevenson dans cette nouvelle nous fait découvrir qu'en tout homme peut résider deux êtres, l'un bon, l'autre mauvais. Si Jekyll peut devenir Hyde par l'absorption d'une substance, gageons que ce n'est pas le cas de ces hommes ou femmes issus de la génération mécanique. Mais que penser d'un manager disant à ses équipes qu'il terrorise : « Messieurs vous signez ces objectifs avec votre sang ... », formule de style, certes correspondant peut-être à des impératifs économiques stricts mais enfin... Rappelons qu'au cinéma il est bien rare de voir des personnages exiger la signature d'un pacte avec cette encre... Que dire de cet autre manager, auquel on disait que des cadres ne résistaient pas à la pression, répondant : « les cadres sont une denrée chère, mais pas rare ! »...Et si nous disions que les mêmes personnes se réalisent dans des associations en dehors du temps de travail, serons-nous crûs ?

Des milieux plus modestes ne connaissent pas une telle dépersonnalisation et au même niveau. Il s'agira plus pour eux d'un conformisme de paroles, d'indifférences et de repli sur la sphère privée. Pourquoi une telle différence ? Tout d'abord parce que le système éducatif n'est pas toujours marqué par un dressage permanent concernant les conventions sociales, les codes très rigides de relations sociales. Ensuite, il faut compter avec une conception de la vie et de la réussite. La réussite d'une personne issue d'un milieu modeste n'est pas de s'approcher du pouvoir. Elle attend des résultats plus tangibles, en conséquence, elle sera

moins sensible au registre de la carrière. L'image que l'on doit donner n'est pas essentielle dans la conception du succès. De là viendra le salut.

Les qualités des personnes ressurgissent heureusement dans un autre contexte, comme si le cadre conformiste seul châtrait les personnes de ce qui fait leur richesse, leur tonalité, leur générosité. Le don personnalisé devient impossible, inconvenant, dans un milieu conforme ou bien il doit être signe d'une opération médiatisée pour signifier une adhésion à une cause. Un autre environnement va « oxygéner » la personne, abolir ses défenses, éclairer son regard.

Une organisation qui se projette dans le futur, va identifier clairement que le conformisme est efficace sur le court terme par la discipline créée. Mais la vraie question est l'avenir de l'organisation : formera-t-elle des personnels aptes à l'imprévu ? Innovera-t-elle vraiment ? Il faudra s'interroger également sur le profil des « élites » que l'on souhaite, conformistes ou libres pour préparer la société de demain. Il est vrai que le phénomène de circulation des élites pourrait brutalement s'accélérer sous la poussée d'événements extérieurs et inattendus. On oublie l'exemple de la Révolution Française avec le renouvellement puissant des dirigeants et des élites de tout niveau en peu de temps.

III. L'autorité scalpée

1. « L'homme bien rodé »

Une **courroie plus qu'un moteur**. De responsable, on devient simple courroie de transmission. Ce point est majeur pour une organisation. L'essentiel est d'avoir des gens bien rodés. Cette conception perdure. « *Tout ce que nous voulons*, déclarait un responsable dans une enquête, *c'est un homme bien rodé capable de manier des hommes bien rodés* »¹¹⁹. Il y a une vision très mécaniste dans cette vision. Bien huilé, le système

global tourne. Parce que « *c'est un environnement au milieu duquel chaque individu est intimement lié aux autres individus dans un sentiment d'appartenance mécanique commune ; un environnement au milieu duquel aucune errance, aucune inquiétude ne peut exister mais où transpire au contraire cette sécurité intime, émotionnelle, que procure le sentiment d'une totale intégration dans le groupe.* »¹²⁰

Pourtant le système génère automatiquement le grain de sable qui sera un danger pour la performance, voire l'existence de l'organisation. Si les impacts du conformisme sur l'être humain peuvent être négligés car ressortissant de considérations morales, de jugements de valeur, d'excessives considérations polémiques ; nous avons là, envisagé de manière neutre, un motif de grippage de tout l'organisme.

Un responsable (manager de toute appellation) a reçu en partage une parcelle de territoire, de mission. Son contrat est d'assurer non seulement une « production », mais aussi de veiller à un climat social maîtrisé, faute de quoi l'attention de nombreux observateurs internes ou externes pourrait se focaliser sur la cellule en ébullition.

Le mot « courroie » utilisé dans certains séminaires de formation choque moins qu'il y a quelques années. Signe que pour certains c'est la vraie attente vis à vis de responsables ? Les organismes, comme par exemple les entreprises, vivent ce que vivent des individus. Pour résister il faut s'adapter. Un organisme, une entreprise, un individu veut vivre et donc réagit. Cette réaction très saine, quasi vitale est un contrepoids réaliste. Il va nous permettre d'étudier plus sereinement un des méfaits du conformisme : transformer le rôle de ceux qui font tourner la machine, qui lui assurent un avenir, qui la projettent dans le futur. Mais bien plus encore, il change la manière dont le plus simple employé va considérer sa fonction, le sens qu'il donnera à ses efforts, l'état d'esprit qu'il propagera autour de lui. Est-il lui aussi une simple courroie de transmission ? Nous nous trouvons devant un problème majeur pour l'organisation. Ces phénomènes conjoints peuvent créer un dépérissement progressif, un ralentissement de la machine, un vieillissement des organes, une crispation progressive. Les effets attendus de l'engagement, du sens de l'initiative, de

l'innovation sont totalement antinomiques avec un état proche de la sclérose d'une organisation. La question est cruciale. Comment arrive-t-on à de telles conceptions sur les « courroies de transmission » qui figent les organisations ?

Progressivement, doucement les managers ont glissé ou on les a faits glisser vers une vision « courroies de transmission » qui devient la définition de leur rôle. On exige l'engagement et l'initiative, mais quel paradoxe ! On enferme dans une grande rigidité ceux qui doivent inspirer toutes les cellules de la machine. Des penseurs iconoclastes comme Hyacinthe Dubreuil, déjà évoqué¹²¹, ont tenté de pousser, un peu en vain, de nouveaux paradigmes en faisant la promotion des équipes autonomes. Ces idées ont eu leur moment de gloire comme solution de la démotivation de ceux que l'on appelle exécutants. Mais les expériences ont montré qu'il faut un volontarisme forcené pour les maintenir en vie. Comme si tous les participants de la vie de l'entreprise rejetaient une telle solution trop impliquante pour les intéressés, à tout le moins gênante, pour le rôle habituel des acteurs sociaux et des services fonctionnels.

En fait, la courroie de transmission reste la manière la plus simple d'organiser un corps social en limitant les risques, les imprécisions, le manque de rigueur. Trois motifs principaux concourent à cette vision.

Courroie par cascade de délégations : la force conjuguée de théories juridiques et de l'organisation militaire. Rien ne vaut la définition des responsabilités, c'est-à-dire à quel moment dois-je assumer mes actes ? Rien de meilleur que la force des armées dont l'organisation est très structurée, depuis l'armée romaine et encore plus l'armée napoléonienne.

Courroie par la conception militaire du combat qui vise à rapprocher du terrain un échelon de réaction sans risque d'interprétation et sans initiatives décalées. Il faut une fiabilité dans l'exécution des ordres diffusés. Fiabilité dans le choix des moyens, fiabilité dans les délais à agir, fiabilité dans l'objectif à atteindre, fiabilité dans la manière de rendre compte.

Courroie par une facilité de soumission, argument peu glorieux mais le choix des profils et le choix du modèle de management surtout permettent d'avoir une chaîne hiérarchique souple, compréhensive aux changements de politique. Il est demandé d'appliquer, pas de dialoguer ou d'interpréter.

Ces configurations récurrentes ont « programmé » les personnes tenant ces responsabilités. Très efficaces dans bien des cas, ces méthodes d'organisation perdurent. Très malheureuses quand des circonstances majeures ont obligé l'entreprise à profondément modifier ses modes de fonctionnement et d'action. Sans doute aujourd'hui, sommes-nous en butée d'un modèle usé ?

Tous ces processus aimeraient faire des « producteurs » les acteurs de la recherche de la performance. Leurs idées, leur travail, leur contrôle doivent viser les meilleurs résultats. Ultime forme d'un management participatif ou nouvelle forme d'aliénation ? Il faut d'abord préciser que nous nous trouvons devant des mondes du travail à plusieurs vitesses. Des rythmes protégés, pour des entreprises, des organisations, des catégories de personnes existent toujours. Le travail est fait, mais sa part dans la vie reste très mesurée, maîtrisée par l'homme. Il y a le monde des « sans travail » voulu ou subi terriblement. Il y a enfin un troisième monde où le rythme et la place du travail mange la vie. Nous nous arrêterons quelques instants sur ce dernier. C'est un monde du travail ouvert à la compétition internationale ou à des standards élevés de concurrence et de productivité. L'organisation du travail doit être très poussée pour résister, pour s'adapter en permanence. La performance doit être recherchée par tous ceux qui font, ils doivent atteindre en permanence des niveaux rehaussés d'exigence. Mais l'esprit humain ne peut porter tous les efforts. Réaliser le travail signifie dans l'industrie, par exemple, produire, programmer l'organisation, gérer les flux, gérer les interfaces, assurer une qualité, maintenir le climat de l'équipe malgré les rythmes différents des individus. Ce type de travail peut se répandre également dans les services. L'homme est mis sous tension ; aucun espace de respiration ne peut lui être laissé, pas seulement physiquement mais mentalement. Cet effort extrême configure un travail

d'une exigence sans pareil. Vous êtes simple opérateur dit « à responsabilité » ; la pression semble permanente et trop forte. Surtout quand le rythme est conduit par des cycles machines ou process. La réponse à la question d'une possible aliénation dans des organisations dites « responsabilisantes » a été donnée brutalement dans une réunion interne d'un grand groupe par un responsable industriel, totalement conscient des conséquences humaines : « C'est ça ou le chômage ! ». Le conformisme des participants à la réunion était tel que le sujet n'a plus été abordé. Il est particulièrement triste, selon nous, de voir réactiver aujourd'hui des concepts comme l'aliénation. Mais ne plus parler des choses, ce n'est pas traiter les phénomènes.

La hiérarchie intermédiaire a suivi ou rechigné suivant les moments, les époques, les demandes. Tantôt moteur, tantôt gardien de l'application, bientôt spectateurs. Ces sujets ne peuvent faire l'objet d'études objectives au sein d'une même entreprise. On nous a dit : « *il y a une part d'indicible, peut-être faut-il interroger les conjoints mais que ne risque-t-on de faire lever ?* ». A chacun de le tenter dans son réseau.

Nous sommes conscients que ces modes d'organisation poussés à l'extrême vont concerner les structures territorialisées (c'est à dire une activité économique dont le process exige une concentration physique d'hommes et de matériel sur un lieu) ou bien très liées par des processus stricts (back office bancaire, entreprises de service industrialisées, call center, etc.). Les activités économiques type projets, chantiers par exemple, laissent une marge de souplesse pour l'instant à leurs équipes. Ce qui permet de nombreux accommodements avec la notion de performance, ou plus exactement on ne regarde que la « dernière ligne » des comptes sans rigidifier les modalités de l'atteinte des résultats. La première catégorie d'entreprises reste quand même le modèle vers lequel on devrait tendre.

2. Une nouvelle conception de l'autorité

Il faut définir cette nouvelle autorité qui se généralise en la comparant

à ce qui était perçu dans un modèle classique. La définition classique de l'autorité « n'était pas tant le pouvoir de se faire obéir grâce à des moyens de contrainte extérieure, l'autorité est d'abord un pouvoir personnel, un pouvoir intime de se faire obéir- et plus généralement de se faire suivre, de se faire respecter, admirer, aimer, etc...C'est un pouvoir naturel de susciter l'adhésion, l'imitation, le désir de ressembler, d'accéder à un pouvoir créateur et augmentateur...L'autorité est une émanation créatrice »¹²².

Aujourd'hui que constatons nous dans le monde conformiste ?

Incarnar l'autorité? Un effet induit du syndrome « courroie de transmission » touche les leaders, les dirigeants. L'autorité se désincarne rapidement. Tout d'abord parce que la stabilité n'est plus le privilège de cet échelon hiérarchique suprême. Les patrons se succèdent, et parfois la surprise règne dans l'organisation en ce qui concerne telle ou telle nomination de dirigeant. Sauf les initiés, la base ne mémorise pas un nom, un visage. Le pouvoir est tout puissant mais éphémère et anonyme. Le système a propulsé cette personne jusqu'à ce niveau. Le patron « fugace » disparaîtra assez vite sans laisser de grandes traces. Ces effets sont sans conteste une des conséquences du conformisme qui tend à unifier les comportements, et à ramener du ciel vers la terre les puissants qui gouvernaient. Cette réflexion s'impose aussi dans le domaine public où les dirigeants disparaissent au profit de personnalités moins affirmées. Les directions sont marquées par une obsolescence très rapide dans de nombreuses organisations¹²³.

Nommer l'autorité ? L'anonymisation de la direction grandit également car on parle de collectif de direction de plus en plus souvent au risque que les salariés n'entendent plus parler directement de celui ou de celle qui préside à l'avenir de l'entreprise. Les expressions CODG, CODIR, CEG, CEO, COMEX deviennent les divinités tutélaires qui président à la vie des managers intermédiaires et des salariés qui apprennent régulièrement telle ou telle mesure décidée par ces instances.

Voir l'autorité ? Il y avait dans le paradigme de l'autorité classique une fonction de visibilité. Voir rassérène, voir fédère, il y a un point fixe.

La notion d'étendard était le moyen d'entraîner, de mobiliser. Il faut bien quelqu'un à suivre dans le quotidien, dans la lutte. Cette visibilité était aussi la certitude que le représentant de l'autorité pouvait se rendre compte par lui même de la situation, jauger le problème, écouter questions et doléances. Enfin la visibilité focalise attachement affectif et rejet passionné. Sans visibilité, pas de consistance. Actuellement la visibilité du pouvoir se réduit dans les organisations (mettons à part l'impact médiatique du politique qui a deux facettes : une hyper médiatisation, et une usure, une obsolescence de plus en plus rapides. L'autorité dans les organisations est devenue invisible. Certains auront simplement le privilège de voir le représentant temporaire de l'autorité lors de réunions importantes.

Symboliser l'autorité ? L'époque conforme préfère la disparition d'un symbolisme fort, qui était connaturel à tout système d'autorité. Le but ultime du conformisme est le consentement et l'alignement des individus. Marquer des différences dans les habits, les titres, le langage serait donc assez malvenu, hors d'âge. Il faut au contraire masquer, gommer les différences mêmes réelles, rendre ordinaires ceux qui seront porteurs d'une autorité. Pourtant plus on s'éloigne d'éléments visibles, plus on accroît le registre de la manipulation. Il faut bien faire avancer les choses, réaliser des projets. Nous ne disons pas que l'autorité disparaît complètement, mais sa mue empêche de bien la distinguer. La question est qu'une autorité cachée, camouflée est certainement dangereuse à maîtriser.

Rencontrer l'autorité ? Si on aspire à voir l'autorité, dans le même ordre d'idée, on souhaite lui parler, lui transmettre ses doléances. Ces rencontres sont préparées ou non, connues, répercutées. On imagine que de la rencontre pourra naître l'accélération des solutions. « Si le roi savait... » Au fond, cette maxime s'applique à toute forme d'autorité. La nouvelle version de l'autorité renvoie à une autre demande : « À quoi bon remonter des informations ou des demandes ? C'est à chacun de faire de petites choses dans son domaine de compétences, le processus a déjà été étudié, validé. » Il n'y a donc plus vraiment besoin de rencontres.

La meilleure parabole de traitement de problème de notre époque est

celle des systèmes téléphoniques : « Choisissez parmi les options suivantes en fonction de votre question ; pour... taper le 1, pour... taper le 2. » Le recours à l'autorité prend la même tournure ; puisque le processus a été défini, suivez le !

Proclamer l'autorité ? Traditionnellement, dans tout corps social, l'autorité marque le cap, l'énonce, voire le proclame. L'autorité dit ce qu'elle ne veut pas, ne cautionne pas. C'est le moyen de flécher le parcours à suivre ; c'est une indication claire du comportement attendu. Dans les communautés, l'éducation, la société, les organisations, l'Eglise, c'était le mode usuel d'expression de l'autorité, plus ou moins chaotique suivant les époques, mais toujours suivi jusqu'à peu. Manifestement, nous sommes dans une époque où proclamer n'est plus de mise. En proclamant, il faut dénoncer, définir, clarifier. C'est chasser le flou et diminuer les accords sur des communs dénominateurs. Aujourd'hui on préfère communiquer, ne pas trancher, travailler son image. On manipule plus aisément qu'on ne proclame. Car proclamer, ce n'est pas seulement diffuser, c'est aussi incarner, puis faire suivre la proclamation d'actions adaptées. Aujourd'hui, il s'agit surtout de laisser une image positive : il faut provoquer un consensus le plus large possible, comme si le consensus était le mode de résolution de toute question. Si autorité il y a, son expression doit être feutrée, habillée. Elle est démocratique plus que hiérarchique et hiératique. Une proclamation libère, mais elle est connotée dogmatique, explicite, visible, extérieure. L'époque conformiste préfère une expression intra-groupe.

Critiquer l'autorité ? C'était une voie de réforme indispensable que de formuler une critique argumentée : cela dessinait d'autres solutions, fédérait des opposants. Devant une autorité diluée, la critique est difficile. D'autant qu'a priori il y a accord puisqu'il y a conformisme : les ajustements ne peuvent être que mineurs. Les décisions ne sont pas les actions claires de quelqu'un. Il n'y a pas à critiquer : on s'exprime, puis on applique quand même. La fonction de critique n'a plus vraiment de moment, de lieu, de vecteurs. On disait dans l'ancienne Union soviétique que le lieu de critique libre était... la cuisine du domicile où aucun micro

n'était branché. Dans les organisations, le lieu, le moment, les vecteurs de la critique sont la salle et le temps de la pause-café, le voyage en voiture et le dialogue par l'envoi de sms diffusés à son réseau particulier. C'est plus un exutoire que le moyen de trouver ou de structurer une autre approche.

Refuser l'autorité? On ne refuse que difficilement ce qui est collectif ou indistinct. Si l'autorité c'est vous, c'est moi, en plus du responsable temporaire dédié à notre cellule de vie et de travail, on ne peut rien refuser si on reste dans le système. Le refus s'entendait pour s'opposer, marquer des limites. Si on consent au système, on souscrit tacitement à son mode de fonctionnement de l'autorité. On ne peut qu'accepter.

Imaginer l'autorité ? Pour mettre quoi à la place ? Peut-on remplacer un mécanisme dont on fait partie ? Rappelons que l'autorité-appartenance-consentement est aussi un peu notre propre action, notre propre responsabilité. Il ne s'agit plus d'identifier un nom, une personne susceptible d'incarner une autre voie, un autre type d'action. Dans notre environnement, les petits représentants de l'autorité anonyme seront immanquablement remplacés par d'autres, peut-être par nous - ce serait notre tour. Changer le système qui apporte par ailleurs un certain confort et une relative sécurité est foncièrement utopique. Comment travailler à de nouveaux processus sociaux qui englobent de si nombreux enjeux et éléments ? Il s'agit d'apprendre à vivre dans ce système et de profiter sans illusion de ses avantages.

La fin de l'autorité traditionnelle ? Un des principes qui structuraient la vie de toute collectivité est en train de se vider de ses caractéristiques traditionnelles. La mue est considérable, autant symbolique que très pratique. La communauté pourra fonctionner, l'ordre régner, les arbitrages être rendus, mais d'une nouvelle manière. L'autorité diluée, scalpée, fait porter l'émergence des solutions et le poids des responsabilités théoriquement sur tous. L'autorité ne consiste plus à réaliser, à créer mais à gérer. Gérer dans une organisation signifie non seulement compter mais superviser le fonctionnement normé de tous les rouages et de toutes les cellules. La mue de l'autorité nécessite la sélection de nouveaux profils pour accéder à ces postes. Ces nouveaux hiérarques

trouvent leur vocation dans la recherche permanente de la normalisation, de la justification : ils savent être conformes. Leur souci est de gérer leur image. L'autorité classique n'est plus exercée à proprement parler. La nouvelle autorité renforce la sujétion de tous sur tous. C'est un contrôle collectif qui remplace l'autorité. L'obéissance n'est plus tant une réponse à un pouvoir de contrainte directe. Tant que le conformisme ne s'effondre pas, l'obéissance est auto-générée. C'est le fruit d'une adhésion acceptée, d'un consentement renouvelé qui régulent les comportements et excluent les divergences importantes. La libération de l'autorité exigera de profonds bouleversements.

3. Un système essoufflé

Au risque de donner une image par trop négative des managers exerçant des responsabilités dans ce type d'organisations, comprenons qu'un conformisme s'est forgé, canalisé par le souci des personnes d'en rester à une mobilisation en demi-teinte. L'investissement personnel est limité, le risque le sera aussi vraisemblablement. Mesurons aussi que cette responsabilité très disséminée, cette nouvelle autorité peut convenir à nombre d'entre nous. Le conformisme, c'est aussi appliquer un ordre qui n'est pas donné, pas encore donné. Il prépare des réflexes qui deviennent une seconde nature. On ne prend pas d'initiatives mais on sait quels comportements normaux, normés, l'organisation attend. Des structures sophistiquées, huilées, créent une solidité de l'édifice. Mais, à un moment, cela peut se figer, se cristalliser, se bloquer.

Pourquoi le système ne marche-t-il plus aussi bien ? La complexité, la diversité des produits, les coups de butoir de la concurrence, la vitesse des nouvelles technologies, la nécessaire adaptation, l'évolution des générations... nombreuses sont les explications, avancées un peu en désordre pour expliquer que le monde rigidifié d'hier et d'aujourd'hui ne fonctionne plus, plus du tout. Une armée bien organisée, c'est satisfaisant : les courroies sont prêtes à relayer, mais le temps est passé...La réactivité

n'est pas là ; elle ne peut jaillir de grands corps cristallisés. Quel dilemme : on veut garder le contrôle mais les mêmes moyens ne seront pas opérants. On veut plus de vitesse, moins de moyens engagés, plus de résultats tangibles à présenter. En jouant d'une image facile, on veut passer de l'engagement terrestre de l'infanterie et des blindés à une guerre de forces spéciales. Nous voilà projetés dans le comment faire pour demain.

Quel est le point de blocage majeur de l'ancien système ? Nous vivons dans un monde qui était rationalisé à outrance dans son organisation. La confiance en la technique, la prévisibilité que donne - en apparence - l'analyse rationnelle, avaient conduit à croire en une perfection et uniformité possibles, gages de la maîtrise des aléas. La procédure, les processus prennent le pas sur l'action humaine rétrogradée au rang d'outil, car potentiellement à risques (risque d'improvisation, risque d'à peu près, risque de mauvaise reproductibilité, risque de manque d'exhaustivité etc...). La rationalité fige des solutions, mais le monde d'aujourd'hui exige des variations. La courroie de transmission est le symbole de l'ancienne organisation : les personnes sont formatées dans ce rôle, elles attendent l'impulsion électrique qui donnera le top départ de l'action. Initiative, changement, adaptation. Mais nous voyons bien une opposition foncière entre le monde conformiste qui a créé des réflexes chez les individus et cette demande de réactivité et d'initiative. La rationalité a-t-elle vraiment disparu ? Ne veut-elle pas une programmation encore plus flexible de l'humain ? Celui-ci peut-il suivre cette volonté et ce rythme ?

Subir sera le lot de tous ceux qui vivent dans leur âme le conformisme. Il faut prendre la bonne mesure du phénomène. Nous nous sommes arrêtés sur le contexte professionnel plus que purement personnel et extra professionnel. Mais tout cela s'ajoute pour conformer des caractères, des pratiques de vie. Le diagnostic doit être le plus complet possible pour tenter d'y échapper soi-même et pour construire de nouvelles solutions collectives. Faut-il nier les conséquences graves sur le mental, sur le psychique ?

IV. Post-scriptum

A la lecture de ce diagnostic et de cet alignement, à l'examen des symptômes divers et variés, nous sommes pris de vertiges. Cela ne peut exister, ou bien c'est excessif, ou bien cela touche les autres mais je reste conscient, tout en profitant de ce monde massifié. Oui, à chacun d'entre nous de réaliser son propre diagnostic. Allons-nous publiquement reconnaître l'impact terrible du conformisme dans les situations de travail ? Dans le monde extérieur où le conformisme de la mode, des médias et de la consommation sévissent, comment serions-nous libres ?

Il faut trouver un viatique qui permette de retrouver son libre arbitre. C'est le seul vrai outil d'équilibre de notre vie. Richard Stengel dans son ouvrage, *Les chemins de Nelson Mandela*¹²⁴, propose 15 leçons de vie, d'amour et de courage. Avouons-le, nous avons hésité à retenir ce livre. N'est ce pas trop conformiste d'aller chercher un livre sur cette figure mondiale ? A son décès, certains ont rappelé bien sûr qu'il n'était pas une icône sans ombres. Mais le témoignage personnel est fort, révélateur des luttes intérieures pour se construire. Ce seul critère doit finalement prévaloir dans notre choix.

Nelson Mandela conte son parcours et révèle ce qui a construit sa personnalité. Il livre en partie ce qui lui a permis de créer sa ligne de défense intérieure pour résister aux pressions, à l'emprisonnement, aux différents conformismes, quand il a fallu trouver les voies d'une réconciliation nécessaire, inévitable.

Quels principes ont habité cette longue marche ? Etre mesuré ; prendre l'initiative ; avoir un principe central ; savoir dire non ; c'est une longue partie ; avoir un jardin à soi... A la lecture de ce petit livre, on discerne quel est le moyen principal de créer sa ligne de défense intérieure : il s'agit de lancer un double mouvement. Tout d'abord se fonder ou se refonder, avoir son principe, ce à quoi personne ne devra toucher, ce sur quoi on ne cédera jamais. Il faut ensuite « sortir », réaliser même à très petits pas, pour s'endurcir, pour tester, pour montrer à l'autre mon existence selon ma volonté et non la sienne, pour élargir mon cercle de libertés concrètes dans

lesquelles je peux respirer. Cette sortie doit se faire avec un état d'esprit qui se résume dans une expression : l'art de la mesure. Des gestes, des paroles, des actions. Le conformisme est une sorte de prison : les gardiens peuvent être les autres mais aussi nous même avec certains traits de caractère. La résistance exige d'abord une méditation quotidienne. Nelson Mandela recommande de revenir quelques instants sur son action en fin de chaque journée (pratique simple et efficace que recommande bien des pensées et des religions). Ne pas voir trop loin, mais examiner ses pensées, propos et actions du jour ; c'est une voie de murissement salutaire. Nous retiendrons aussi un moyen essentiel pour reconstruire sa liberté, selon Mandela, au sein des plus grandes contraintes. Tenter d'avoir un jardin à soi (jardin au sens propre) est un moyen de rééduquer sa liberté¹²⁵. « *Mandela a besoin d'un endroit à lui. Un endroit où se perdre pour mieux se trouver* ». Dans le cas de Mandela, il s'agissait vraiment de créer un petit potager et, dans les moments les plus difficiles, de réapprendre la patience par l'effet de la nature. Ce dérivatif lui permettait de parler d'autre chose, de penser à autre chose... Il se plongeait dans des livres de jardinage pour approfondir ses connaissances. Avoir un jardin à soi est aussi une métaphore. Il suffit de penser à Winston Churchill qui avait un passe temps pour dissiper le stress. Il avait développé en lui des capacités d'attention supplémentaires par la peinture. L'écrivain a consacré un chapitre d'un livre à ce sujet¹²⁶. Le passe-temps, comme son nom l'indique, nous permet d'user le temps mais selon notre bon vouloir. Choix libre de l'activité, banale ou excentrique, rythme de l'activité à notre volonté : rester un simple pratiquant, devenir un amateur éclairé, atteindre un semi-professionnalisme... tout est envisageable. Il faut que l'activité devienne un refuge, un moment de recueillement, une étape de repos, un sas de récupération, de ressourcement dont on est le seul maître. Ce qui fût même refusé au héros du roman d'Orwell.

Chapitre 6

La rupture de la chaîne d'or : autonomie, plaisir, créativité.

I. Le mythe de l'innovation

Avec le souci de l'innovation nous rejoignons une demande insistante des entreprises pour affronter leur futur. Mais est-ce un langage de circonstance ? On mesure avec réalisme que les grandes entreprises n'ont pas tant besoin d'une innovation généralisée que d'une application sans faille de décisions et de modèles économiques verrouillés. Le discours est-il du registre de « l'impérieuse nécessité » ou de l'incantation qui rassure les personnes sur le statut virtuel qu'on leur confère ? « Elles pourraient si..., elles seraient capables si..., on attend beaucoup de l'intelligence collective... » Tous arguments qui en terme de communication tendent à montrer que l'on ne prend pas les salariés de tout niveau pour des exécutants ! On peut entendre également que l'innovation viendrait d'un processus collectif maîtrisé par l'organisation. Une fois proféré, ce slogan laisse un peu dubitatif. Quels vrais exemples citer ?

Le monde de l'entreprise aspiré dans une recherche effrénée de "création de valeur" tente de faire la différence par l'innovation sur les produits et les services. La thématique innovation est donc devenue un incontournable de la formation des managers. Passionnant si on l'enfermait dans des limites raisonnables, si on l'orientait vers un niveau supportable, réaliste pour le manager qui n'est ni Steve Jobs, ni Jeff Bezos. Les livres dédiés à ce thème paraissent toujours écrits pour les successeurs de ces patrons mythiques... Méthodologie imparable qui laisse songeur sur ce qui fait la différence entre les créateurs, les innovateurs et les autres : la chance, les circonstances, le génie, l'atypicité du parcours, le destin. Le discours innovation descend parfois fort bas dans l'échelle hiérarchique et les gens se demandent un peu ce qu'au fond on attend vraiment d'eux.

Nous avons choisi un livre fort instructif par sa construction, *Le gène*

de l'innovateur, par Clayton Christensen¹²⁷. Livre intéressant et révélateur de la littérature managériale contemporaine. Partons de l'essentiel de ses développements dans un premier temps, avant de nous interroger sur les désirs des personnes et l'impact du conformisme sur la capacité d'innovation.

Cinq principes cardinaux produiraient l'innovation et structurent des « processus » (mot miraculeux, fort employé à notre époque) pour diffuser comportements, idées, réflexes propres à faire émerger des innovations.

Compétence 1 de découverte : l'association. « *La créativité consiste à établir des relations entre les choses* » (Steve Jobs). Déclencher des associations d'idées, faire jouer un « jeu combinatoire », se poser les questions iconoclastes. L'innovateur est un « catalyseur de créativité » ; son travail consiste à croiser les idées des autres à l'intersection de plusieurs cheminements. Diversité de profils, de pensée, d'expériences, d'expérimentations. L'ouvrage ouvre des pistes sur des méthodes d'association : zoomer, dezoomer, combinaisons étranges, effet lego, lieux propices à l'innovation etc. Restons prudents et retenons une remarque dans la lecture de l'ouvrage : tout le monde ne vivra pas un « effet Médicis », effet de créativité extraordinaire influençant toute la société et lié à l'impact d'un pouvoir politique rayonnant, la Florence des Médicis..., et tout le monde n'est pas Walt Disney.

Compétence 2 de découverte : le questionnement, « *Questionnez l'inquestionnable* » (Rafan Tata). C'est l'élément qui déclenche une chaîne vertueuse de comportements qui poussent à l'innovation : observation, expérimentation, confrontation. « *Si je tenais la bonne question ...* » (Einstein). Il faut remettre en cause l'existant, pousser les limites, interroger le futur, favoriser l'émergence d'autres manières d'envisager les problèmes. Créez des « questions storming », surveillez votre ratio Q/R. Les innovateurs posent plus de questions qu'ils ne donnent de réponses.

Compétence 3 de découverte : L'observation. Le patron d'Ideo, cabinet d'innovation, dit que « *jouer le rôle d'un anthropologue est l'unique et véritable source d'innovation* ». L'anthropologue est celui qui,

avec patience, regarde les hommes vivre et décrypte cette vie dans son déroulement, dans ses principes constitutifs. Innover est donc une tournure d'esprit, il faut être à l'affût de ce qui se passe autour de nous, observer nos clients, repérer les anomalies, changer d'environnement.

Compétence 4 de découverte : Le réseautage. *« Ce qu'une personne réalise seule, sans être stimulée par les pensées et les expériences des autres, est dans le meilleur des cas plutôt dérisoire et monotone »* (Einstein). Dialoguer avec des gens différents, au parcours atypiques si possible, divers par l'origine, l'activité, l'âge ; provoquer ces occasions de rencontres sera indispensable.

Compétence 5 de découverte : L'expérimentation. Celle-ci procure des données d'une extrême richesse sur la question étudiée mais aussi sur la manière d'agir. La réaction du corps social est anticipée par un ballon d'essai. Selon Jeff Bezos, on atteint rarement le résultat escompté, mais le personnel doit être encouragé à essayer...Il faut tester en créant un prototype, il faut ouvrir la possibilité d'un « apprentissage interactif » sans penser simplement résoudre la seule question posée.

Les écarts entre l'innovation rêvée et le monde économique actuel. Ce livre est un parfait ouvrage de méthode des grands innovateurs, chefs d'entreprise ; il mérite d'être étudié pour comprendre les modes de fonctionnements de ces hommes. Notons qu'il y a peu de femmes citées... La « logification » a posteriori de méthodes extrêmement empiriques, fruit de tâtonnements, de hasards est ce qu'il y a de plus gênant dans un livre récapitulant l'expérience d'autrui. On peut en garder une sensation d'extrême rationalité, de processus systématisés, là où le hasard et la chance des rencontres ont été largement prépondérants. Ce qui est inné chez certains, comme cette capacité d'ouverture et d'écoute, peut-il être forcé comme un mauvais fruit en serre ? Il y a aussi un déphasage entre le message diffusé dans les grandes organisations sur l'innovation et les capacités et envies des salariés, « acteurs » de l'innovation. Dans le meilleur des cas disons qu'il y a une mauvaise appréciation de leurs réelles possibilités et des contextes subis en regard de ces méthodes d'innovation. Quels sont les principaux écarts ?

Premier écart. Le temps et le lieu n'existent pas véritablement pour innover et rencontrer un « autre monde ». Il faut sortir pour rencontrer autre chose. Sortir de son poste, sortir de ses seuls objectifs, sortir de son service, sortir de sa spécialité, sortir parfois de l'entreprise. Au contraire, bien souvent, nombre d'organisations, inconsciemment ou non, préfèrent conserver les personnels dans leur cadre habituel, dans leur registre, dans leurs routines. La routine est aussi nécessaire, efficace, même si cela paraît moins tendance... C'est la routine qui permet l'efficacité de la reproductibilité. Google n'aurait-t-il pas interrompu la pratique de laisser un temps libre de réflexion à ses salariés ?

Deuxième écart. Aller à l'écoute du monde extérieur exige de la liberté. Qui je veux, quand je veux. Les associations d'idées venant de personnes différentes, peuvent-elles se réaliser à l'intérieur des organisations ? Il n'y aura aucune matrice de recueil des remarques et idées à croiser. Créer un réseau ? Rien de moins facile pour ceux qui sont au sein d'une organisation. Nous sommes surpris d'entendre combien souvent des responsables nous confier qu'ils n'ont pas de réseau extérieur car leur mobilisation en temps est si prenante déjà. Il y a aussi les censures effectives et explicites et celles qui sont plus implicites pour prendre des contacts (« il n'est pas d'usage de travailler avec telle personne ou telle entreprise... »). Sans parler de l'autocensure qui sera forte par crainte, par peur, par conformisme.

Troisième écart. L'expérimentation ? Hors des normes en usage ? Hors des contrôles ? L'expérimentation tant personnelle que collective existe parfois dans des entreprises très typées qui en ont fait un système : la liberté d'expérimenter est explicite. Cela est assez remarquable dans un premier temps. Mais une expérimentation mise en système peut-elle vivre très longtemps ? L'expérimentation est la libre initiative et la libre inspiration de ceux qui côtoient les problèmes. Enfermée dans une permission, elle est un leurre.

Quatrième écart majeur. La difficulté très concrète est de s'échapper des solutions connues. Sidéré de la difficulté de ses techniciens à imaginer des solutions neuves, un responsable a exigé que ceux-ci, dans le

démarrage d'une étude, abandonnent systématiquement le recours à un outil CAO, pour se contenter des données du problème, d'un crayon et de papier...Ce responsable tentait de résoudre cet affadissement de l'inventivité par la technique en retrouvant ainsi les voies d'une réflexion personnelle.

Cinquième écart majeur. Tout pousse à l'hyper-spécialisation, notamment le désir de performances ciblées sur le court terme. Une inventivité traversant les murs intellectuels pourrait signifier une rupture, une dissonance. Elle pousserait à ouvrir son champ d'intérêts, de tâches. Le veut-on- véritablement ?

II. Le mur de la réalité

1. Faillite de l'esprit critique

L'acceptation massive de justifications généralisées sans avoir à bâtir des réponses personnelles, le fait de ne jamais avoir à produire une pensée solitaire personnelle, le fait d'accepter une pensée rapide, sans temps de maturation, le fait d'être jugé sur le respect d'application de normes, fruits d'une rationalisation poussée à l'extrême, le fait de devoir répercuter dans sa communication les mots d'une pensée conforme, l'éloignement du « faire » pour de nombreux métiers ou fonctions ont modelé l'esprit humain. L'important est le conforme. L'espérance est de ne pas se singulariser, le salut est de durer sans que le projecteur ne se braque sur nous.

Le véritable esprit critique est de se remettre en question, de s'interroger sur les finalités de son action. L'esprit critique cherche non seulement à identifier des solutions mais par-dessus tout à identifier le problème. Quelles bonnes questions se poser, quels comportements remettre en cause, les siens, ceux des autres ? Aucune barrière, aucune défense n'arrêtent le cheminement du véritable esprit critique. Ce qui était

valable hier, l'est-il aujourd'hui, le sera-t-il demain ? L'esprit critique permet de dépasser la façon habituelle de poser une question, de la retourner, de la désosser, de la presser. Le confort ou la tranquillité sont ainsi antinomiques de l'esprit critique. L'ennemi est *Le confort intellectuel*, titre d'un ouvrage atypique de Marcel Aymé. Certes, beaucoup de choses sont acceptées sans remise en cause dans le cours de la vie. On ne peut tout examiner et redémontrer sans fin. C'est la part normale du sain conservatisme inhérent à toute vie sociale, bâtie sur la confiance accordée aux autres, à ceux qui nous ont précédés. Mais est-ce toujours raisonnable ? À certains moments, sur certains sujets, on ne peut se contenter d'une confiance aveugle. La vraie confiance est critique. Il faut savoir, à des moments opportuns, évaluer sereinement les choses, provoquer et accepter d'autres lectures du réel. Le conformisme ambiant permet-il la libre expression d'un esprit critique ?

2. Faillite de l'imagination

Rêver le monde de demain ? Tout cela a un goût d'utopie qui peut mal finir. Et pourtant... L'imagination, c'est donner un nouveau contour, de nouvelles couleurs à ce qui nous touche et qui fait la trame de notre vie. Imaginer, c'est se projeter dans un inconnu, mélanger le connu et l'inattendu, donner corps à des idées ou à des rêves. Voir des choses se compléter, qui toujours s'opposaient. Aller à la rencontre de nouvelles hypothèses qui n'avaient jamais effleuré l'esprit. Oser des chemins, des solutions jamais explorés pour des choses simples comme pour des choses complexes. C'est souvent notre vie quotidienne que l'imagination veut déplacer, transformer, « relooker ». Rechercher du nouveau, effacer le passé, les contraintes, les solutions ressemblées x fois, rejoindre un autre monde ! Quelle porte Alice au Pays des merveilles vient-elle de pousser pour nous ? Les contes sont là pour rappeler aux grandes personnes qu'elles restreignent dangereusement leur horizon. Pourquoi ce travail, fruit de sensibilité, d'intelligence réorientée, de rêve ne se fait-il pas ou plus pour certains ? Le monde normé fait perdre la conscience et la force du rêve. Dans un monde défini que peut-il encore advenir ? Le réaliste

pétri par le quotidien nous dira bien qu'il ne faut pas sortir du chemin. Le Petit Prince de Saint Exupéry n'a pas écouté le financier-comptable qui lui montrait le sérieux des chiffres. Peut-il y avoir quelque chose en dehors des chiffres, cet élément de traduction rationnelle du réel ? Alice au pays des merveilles, le petit Prince, et puis encore ? Un américain, John Senior¹²⁸, pronostiquait dans ses ouvrages que l'absence de merveilleux chez les enfants allait handicaper leur capacité d'émerveillement et de créativité. N'y a-t-il pas un lien magique entre imagination, émerveillement, créativité ? Si on rompt cette chaîne, on empêche la redécouverte d'un monde qui sera le refuge non seulement du rêve mais des créateurs. John Senior faisait remarquer qu'il ne fallait pas priver les jeunes enfants de leurs lectures d'enfance : chaque culture a produit ces auteurs, de Dumas à Dickens, qui viennent peupler l'imaginaire, terreau de la pensée de demain. Pas de terreau ? Pas de pensée ! Allons-nous trop loin ? Les enfants sont devenus grands et ne lisent plus les contes merveilleux. Devenus grands ils ne croient plus possible d'imaginer.

3. Faillite d'une autonomie limitée

« Do it yourself ». Oui, peut-être chez vous, et si vous êtes propriétaire. La possibilité d'exprimer une autonomie se restreint dangereusement à notre époque. Auparavant, pour des managers, se posaient systématiquement l'acquisition de bonnes techniques de délégation. Savoir transférer à un collaborateur des missions, des travaux qui l'enrichissaient techniquement, le motivaient, le faisaient grandir. Cette question se pose de moins en moins. Comment transférer des tâches alors que les normes qualités ou autres, comme celles veillant à la sécurité et à la prise de risques, limitent toute possibilité par principe. On sait, on sent que cela a un impact majeur sur la motivation et l'engagement des collaborateurs, mais ce n'est pas toujours autorisé...

Pour faciliter le travail, il restera peut-être la liberté des bricolages, mais toutes ces petites astuces mises en place par les salariés dans leur

quotidien, dans leur organisation ne sont pas toujours tolérées. Le poste est défini, la journée est organisée, le temps est mesuré. Mais la productivité sans l'engagement de l'homme baissera, au mieux stagnera dans le poste. L'homme a besoin d'autonomie : notre monde normé en laisse peu. Par quoi donc la remplacer ? Sans s'en rendre compte on a substitué le Dire au Faire. On propose aux gens de dialoguer, d'échanger sur ce qu'il faudrait réaliser, mettre en place. Des concertations, parfois sincères, parfois totalement manipulatoires, se déroulent. Pourtant le cycle universel est de faire, pas de dire. Même de faire maladroitement car on a besoin d'exprimer un réel. Dire n'est pas du réel, pas totalement. Nous reviendrons sur l'immense vertu de l'essai, de l'expérimentation, de l'erreur : c'est l'occasion d'une « éducation » pratique, de multiples tentatives sans règles, sans normes, sans maîtres, sans consignes, sans ordres. Voilà donc d'où vient cette manie de bricoler sans fin dans sa sphère privée : ni souci d'économie, ni souci d'efficacité, mais envie forte de tenter, de montrer, de toucher.

III. Le bouillon de culture de l'inventivité

1. La créativité hors La Loi

En premier lieu quel serait le lien entre le manque de créativité, d'innovation et le conformisme ? Le conformisme tue tout moteur de motivation personnelle. La personne n'a pas intérêt à chercher l'innovation car si elle se singularise par la créativité, elle ne touchera que rarement les « dividendes » de sa recherche.

Le conformiste en vient à nier une partie de sa personnalité profonde, il se coupe ainsi de ses capacités, ils ne les expriment plus. Capacités, identité et personnalités sont intimement liées.

Les démarches d'inventivité et d'innovation sont enclenchées par la motivation d'un individu. Les autres, collègues, supérieurs, famille, amis,

pourront ajouter des petites pièces au puzzle, créer des déclics supplémentaires mais le ressort est strictement individuel. Dans un état normal cela pose la question de l'individuel au regard du collectif. Le collectif porte, suscite, accompagne ou bien enferme, réduit, limite, interdit. C'est à l'individu, dans sa force intérieure avec constance, de porter son projet envers et contre tout. Il est vrai que des milieux ou structures sont plus propices que d'autres. Famille de musiciens, familles d'entrepreneurs, familles de bricoleurs. Ou bien maître ou patron à l'écoute, soucieux de ne pas étouffer un projet. La structure collective est plus problématique, car le conformisme a plusieurs impacts sur l'individu. Un impact de convenance : personne n'innovant autour de soi, il ne faut pas se démarquer pour montrer une supériorité ou atypicité. Un impact d'autocensure : mon innovation va changer la vie de mes collègues, que diront-ils ? Un impact catégoriel : suis-je d'une catégorie professionnelle habilitée, apte à innover ? Un impact intellectuel : je devrai trouver les arguments pour justifier une idée de changement. Le jeu en vaut-il la chandelle ?

En deuxième lieu, même dans un cadre contraint, il faut avoir envie et plaisir de changer quelque chose. Un rien émoustille celui qui a encore le feu sacré : pour lui, l'inventivité est là comme une petite musique pour changer la vie, faire autrement, se distinguer. Cela fait d'ailleurs plaisir de montrer que l'on est capable de dépasser les tâches quotidiennes, que la ressource cachée sort comme le sel dissimulé lors des descentes du « gabelou ». Il y a un peu du bricoleur dans celui qui invente au quotidien : il modifie l'état des choses parce que, manifestement, cela ne marche plus, ou mal, parce que cela ne lui convient pas, parce que l'on pourrait faire mieux. Et puis on tourne, on regarde quelles solutions, quels outils pourraient convenir. Pourquoi croyez-vous que le bricolage soit devenu depuis les années 60 le loisir préféré des Français ? Par souci d'économie ? Mais surtout, parce que c'est le moment où, sans chef, sans contraintes, on imagine changer et faire quelque chose à son idée, à son goût, à sa main. C'est peut-être une ressource insoupçonnée pour l'avenir. Claude Levi-Strauss, dans *La Pensée sauvage*, nous livre des réflexions sur la notion de bricolage : « *De nos jours, le bricoleur reste celui qui œuvre*

de ses mains, en utilisant des moyens détournés par comparaison avec ceux de l'homme de l'art.(...) Le bricoleur est apte à exécuter un grand nombre de tâches diversifiées ; mais à la différence de l'ingénieur, il ne subordonne pas chacune d'elles à l'obtention de matières premières et d'outils conçus et procurés à la mesure de son projet : son univers instrumental est clos, et la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les « moyens du bord », c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites au surplus »¹²⁹. Le bricoleur interroge le possible, l'environnement proche. Il peut agencer diverses choses à sa main sans avoir à créer de concept ou sans avoir besoin de lourds investissements. L'inventivité du bricolage va bien à l'homme : il peut se réaliser. Cette forme d'activité facilite une gymnastique pratique : imaginer des transformations, modifier des destinations de produits, permuter des éléments, réutiliser et réparer. Toutes choses valables et vertueuses. Lévi-Strauss souligne que l'ingénieur manie des concepts, illimités par nature, du moins théoriquement. Le bricoleur manie les signes d'une vie proche qu'il ré-agence. Par nature plus limités, à taille humaine.

La Petite philosophie du bricoleur, de Pierre-François Dupont-Beurier¹³⁰, rejoint l'idée que le bricolage répond à un désir d'autonomie et de non conformisme. « Le bricolage est un culte voué à l'effort. Ce qui importe, c'est moins le travail achevé, que le travail en train de se faire, avec ses trouvailles et ses hésitations, ses solutions plus ou moins heureuses, ses succès et ses inévitables échecs. Le bricoleur aime avant tout se confronter à ce qui lui résiste, il aime se mettre à l'épreuve et prendre la mesure de ce dont il est capable. En ce sens, on peut dire que le bricolage est en porte-à-faux par rapport à une société où l'immédiateté et la facilité priment. Notre société se caractérise par le règne des services, du prêt-à-emporter, du kit, du tout-fait...Et c'est justement par réaction à ce «prêt-à-consommer» que le bricoleur travaille par lui-même ; pour lui, l'enjeu n'est rien d'autre que de préserver une certaine marge de liberté...Le bricoleur nous montre que l'homme n'est pas paresseux par nature et qu'il aspire à se réaliser par le travail lorsque celui-ci s'accomplit de manière autonome. »¹³¹

L'inventivité, un regard sur les choses. L'innovation, nous préférons le

mot inventivité, pour la mettre au niveau de chacun d'entre nous, nécessite un regard prolongé sur les choses. Regard familier qui chaque jour butte sur un détail, sur un défaut ou une idée qui nous obsède. Cela nous taraude car quelque chose nous ennuie, nous étonne, nous gêne peut-être même. Nous buttons dessus, alors nous examinons, nous supputons, nous envisageons, nous élucubrons pour voir si on ne pourrait imaginer, échafauder quelque chose de simple ou de compliqué, mais surtout de différent. Notre regard quotidien alors change, car nous avons résolu une énigme qui se présente à nous en permanence et nous avons montré - un peu - qui était le maître des éléments. On a tenté en oblique, on tente autrement, on retourne l'affaire, on la soupèse. On réalise un premier jet ou bien, si l'on a l'âme conquérante, on imagine à la hussarde traiter la question : vu, mesuré, modifié. Un des éléments majeurs de cet engagement très personnel réside dans la proximité, la familiarité avec les choses. On les sent, on les comprend. On les palpe. Encore faut-il voir réellement les choses. Et puis s'il n'y a rien à changer... on fait son travail. Mais c'est là que la question moderne du travail se pose. Ce n'est pas tant l'homme qui est malade à notre époque, c'est le travail¹³². Superbe et profonde réflexion d'Yves Clot. Le travail devient de plus en plus un carrefour de relations et de moins en moins une chose à construire, un objet à finir ou à présenter. La virtualisation de nombreux domaines modifie le travail de l'homme. Il s'agit, dans de nombreux secteurs d'activité, de lancer, de vérifier, de contrôler des opérations plus que de faire sinon de créer. La satisfaction peut-elle venir au cours d'un travail dématérialisé? Entreprise délocalisée, entreprise virtuelle, entreprise digitale. Quel sera notre terrain pense celui qui travaille en direct et dont la mission ne consiste pas à « gérer » les autres. Les sens de l'homme n'y trouvent plus leur compte. La main n'agit plus, les yeux ne voient rien de particulier, la bouche n'a plus à émettre de mots. Des tâches indifférenciées correspondent à une ambiance où tout est normé, interchangeable. Le conformisme s'accorde bien avec ce type de travail standardisé. Les gens ont de plus en plus de mal à expliquer à d'autres, enfants et amis, ce qu'ils font au quotidien. Ils évitent même ce dialogue et le remplace par un jeu de pouvoirs. Je suis « sous qui » devient le sujet essentiel ! Quel est mon rattachement dans l'organigramme ? Sous quelle

autorité suis-je ? Cela pose, du moment que notre interlocuteur a les bonnes clefs pour comprendre. Mais un enfant, un adolescent est impitoyable, sans le vouloir. Il aimerait comprendre mais il ne comprend pas. On se tait parfois, étonné de voir ce qu'est en fait l'activité des gens. Ceci fait surgir le souvenir un peu cruel d'une rencontre avec une personne qui avait certainement une haute responsabilité et dont l'intitulé de poste était... « Speed of change Manager », bref un accélérateur du changement. Des abîmes de perplexité naissent de cette formulation. Quel serait le vrai travail à effectuer ? Un beau personnage pour une suite du *Petit Prince* : après le businessman qui compte, celui qui accélère le changement. Des témoignages recueillis auprès de cadres laissent entendre que le travail n'a plus comme sens que la seule qualité des relations directes nouées entre les personnes. Les écouter, les aider, les accompagner. Mais de telles fonctions toucheront un nombre limité d'individus.

En troisième lieu, l'inventivité et l'innovation sont directement liées à la richesse individuelle. Cette richesse individuelle se nourrit de la confrontation et de la rencontre¹³³. Le réservoir personnel d'idées, de sentiments s'enrichit des apports progressifs de deux démarches : confronter, rencontrer.

La confrontation est difficilement conciliable avec un monde conformiste. Affirmer ses idées, laisser tomber des masques sociaux, abandonner la monotonie de positions arrêtées est un terrible exercice. En effet, dans la confrontation, il faut accepter une prise de risque, bouger ses lignes, laisser tomber certaines de ses certitudes, « menacer la stabilité et la sécurité » des vies. La confrontation est *« une lutte créative entre des personnes engagées dans une dispute ou une controverse et qui restent face à face, jusqu'à ce qu'émerge l'acceptation, le respect des différences et l'amour ; même si les personnes peuvent être encore en désaccord pour ce qui regarde la question en débat, elles-mêmes ne sont plus en désaccord comme personnes. »*¹³⁴

La confrontation peut-être également un véritable affrontement : des heurts de conviction peuvent se produire, des conflits d'intérêts se nouer.

Le consensus n'est pas cherché immédiatement, ni à tout prix. Il est sain d'exposer ses divergences pour construire un rapprochement, pour élaborer des solutions, pour créer une estime réciproque, tant il est vrai que l'opposition peut cohabiter avec le respect.

La rencontre n'est pas tant le fait d'un hasard. « *C'est un jeu libre et ouvert d'attention, de pensée, de sentiment, de perception* ». La rencontre dans un monde conforme est un jeu de piste où chacun se protège et se dissimule. Peut-on révéler qui on est ? Qui est véritablement l'autre ? Pour se rencontrer, il faut se donner. Cela mesure la difficulté des rencontres vraies. « *La rencontre se déroule sur le plan de l'harmonie et de la mise commun ; c'est la sensation d'entrer dans la vie de l'autre personne en maintenant au même moment sa propre identité et individualité. La rencontre est une expérience intérieure décisive durant laquelle se révèlent de nouvelles dimensions de notre être (non comme connaissance intellectuelle mais comme conscience intégrale) et également sont découvertes des valeurs capables d'accroître et de développer la vie de la communauté.* »¹³⁵ Accepter les rencontres du jour, les rencontres de hasard ou rencontres d'habitudes, est un gage d'ouverture, une source d'information, à nous de donner à cette occasion toute sa profondeur.

2. Les leviers du plaisir et de l'envie

Quel levier crée l'envie ? L'épreuve quotidienne, l'affrontement avec un sujet, plus subtil qu'un problème de mots croisés. On se collette, on le reprend, on envisage, on cède, on revient. On l'aura ! On se sent capable, on fourbit ses armes, on se renseigne, on fouille de ci, de là. C'est une quasi-obsession, car on traite vraiment les sujets quand il est devenu un point fixe que l'on veut voir disparaître, c'est une lutte sans pitié. On s'engage avec soi même à le résoudre. On est maître de son temps, de ses moyens, de ses solutions. Evidemment, on ne peut faire n'importe quoi, si cela ne marche pas, le ridicule s'abat sans délai et sans pitié.

Certes tout le monde ne manifeste pas ce besoin d'inventivité. Mais

pour ceux qui en ressentent l'urgence ? Quand il n'y a plus respiration de la créativité individuelle, un manque de quelque chose nuit à l'équilibre psychologique de la personne. Elle n'a plus la main. Il manque cette expression libre pour marquer son environnement, « laisser sa patte », exhiber sa liberté. Elle se sent emprisonnée. L'enfermement de la non-créativité, de l'absence d'autonomie peut créer ces troubles puissants parfois rangés sous la dénomination de démotivation. La personne capable de créer est "empêchée" : elle va perdre son ressort vital.

Quel levier crée le plaisir ? Se savoir capable, se montrer capable. Pouvoir enfin sortir du grenier ses idées, sa vision, ses interrogations. Faire à son pas, à sa tête. Et puis tout simplement... Faire. L'acte de faire réconcilie main et cerveau¹³⁶. L'homme est parcellisé dans ses tâches, dans sa pensée, dans sa vie, quels que soient son niveau de formation et sa position sociale. C'est en « reconstituant » ce couple homme et créativité que des tensions s'apaiseront. L'unité apaise les conflits internes, les tiraillements, les interrogations. L'homme réconcilié peut s'engager. Le plaisir ne vient pas de motifs extrinsèques : il s'enracine dans chacun d'entre nous. Le conformisme poussé au stade ultime a gâché les choses pour espérer refaire très facilement ce chemin. L'homme a besoin de voir la réalisation tourner, fonctionner, quitte à retoucher. La justification et la conformité avec le reste du système ne l'intéressent pas.

Le rationaliste et l'organisateur s'emportent malgré leur froideur professionnelle : « Quelle idée mettre dans la tête des gens ! C'est cela, le système D dans l'entreprise...Quelle ineptie ! Quel romantisme ! On peut parler d'innovation, faire des groupes de travail mais de là à donner la main, un budget, du temps ? ». Soulignons d'abord quelques éléments à conserver dans une chaîne de raisonnement réaliste. Ces éléments sont pourtant rebattus et diffusés dans les organisations : les gens ne s'engagent plus, les gens n'ont plus d'idées, ni de suggestions, les gens ne formulent aucune remarque dans la présentation de projet, dans l'analyse de problèmes, sauf signaler les points bloquants, les gens paraissent avoir des qualités d'inventivité à l'extérieur, qu'ils ne démontrent jamais en interne, - les gens s'ennuient et font le juste nécessaire de leur point de vue.

« Oui, mais quand même le système D ? »

L'innovation Jugaad¹³⁷, l'innovation des pays émergents, est une voie de retour à la simplicité. Jugaad, frugal en indhi, peut aussi signifier système D (bricolage...). L'innovation Jugaad, qui permet, sous contraintes, sans grands moyens financiers, de trouver des solutions locales, est le signe de l'expression des gens concernés et surtout du pragmatisme de solutions qui marchent.

Ce que l'on accepterait des pays émergents ne correspondrait en rien aux salariés de nos organisations ? La coupure profonde entre capacités des gens et besoins des organisations mériterait d'être reposée. A moins, en fait, que le grand jeu soit d'agiter ces questions et que le fond du problème soit déjà tranché. Un responsable de contrôle de gestion dans un séminaire, sans doute mis en confiance, mais aussi très provocateur, a « lâché le morceau ». C'est le bienfait de cette génération mécanique. Mal à l'aise dans toute animation d'équipe, il a asséné sa conviction selon laquelle il était très important de ne pas faire d'erreur à l'embauche sur les compétences professionnelles dures, entendez l'expertise. Il fallait bien découper les tâches de son service pour éviter un trou dans le dispositif ou un mauvais recouvrement entre collaborateurs. Il suffisait ensuite d'organiser un reporting très défini, un contrôle sans faiblesse. Si un maillon lâche, il faut le changer sans tergiverser. Une animation d'équipe, une souplesse d'organisation ne sont pas véritablement nécessaires. Dans cette optique, l'intérêt d'un conformisme sans faille est évident. Les gens conformés se mettent en place plus facilement et sont aptes à vivre dans l'organisation. Il ne s'agit nullement d'innover. Fermez le ban.

Revenons sur l'écart qui règne entre le discours des entreprises innovantes, et ce qu'il est possible de faire dans une organisation touchée par le conformisme. Ni l'état d'esprit, ni les conditions intellectuelles ou matérielles, ne sont là pour accompagner un vrai mouvement d'innovation ou d'inventivité. Cela est tellement fort que souvent les grandes organisations se demandent dans quel type de structure externalisée loger une équipe d'innovation. La question se pose même de savoir si on peut innover avec des salariés issus de l'organisation ou s'il faut recruter des

équipes ad hoc.

Manipulatoire est dispositif qui consiste à faire s'exprimer les gens pour réduire l'écart vécu entre le désir d'inventivité et la capacité réelle. Les fausses concertations, les faux dialogues lassent les gens. Ils y participent cependant, pour ne pas se singulariser, mais n'y croient pas. Les salariés vivent de plus en plus mal le niveau d'exigence et la pression du temps ; tout est focalisé sur l'augmentation de la performance. La difficulté de monter encore ce niveau d'excellence ne peut être réglée par la seule possibilité d'expression laissée aux salariés à laquelle on attribue une vertu pacifiante. Car cette expression ne donne pas de nouvelles directions et on constate bien que ceux qui ne lésinent pas sur leurs efforts sont quand même en butée. Serons-nous obligés de revenir à la notion d'aliénation pour expliquer notre monde et ses blocages ? Le conformisme, les contraintes affichées, le comportement attendu et effectif laissent les personnes concernées dans une impasse. Cette situation est vécue par eux comme une souffrance : on exige leur performance mais on ne leur laisse pas exprimer leur inventivité. Une partie de leur vie se passera sans s'investir, sans s'engager ! Les échelons supérieurs qui pensent la performance restent enfermés dans un schéma sans vouloir ni pouvoir le remettre en cause. Ce ne serait pas réaliste disent-ils. Ces représentants d'une autre « caste » constatent l'aliénation, mettent le mot sur la chose mais à huis clos (« l'aliénation est la dépossession de l'individu et la perte de la maîtrise de ses forces propres au profit d'autres », l'existence devient inauthentique). Ils se demandent seulement quel nouveau type d'organisation responsabilisante proposer pour résoudre la question du dépassement de la performance, sans que l'homme soit bloquant. Le Charlot des Temps Modernes redevient prophète et on voit se recréer le phénomène des OS des années 60/70 qu'il fallait remotiver et réinsérer pour éviter des heurts sociaux. Curieusement, si la motivation est un sujet qui se pose toujours, la Révolution n'est pas à l'ordre du jour. Pour l'instant.

3. Equilibre personnel et créativité

Dans un séminaire de managers sur le sens du travail un exercice a conduit tous les participants, salariés de grandes organisations, à citer des exemples de personnes croisées dans leur vie qui donnaient, selon eux, un « sens à leur travail ». Tous les exemples se rattachaient à des métiers quasi disparus. Bien souvent (une fois sur deux), les stagiaires mettaient en valeur un exemple familial. Un quadragénaire a tenu à témoigner que depuis 12 ans dans cette grande entreprise il n'avait jamais croisé personne qui avait un sens particulier du travail, un engagement passionné. Chacun faisait son « taff », sans plus. Quelle tristesse... et quelle puissance de conformisme permet de supporter cet état de fait, 12 ans durant.

Matthew B.Crawford¹³⁸ n'a pu tenir aussi longtemps. Son histoire et sa réflexion peuvent inspirer ceux qui cherchent une voie de sortie ! Universitaire en philosophie et en sciences politiques, il a eu l'occasion de réaliser des petits boulots durant sa scolarité comme bien d'autres. Il rédigeait des abstracts de revues de recherche. Son manager lui donnait des challenges forts. Sans pénétrer dans les articles et les sujets, il fallait produire toujours plus de résumés, toujours en plus grand nombre, pour une base de données. Celle ci alimentait sans doute des chercheurs qui ne lisent peut-être que les résumés pour publier des pseudo-articles de recherche ? Les études terminées, sa carrière paraît démarrer. Il est embauché dans un think tank à Washington. Sa mission de direction (!) consiste à rendre compatibles et supportables pour le lobby pétrolier des études de produits et de dispositifs. Au bout de quelques mois, il craque, s'enfuit et ouvre un atelier de réparation de motos ! Son travail d'analyste dans un think tank lui pesait. S'il en voyait le confort, il percevait mal sa réelle utilité. Se plonger dans des carburateurs était déjà son hobby depuis plusieurs années. Il avait acquis ce savoir-faire au fil des rencontres et des expériences. Crawford livre son diagnostic sur le travail contemporain dans son « Eloge du carburateur », titre provocateur de son premier livre. Il décrit, de manière très atypique, la relation entre l'homme et son activité.

Rassemblons nos impressions sur le cheminement de M.Crawford.

Première impression. Le choix de l'indépendance et de la liberté. On voit là le nœud principal de l'argumentation. J'accepte ou je refuse la

sujétion ? Je construis une liberté en faisant le pari de choisir un chemin non conventionnel.

Deuxième impression. La rencontre d'êtres improbables. Collègues solidaires, compétents, clients et machines ravis. Surprises, étonnements. La découverte de ceux qui ont quelque chose à dire et à apprendre. Le travail qui n'est pas enraciné dans un réseau concret met des distances qui déstructurent le travail humain. Le « téléguidage » à distance introduit trop de distorsions.

Troisième impression. La force de la difficulté. Se confronter à quelque chose de temporairement insoluble ravive l'intérêt et suscite la recherche de solutions, procure une meilleure compréhension de la technique. On ne craint pas l'échec ; il y a un savoir tacite, fruit de l'expérience, qui donne de la valeur au parcours et à une activité.

Quatrième impression. Le lien entre faire et penser¹³⁹. On commence à faire, on se trompe, on expérimente, on fait marche arrière, on réessaye. L'intelligence tire les leçons de ces soubresauts mais ne rationalise pas ni ne « logifie » a priori un savoir.

Cinquième impression. Le lien entre la main et l'objet. La jubilation de toucher, la capacité de modifier accélèrent l'acquisition de connaissances personnelles. On oublie trop à notre époque la capacité du toucher pour comprendre. La main est l'outil du cerveau. Le regard est l'outil du cerveau. L'oreille est l'outil du cerveau. Mais entre nous que peut bien faire un cerveau qui tourne sur lui même ?

Sixième impression. Durer et économiser. Le refus de l'obsolescence programmée des objets qui entourent notre vie redonne un sens au travail humain. Réparer est une autre civilisation. On freine le gaspillage. On arrête une course folle de changement permanent. On redevient également capable de s'attacher aux choses en y mettant un peu de soi.

Septième impression. Ce qui est important pour vivre. Vous découvrez que celui qui est accroupi dans votre cuisine pour réparer votre

plomberie gagne en fait plus que vous. Il est fier de sa spécialité car il est indispensable à notre vie. Son métier ne peut être délocalisé ; le vôtre, oui ! Vous pouvez alors effectivement vous demander à quoi servent les études. Sans doute à vous sélectionner.

Huitième impression. Les autres comprennent mon rôle et mon activité. La compréhension de ce que je fais, la compréhension par ma famille de ce que je fais, la compréhension et la vérification par mes clients de ce que je fais est ce qui fonde ma fierté.

Selon Crawford, un engagement qui n'intègre pas toutes les qualités foncières humaines, un travail qui entraîne la censure de certaines potentialités, une activité qui provoque la rupture du lien avec les autres, plongent l'homme dans un profond ennui destructeur. Crawford est un "penseur" atypique qui redonne tout son sens aux leçons d'une vie quotidienne normale, sans héroïsme, sans artifices.

IV. Post-scriptum

Ne pas subir...Une belle devise, mais surtout une maxime de vie quand on se sent broyé par un système. On rêve l'échappée, on s'évade du peloton, on grimpe ou roule à son allure. On s'oppose fermement à un conformisme ambiant qui s'instille partout, modifie les attitudes, le langage, les comportements, les pensées. Il faut rompre, se dégager, aller à côté, plus loin, sortir du cadre. Répondre à la question qui nous apparaît essentielle sans nous en laisser conter par les bruits diffusés par les mégaphones installés de manière permanente.

Coco Chanel se rebelle face à un monde. Le film qui a mis en scène sa vie nous permet d'imaginer l'enfance, l'abandon, la difficulté à pénétrer des milieux bourgeois et privilégiés aux codes exigeants, fermés ; les errements, les échecs, les premières provocations... Elle cherche, elle trouve sa voie, elle veut marquer. Elle se projette, sent qu'elle sera un jour reconnue. Sa question fondamentale : comment rendre sa liberté à la

femme ? Plus que les discours, plus que les idées, il s'agissait pour elle de modifier très concrètement ce qui la recouvrait, ce qui la cachait, ce qui la décorait. Elle a voulu imposer des vêtements qui donnaient un style et un esprit. Paul Morand dans un petit, léger mais profond opuscul¹⁴⁰e nous a laissé ce qui faisait l'allure de Chanel¹⁴⁰.

Partie de rien, elle s'imposa, aidée bien sûr par la chance, les coups de pouce du destin et surtout le travail et le talent. « *Rien qu'à paraître, Chanel fanait l'avant guerre* ». On a oublié les noms des couturiers qui imposaient leurs marques. On ne peut oublier son manifeste : « *J'ai rendu au corps des femmes sa liberté ; ce corps suait dans des habits de parade, sous les dentelles, les corsets, les dessous, le rembourrage* ». C'est un caractère qui prend d'assaut la mode : « *l'abrupt du caractère de Chanel, le précis de son tour de main ou de ses phrases, le sommaire de ses aphorismes tombés d'un cœur de silex...* ». Les phrases de Morand s'enchaînent pour dessiner ce portrait de femme dure, attachante, étonnante. L'enfance malheureuse, les débuts difficiles, l'enracinement auvergnat : tout concourait à cette dureté de caractère pour faire valoir ses idées, sa vision, son style. « *Je déteste m'abaisser, courber l'échine, m'humilier, déguiser ma pensée, me soumettre, ne pas en faire à ma tête...* ». Beau programme. Une rebelle mais une rebelle qui s'est imposée par le travail. « *Quand j'entends dire que j'ai eu de la chance, cela m'irrite. Personne n'a plus travaillé que moi....L'idée qu'on peut construire ce que j'ai construit sans travail, et par un simple coup de baguette, en polissant la lampe d'Aladin et en se contentant de faire un vœu, n'est que pure imagination...* ». Et de fil en aiguille, Coco bâtit son empire sur les femmes ; l'entreprise grandit ; le siège de Chanel s'installe rue Cambon. « *On commence par désirer l'argent. Ensuite on est pris par le goût du travail. Le travail a une saveur bien plus forte que l'argent. L'argent finit par n'être plus que le symbole de l'indépendance...* ». Paul Morand, parcourant l'épopée Chanel, nous livre les propos de cette artiste déchirée par la vie. Mais ces propos ont parfois la profondeur et la hauteur de pensée d'un « moraliste ».

Chanel a su percevoir qu'un monde nouveau allait naître ; elle a senti

très vite ce qui allait faire un nouveau style vestimentaire : simplicité, confort, netteté. Elle a appris son métier une technique, Avec des inspirations venues de l'enfance, des premiers essais, des intuitions pour marquer des ruptures. La coupe de cheveux Coco, courts à la garçonne, au mépris des convenances qui s'effondraient ; la recherche de matière, le tweed; le choix de couleur, le noir; le dessin de formes, tout était bon pour faire bouger les conceptions de l'époque. *« A l'origine de la création, il y a l'invention. L'invention c'est la graine, c'est le germe. Pour que la plante pousse, il faut la bonne température ; cette température c'est le luxe...La création, c'est un don artistique, une collaboration de la couturière et de son temps, ce n'est pas en apprenant à faire des robes qu'on les réussit...la mode est dans l'air, c'est le vent qui l'apporte, on la pressent, on la respire, elle est au ciel et sur le macadam, elle est partout, elle tient aux idées, aux mœurs, aux événements... »* Que ces propos de Coco Chanel rapportés par Paul Morand ne choquent pas l'homme rationnel. N'a-t-il pas appris que, pour innover, il faut se décaler, s'ouvrir, s'inspirer d'autres démarches, sortir du cadre. Mais là, avec Coco, nous avons une créatrice qui sent et écoute son époque, qui dépasse l'actualité et les mots ou normes conformes pour aller au-delà. Et, il faut bien le dire, sans grande méthode rationnelle et didactique. Le génie du couturier, c'est de prévoir, d'anticiper. Mais elle nous laisse une leçon ambiguë : *« Il vaut mieux suivre la mode, même si elle est laide. S'en éloigner, c'est devenir aussitôt un personnage comique, ce qui est terrifiant. Personne n'est assez fort pour être plus fort que la mode... »*. Le ressort de cette grande dame : *« je me suis servie de mon talent comme d'un explosif »*. Pour démoder ! Pour autant, elle reconnaît que les gens de métiers ne doivent pas céder à l'excentricité (l'excès), *« ils doivent cultiver les moyennes »*.

Chapitre 7

La dissidence, l'exclusion ou la passivité.

I. La dissidence toujours possible

Chacun d'entre nous s'imagine toujours « hors de la boîte »... Qui veut admettre qu'il a plongé dans le plus gris conformisme, que ses comportements sont stéréotypés, sa pensée tiède, que les autres, tous les autres le reconnaissent ? Bien sûr le romanesque de l'imagination nous fait choisir le rôle du dissident, de celui qui dit non.

Un prêtre prêchant, lors d'une retraite, à des croyants, raconte la passion du Christ. Croyants ou non croyants, revoyez la scène : la montée au calvaire de Jésus portant sa croix. Le prédicateur, enflammé, met tout son art pour faire sentir aux retraitants la souffrance du Christ, ses efforts pour porter l'immense croix qui représente nos fautes ; le juste, Simon de Cyrène, l'aide dans cette montée. Imaginez les expressions des visages dans la foule, les regards, les gestes, leur hostilité. Dans une foule, c'est à qui criera le plus fort, pour se dédouaner ou faire oublier de précédents engagements. Il faut découvrir les peintres de la Passion. Par exemple, Jérôme Bosch avec ces visages horribles et grimaçants, fixons tel ou tel personnage dans cette foule qui entoure le Christ. On frémit en entendant les paroles prononcées au sein de cette masse humaine qui entoure le condamné. A ce moment, le prédicateur suspend son récit, ralentit son rythme de parole, sa voix s'adoucit, il interpelle les auditeurs :

« Bien sûr, vous êtes tous cet homme qui aidait le Christ ? »

Aucune réponse directe des retraitants, mais dans leur for intérieur, ils répondent certainement oui.

« Eh bien non, imaginez plutôt que vous êtes dans la foule pour insulter Jésus et prononcer des paroles de haine et de mort ! ». En effet, est-on sûr de jouer le beau rôle ? Tous conformistes, par peur, par haine, par facilité.

Nous aimerions tous devenir des dissidents quand notre esprit reprend sa force, mais le prédicateur renvoie ses fidèles à la pesanteur humaine qui nous touche tous, sans exception. Faire comme les autres, penser comme les autres, parler comme les autres.

Pour compléter l'image religieuse, songeons au "Chrétien du jour et au Chrétien de l'évangile"¹⁴¹. C'est une expression du Père Emmanuel (1826-1903), un simple curé de campagne mais grand auteur spirituel qui a bâti une œuvre d'une grande qualité. La formule résume la difficulté du rapport du croyant avec le conformisme du monde. Être dans le monde, sans être du Monde, sans céder à toutes sollicitations, idées, tentations (d'où l'expression « mondain » au sens fort et non seulement pour signifier l'amour des sorties et des fêtes). Saint Augustin, dans son ouvrage, *La Cité de Dieu*¹⁴², n'oppose pas non plus le monde créé et un monde surnaturel, la distinction des deux cités qu'il suggère ne signifie nullement l'opposition des choses temporelles et spirituelles mais que l'une des Cités doit inspirer l'autre. Cela pose toute la question du dialogue et de la tolérance. Jusqu'à quelles limites peut-on dialoguer avec un monde qui ne veut pas de votre pensée anticonformiste. Dialoguer pour préserver une représentativité ou des marges de manœuvre ? Dialoguer au risque de se dissoudre ?

Ce dilemme paraîtra très éloigné du souci de l'incroyant, de sa résistance au conformisme. Peut-être moins qu'on ne le croit. Car il s'agit de la possibilité et du droit à la dissidence, du droit à conserver une position minoritaire. Il s'agit de la difficulté de rester sur le chemin de crête entre ses convictions et les sollicitations d'un groupe ou d'une organisation, de la difficulté de séparer ce que l'on croît être, ce que l'on croit penser, de ce que l'on est, de ce que l'on fait. Ce souci sera celui de tout homme qui voudra conserver son libre arbitre. C'est un basculement progressif en dissidence qui se produit. Le chemin n'est pas indiqué, tout tracé, certainement pas facilité.

L'imagination étant une grande force pour se projeter, comprendre, réaliser, nous reprendrons par le détail les romans qui décrivent ces mondes utopiques où le conformisme s'est abattu.

Le déclenchement de la rupture pour un des personnages démarre très simplement. Rarement les dissidents, car il faut bien les appeler ainsi, ont été éduqués dans un sentiment de résistance permanente, dans un cadre familial réfractaire aux pratiques de l'organisation, au pouvoir établi. On ne peut pas dire qu'il y ait un gène de la dissidence, quelque chose de foncièrement antinomique à une norme, un code, à un ordre établi très strict.

La dissidence réside toujours dans des nouvelles questions que se pose la personne : « Pourquoi ? comment cela se fait-il ? Que pensent les autres ? Suis-je le seul à m'interroger ? » Cette interrogation démarre extrêmement lentement. La prudence, en effet, est de mise. On se sent surveillé. La personne elle-même s'observe, s'autocensure, s'examine. Un sentiment de culpabilité enserre l'esprit. Se poser ces questions est hors norme, inhabituel, en quelque sorte interdit. A qui pouvoir exprimer ses doutes, avec qui décrypter ce qui se passe ? La peur fait partie du premier barrage qui empêche toute dissidence.

Progressivement, très progressivement, on prend conscience d'une fêlure dans le système, on réalise à un moment que l'on ne croit plus au système. Dans nos organisations conformistes, le danger n'est pas aujourd'hui de craindre pour sa liberté, toute matérielle ou physique. Il s'agit en fait de desserrer un étau, de retrouver l'estime de soi, d'avoir le sentiment de collaborer à quelque chose et non simplement d'user le temps pour gagner sa vie. S'évader de l'ennui, s'échapper des réunions interminables dont on ne saisit pas forcément l'intérêt, refuser intellectuellement ces différents messages qui nous assomment.

Des couleurs, des histoires, des circonstances dessineront le cheminement des dissidents.

II. Naissance du dissident

Copeau, le héros du Bonheur Insoutenable¹⁴³, est un petit garçon, vivant dans une famille normée dont tous les membres subissent le « traitement » régulier qui les tient ainsi sous contrôle. Un jour, Copeau (LI RM35M4419, de son vrai nom), découvre en discutant avec un petit camarade que des gens vivraient comme avant dans des montagnes : ils chasseraient, ils se battraient, ils n'auraient aucune conscience de la vie apaisée de UNI. Complètement en marge de la société parfaite (UNI), ils n'auraient ni bracelet (qui permet d'identifier, de traiter, de suivre tous les membres). L'histoire commence...Le soir même, la mère voyant que quelque chose ne tourne pas rond chez son petit garçon, appelle Bob, le conseiller qui suit Copeau. Bob arrive sans délai, s'entretient avec l'enfant, prévoit un traitement et prend tout renseignement pour faire « aider » l'autre garçonnet. « Aider » est le terme pour remettre dans la norme, être conditionné, traité avec un apport de substances chimiques, plus ou moins dosées grâce à l'intervention d'UNIORD, le calculateur géant qui dirige, planifie tout. Le décor est planté : un cadre contraignant, des agents de conformisme (la mère, le conseiller dans cet épisode), la découverte d'éléments à ce jour inexistants pour l'histoire officielle. Ainsi le dissident reçoit des informations éparses au gré de rencontres volontaires ou non. Les « passeurs » sont des témoins qui contribueront à relativiser son rapport à la société, ses relations aux autres. Ils apparaissent brièvement, déposent chez le futur dissident une information, une question. Ils sont parfois repérés et éliminés ou bien ils s'effacent tout simplement car leur rôle était inconscient.

Notre dissident est marqué par son histoire, son hérédité, sa mémoire familiale qui n'ont pas été gommées. Ce petit garçon a un grand père, Papa Jan, qui l'a surnommé Copeau parce qu'il ressemblait à son propre grand père. Copeau a un œil vert et l'autre marron. Ce détail physique le distingue des autres. Pourquoi le surnom de Copeau ? Le héros donnera l'explication : « Je suis un copeau de la vieille souche ». Un peu étrange, original, ce grand père a travaillé, il y a des années, à l'installation d'UNIORD. Pour fêter les dix ans de Copeau, toute la famille va visiter UNIORD, ou plutôt seulement ce que l'on veut bien en montrer aux membres. Le grand père est étrangement présent dans cette visite et, à un

moment, il détourne son petit fils du circuit officiel pour découvrir la face cachée de leur monde. Ils pénètrent dans les entrailles de UNIORD, sans respecter les consignes de sécurité et de protection habituelles. Là, ce deuxième « passeur » lui apprend quelque chose d'essentiel qui habitera Copeau toute sa vie. Comme le ferait tout grand père, il lui demande ce qu'il aimerait faire plus tard. Question inconcevable à UNI puisque c'est UNIORD qui « classifie » et oriente chacun à l'aide des innombrables contrôles et tests. Papa Jan lui avoue qu'il n'aime pas UNI. Papa Jan lègue à Copeau les germes de sa différence : la volonté : « N'oublie pas de vouloir », gage de la liberté qui mène la vie.

III. Parcours du dissident

Le drame du dissident est sa solitude. Il ne pourra pas, pas tout de suite, se confier à des proches. Sa solitude l'enferme, l'affaiblit car le doute l'assaille en permanence. Serait-il le seul à penser ainsi ? Tout est prétexte pour vérifier ses premières intuitions. Réunions, visites, rencontres, captations du regard, lectures sont interprétées, connectées. Il tente de refaire une histoire logique de son intuition première. Pour son salut... mental, il doit d'abord rendre logiques, assurées ses premières constatations. Ce début de parcours affine son écoute, son attention. Il finit par repérer les dissonances, les attitudes inhabituelles ; il tente d'imaginer ses pairs dans la dissidence. Il ne doit pas être seul, il n'est pas seul. Effectivement, il va croiser d'autres personnes atypiques. Ainsi Copeau rencontre divers dissidents : celui qui préserve sa vie artistique et trouve les moyens, les outils pour dessiner ; ceux, plus engagés dans la dissidence, qui apprennent à tricher dans les contrôles et les traitements pour ne pas être pistés par Unicord ; ceux qui le mettent en chemin pour découvrir d'autres langages et donc d'autres mondes, d'autres perspectives. Parfois, surpris par sa découverte, il les dénoncera pour se protéger. N'oublions pas que le conformisme est l'état mental qui conduit à faire quelque chose sans en avoir reçu l'ordre explicite. Il devra même temporairement se soumettre et être « traité ». Fiché, il sait que le seul moyen pour lui est de céder, car il

n'est pas encore assez fort pour résister. Pourtant il reprendra toujours sa quête de liberté. Les dissidents se croisent, se reconnaissent à des comportements marginaux, regards, langage, attitudes, toujours assez légers, ambigus pour ne pas être repérés et « aidés » par les autres membres. Le questionnement est essentiel. C'est leur marque d'appartenance à cette drôle de confrérie. Sortir du cadre en apprenant un autre langage apparaît comme une voie de salut. Pas à pas, Copeau mûrit, décrypte le système, renforce ses convictions. Il est prêt.

IV. Basculement en dissidence

Après le questionnement, le refus. Le basculement est irrémédiable quand la personne prend conscience de son identité, de son désir d'autonomie, de sa volonté de réagir.

L'individu s'estime encore assez pour refuser toute lâcheté. Il s'agit du moment où la personne sait que c'est à elle, à elle seule, d'exprimer un refus. Cette rupture occupe son esprit de manière permanente. Par la suite se construit le comportement du dissident. Rompre avec le monde uniforme c'est tricher avec les contrôles : échapper à la surveillance, c'est sortir de la sujétion. Il fait en sorte qu'UNIORD n'ait plus toutes les données le concernant. Il apprend à ruser et dissimuler avec le système et ses représentants. A faire comme si... tout en retrouvant son libre arbitre. Il s'agit de concevoir autrement la vie. Il découvre qu'il n'est pas seul, que d'autres, sans doute avec des motivations différentes, refusent le traitement, la vie fléchée, la pression de la conformité. Parallèlement il retrouve le goût de la solitude pour construire sa pensée, son projet. Ne plus s'identifier au collectif. Eviter sa dissolution dans le collectif. Progressivement il se détache du sentiment de culpabilité, issu de la distorsion entre l'illusoire façade de membre heureux du système et sa profonde réticence instinctive.

Rapport avec les autres, avec le monde, avec l'autorité. Copeau

survit dans toutes les épreuves, il plie et revient au principe de papa Jan : « N'oublie pas de vouloir ». Cette dissidence dans le monde d'UNI montre un cheminement individuel. Mais cette route n'est nullement linéaire, elle est faite de renoncements, d'approfondissements, de « retours en aller ». Peut-il y avoir dans un monde uniformisé une révolte collective qui tienne suffisamment longtemps pour mettre en péril le modèle ? On constate que très vite les dissidents sont repérés, trahis, « traités » pour leur bien. La convivialité peut exister, temporaire, de surface, convenue : on se croise, on se parle selon les standards. L'amitié, l'estime sont choses inconnues. L'amour ne peut naître dans un tel climat. L'homme ne possède plus vraiment d'individualité, que pourrait-il donner, offrir à l'autre ? La relation ne s'inscrit pas dans la durée, la relation ne peut s'inscrire sur le mensonge et la dissimulation. L'individu est seul dans la masse. Au cours de l'histoire, on constate que Copeau est atypique même chez les dissidents. Il ne veut pas seulement refuser UNI ; il espère trouver une autre Cité qui remplacera le système abhorré. Personne ne rejoint complètement son projet de découvrir un monde où les gens vivent encore libres. Les personnes dissidentes se créent une petite liberté, un confort sans vision ; elles posent des actes de courage sans lendemain, sans espoir. Toute opposition frontale est muselée, toute absence à des activités collectives est relevée, tout sentiment ou comportements qui pourraient avoir une interprétation de déviance sont pistés. Aucun ou peu d'espoir collectif au sein du monde UNIFORME. Il faut rompre personnellement puis fuir pour peut-être revenir. L'autorité, semble-t-il, dans UNI n'est pas vraiment incarnée. C'est un point majeur : l'autorité est diffuse ou représentée par UNIORD, le système informatique. On pense jusqu'au bout de l'histoire que les unités centrales de l'ordinateur ont pris le contrôle et le pouvoir de la planète. Ceux qui expriment la pensée conforme, les conseillers individuels particulièrement, changent souvent. Ils n'ont pas d'état d'âme, appliquent les procédures, rendent compte, rapportent. Ils expriment une forme d'idéal bêtifiant : il faut aider les autres à rester conformes. Quitte à adapter les traitements chimiques. Ils sont les gardiens du conformisme. Un suivi personnalisé des membres est toujours nécessaire pour qu'UNIORD adapte, contrôle, stocke les paramètres indispensables à une mémorisation de tous les éléments, de tous les

scenarii. Mais nous découvrons à la fin de l'histoire qu'UNIORD est bien sous le contrôle effectif des programmeurs et de hauts conseils. C'est la stupéfiante découverte de Copeau. Des hommes, pour éviter les errements du passé, tiennent tout le fonctionnement d'UNI en distillant au compte-gouttes la « liberté » possible dans la vie, son orientation, les sentiments, la démographie, la vieillesse. C'est le règne d'un despotisme éclairé. L'essentiel est d'apaiser les risques de conflits, de donner à chacun sa place, d'éviter les débordements, de planifier, de contrôler car les gens n'en étaient pas capables dans le passé. Ils n'en seront pas capables dans le futur. Trouver les solutions raisonnables, rationnelles aux problèmes du monde appartient à une caste. Elle camoufle son autorité. Cette caste, cachée aux yeux de tous, vise la pérennité de son pouvoir, elle travaille à accroître ses capacités de connaissance et d'expression. Curieusement, si les humains qui vivent dans UNI meurent très précisément à 62 ans, les gens de la caste peuvent vivre beaucoup plus vieux. Derrière les procédures et les normes, cherchez les hommes !

V. Proclamation de dissidence

Le dissident se déclare car il dépérit. Il pressent que son identité, après son autonomie va se disloquer, se dissoudre.

Prise de conscience forte pour l'individu de ce qui se passe, se trame, s'impose. Il décrypte les mensonges du langage utilisé qui trahit le sens commun et la vérité. Il prend conscience que quelque chose attaque ce qu'il doit protéger pour rester soi même. Il reconnaît sa faiblesse, et au même moment, il saisit la richesse intrinsèque qu'il veut défendre.

Déclaration de dissidence et confrontation avec les représentants de l'organisation. C'est une « libération » pour celui qui se sent enfermé dans le mensonge, au risque de perdre son confort, son statut, sa reconnaissance dans le groupe. Cette déclaration se fait souvent par à coups, par petits essais. Le futur dissident se teste avant de choisir le moment, l'événement

judicieux pour proclamer son refus. À moins que, pris par un profond dégoût, ou un coup de colère, il ne franchisse le pas irrémédiablement. Les mots, les gestes lui viendront assez aisément. Les autres personnes seront marquées par sa force de conviction.

Autodéfense de l'organisation qui veut limiter l'influence du dissident. L'organisation conforme le déclare marginal, irréaliste, le stigmatise comme quelqu'un qui n'a aucune reconnaissance pour ce qu'il a reçu dans l'organisation. Il faut créer un cordon sanitaire autour du dissident, rendre ses argumentations caduques, non socialement responsables. Les manœuvres consistent à le marginaliser dans son activité et son action, à montrer qu'il se désintéresse de la cause commune : il profite mais ne donne rien.

Rejet, mise à l'écart, voire élimination si possible, en faisant disparaître toute trace, toute pensée du dissident. Non seulement il n'est pas (plus) fréquentable mais il n'a jamais vraiment existé. Si un proche, un collègue le soutenait, même faiblement, cela pourrait remettre en cause le confort limité dont jouit encore ce soutien. Chacun va soigneusement limiter ses rapports avec le dissident : ne pas le voir seul, ne pas le contacter, très peu en parler. Faire le contraire serait signer sa propre condamnation à court terme. Toute aide ou solidarité sont exclues dans un état de conformisme universel. L'élimination du dissident sera réalisée sans publicité, sans grande justification, présentée sous des dehors de normalité. On choisira un processus habituel de fonctionnement de l'organisation, un processus neutre, utilisé pour d'autres situations (exclusion, mutation, réorientation). Il ne faut pas créer l'exception, faciliter l'interrogation et la mémoire.

La dissidence est le fait d'opposer des principes intangibles à des normes sociales qui n'ont pas de légitimité mais sont imposées par conditionnement ou par contraintes plus ou moins directes. L'acte premier de la dissidence n'est pas tant de refuser telle ou telle pratique du corps social mais d'opposer une proclamation de principes à l'ambiguïté corrosive. Les principes sont en fait la ligne de défense intérieure de l'individu qui ne veut perdre ni son autonomie ni sa dignité. On s'attend

toujours à une proposition de mesures très pratiques pour trancher une question dans le monde contemporain. Le dissident se dresse seulement avec un ou deux principes, intangibles pour lui. Il n'a pas de discours programmatique. Reprenez la vie de Soljenitsyne, de Vaclav Havel, de bien d'autres. Il s'agit de ne pas accepter tel ou tel comportement. Il s'agit d'y opposer fermement un principe. C'est le moment où la réflexion et la théorie reprennent leurs droits et croisent la vie. Certes, nous vivons dans des régimes de liberté, dans des organisations économiques que les personnes peuvent quitter à tout moment pour exercer leurs talents ailleurs. Mais si les mêmes mécanismes sont en jeu, les mêmes réponses sont nécessaires. Là où le conformisme d'organisations s'étend, il y a fatalement des individus qui se mettent en retrait et peuvent entrer en dissidence. Et la seule manière d'entrer en dissidence est de proclamer ses convictions. Pour se libérer, pour trancher ce qui entrave, pour retrouver sa raison.

VI. Signification d'une dissidence dans une organisation

Rares sont les dissidents, rares sont les résistants. Le rêve, la pensée romantique expriment des désirs qui ne sont jamais réalisés. La vie des organisations, de toutes les organisations, se ressemblent. Vivre dans une organisation conforme n'est pas bien sûr la vie dans l'organisation concentrationnaire étudiée par Bruno Bettelheim (Cœur conscient). Ce livre puissant, terrible est fruit de son expérience vécue des camps nazis¹⁴⁴.

Cet exemple très particulier, dramatique, où toute humanité est éteinte, permet à Bettelheim d'analyser le comportement humain sous contraintes. Gardons à l'esprit le sous-titre de l'ouvrage : « Comment garder son autonomie et parvenir à l'accomplissement de soi dans une civilisation de masse ? ». L'auteur a vécu lui même ce monde concentrationnaire. L'étude de Bettelheim est primordiale sur la survivance dans une civilisation de masse. Il nous appartient de tirer de ces textes les bonnes clés de lecture des situations, les bons leviers pour l'action.

L'environnement social conforme naturellement, inexorablement, l'être humain. Un environnement, dénué de toute humanité, ne respectant aucunes valeurs fondamentales, conçu par des forces brutales, augmente, en intensité, en vitesse d'application, cette capacité de modeler l'homme. C'est une volonté « diabolique » de faire de l'homme un objet et non plus un être animé, doté d'intelligence et de raison. Briser l'individualité rapidement, en détruisant toute dignité, toute estime de soi, tout respect humain, faisait partie d'un cycle de soumission mis au point par les SS. Il est intéressant de noter la réflexion de l'auteur sur les conventions sociales (politesse matinée de bonnes manières et stéréotypes de tous genres) qui ne résistent guère dans le milieu agressif où sont plongés les pauvres gens comme un bain d'acide. Quand elles s'aperçoivent que leur cadre de relations n'a plus cours, les personnes abandonnent leurs réflexes sociaux antérieurs pour adopter des modes de relations à l'autre plus primitifs. Les réflexes éducatifs s'effacent. Irène Nemirowski, dans son roman Suite française, raconte l'épisode douloureux de l'exode en 1940 sur les routes de France. Toutes les couches sociales, tous les profils psychologiques se trouvent mêlés dans cette coulée humaine, pour le meilleur mais manifestement aussi pour le pire. La plume de Nemirowski est acérée : elle dissèque l'âme humaine avec son scalpel. Le manque de moyens, l'abandon d'une voiture, la peur qui submerge, suffisent à gommer les bonnes manières ; l'esprit le plus veule apparaît¹⁴⁵. On découvre les conséquences de la peur, du gréganisme.

Tuer, endormir ou préserver la capacité d'autonomie de l'homme est le dilemme essentiel de toute civilisation et de tout exercice de l'autorité. Pour Bettelheim, l'autonomie est « *l'aptitude intérieure de l'homme à se gouverner lui même, à chercher consciencieusement un sens à sa vie (...). Ce concept n'implique pas une révolte de principe contre l'autorité en tant que telle, mais plutôt l'expression d'une conviction intérieure, sans considération de commodité ni de ressentiment, indépendamment, de pressions ou de contraintes sociales. (...) L'autonomie n'implique pas que l'individu ait la liberté de faire n'importe quoi. Toute société dépend, tant pour son existence que pour son développement, d'un équilibre entre l'affirmation de soi de l'individu et l'intérêt collectif. S'il n'existait un*

*frein aux pulsions instinctuelles de l'homme, aucune société ne serait possible. Cette recherche constante d'un équilibre par la résolution de tendances contraires en nous-mêmes ou entre le soi et la société, la capacité de la conduire en fonction de valeurs personnelles, d'un intérêt individuel bien compris qui tint compte de l'intérêt de la société dont nous faisons partie, aboutissent à une conscience croissante de liberté et constituent le fondement d'un sentiment toujours accru d'identité, de respect de soi même et de liberté intérieure, bref, d'autonomie. »*¹⁴⁶

Identité, recherche d'équilibre entre soi et le corps social, autonomie, nous avons là les termes essentiels de toute réflexion sur le conformisme. Bettelheim, dans son dernier ouvrage, *Survivre*, reprend ces thèmes notamment en opposant autonomie et aliénation. Les définitions sont essentielles à la compréhension des vrais enjeux. « *Le mot « autonomie » est d'origine grecque et contient les notions de liberté, d'indépendance, d'autodétermination. Le mot "aliénation" vient du latin et s'applique à l'être qui est « autre ». Quand les mots sont ainsi définis, qui ne voudrait être autonome ? Qui ne voudrait éviter l'aliénation ? Mais ce n'est pas tout à fait aussi simple : ces deux termes se rapportent également à deux concepts plus modernes : l'état de celui qui est dirigé de l'intérieur, par opposition à l'état de celui qui est dirigé par les autres. »*¹⁴⁷ Les moyens de masse désintègrent la capacité d'autonomie de l'être humain. Ils ne lui permettent pas de garder un équilibre délicat entre ces deux versants. Au-delà de la violence, de l'humiliation, un outil était utilisé pour briser les volontés : réaliser des travaux absurdes, sans intérêt et sans véritable finalité. L'humiliation de telles tâches contribuait, nous dit Bettelheim, « *à la désintégration en temps que personnes adultes. Le processus de domptage des volontés passe du traumatisme de la plongée brutale dans cet univers, à l'adaptation à un nouveau monde et finit dans la régression imposée* ».

VII. Disparition ou victoire du dissident

Copeau, après de nombreuses péripéties, a réussi, avec Lilas, une jeune femme rencontrée, à s'échapper d'UNI et rejoindre une île, Liberté, où les dissidents survivent misérablement. Toujours habité par sa volonté, il monte une expédition pour aller détruire UNIORD et redonner aux hommes la liberté de leur destin. L'expédition échoue, comme si cet échec était programmé, organisé. Certains des compagnons de Copeau sont en fait des taupes d'Uni dont la mission est de contrôler tout mouvement d'opposition. Repris, flatté, intégré au groupe dirigeant de UNI, Copeau va-t-il abandonner sa mission ? Pour tromper UNI, il va jusqu'à accepter d'abandonner sa singularité...son œil vert. S'il décide de gommer sa différence, ce sera un signe envoyé à l'autorité. Il comprend enfin qu'il faut atteindre une perfection :

« Mon œil ne me dérange pas. Au contraire, je l'aime bien.

(le grand Maître) C'est une erreur. Si c'était irrémédiable, votre résignation serait parfaitement justifiée. Mais une imperfection qui peut être corrigée ? (...)

Il n'est jamais futile de remédier à un défaut et c'est se rendre coupable de négligence que de ne pas le faire. (...) »¹⁴⁸.

Cette dissimulation permet à Copeau d'entamer le dernier acte pour se consacrer à détruire enfin UNIORD, comme son grand père l'aurait souhaité. Copeau, après une lutte à mort avec le Grand Maître, déclenche avec des explosifs la destruction du système qui asservit ses semblables. L'homme solitaire a gagné la partie.

Quittant la galerie du quartier général des programmeurs, progressant au milieu des décombres, parmi les gens atterrés qui s'enfuient, Copeau sait inévitable le désordre et le chaos pendant un temps. Les hommes parviendront pour lui à reconstruire les fondamentaux d'une société libre, ni parfaite, ni idéale. Edifier une société totalement maîtrisée est un totalitarisme avilissant ou une utopie hors du sens commun. Si on libère des énergies, il faut accepter la part de difficultés et de désordres : c'est le prix inévitable de la liberté.

La science-fiction décrit le monde conforme. Autre roman, autre fin de la dissidence : elle n'a aucun espoir. Robert Silverberg, dans son roman *Les Monades urbaines*,¹⁴⁹ a créé un monde normé où les humains copulent de manière quasi permanente ; une démographie galopante est encouragée. Cette vision de la croissance n'a en apparence aucune finalité, aucune vision. Les humains s'entassent dans des tours de mille étages, prévues pour un bonheur normé. Écologiste avant l'heure, cette société a organisé le recyclage permanent : tout est recyclé en termes d'énergie à l'intérieur de la tour. Même les dissidents, appelés "anomos", sont détruits et recyclés. Ce roman exprime un drôle de syncrétisme socio-religieux, parodie qui tend, dans un deuxième niveau de lecture, à montrer qu'il faut se méfier de toute pensée.

Dans cette société normée, sévissent comme toujours des conseillers qui « accompagnent » les gens qu'il faut « aider », si c'est possible.

Le cadre de vie est standardisé (appartements avec lieux et effets personnels réduits au minimum) ; la possibilité d'intimité avec des dispositifs adéquats est très théorique. Ces dispositifs ne sont jamais utilisés car finalement, on part du principe que les frustrations diverses poussant à se cacher ou à se protéger des autres auraient disparu. Les signes de sociabilité et toutes salutations sont standardisés ; le langage, des formules basiques répétées jusqu'à l'obsession contribue au lavage de cerveaux. Deux parcours de dissidents se croisent. Premier parcours, celui d'un jeune homme « à haut potentiel », soucieux de toujours bien servir l'organisation, sûr de ses capacités, de sa puissance, de son avenir. Siegmund Kluver a manifestement toutes les qualités : acharnement au travail, intelligence, rigueur, souplesse pour accepter les normes, toutes les normes, pour reproduire le comportement correct, toujours politiquement correct. Jusqu'au jour où un doute l'assaille sur ses propres capacités, notamment son ouverture possible aux autres. Il s'interroge sans fin sur ce qu'on pourrait attendre de lui. Préférera-t-il disparaître, sortir du circuit, abandonner tout avenir programmé ? Deuxième parcours de dissident, Micael, un électronicien, saisi aussi de doutes sur le système, ne fait pas partie de la même caste que le premier. Il n'est pas promis au même

avenir. Mais une envie de vivre dans un monde où l'on respire sans carcan, sans organisation rationalisée, le hante. Un jour il réussit à s'échapper de la Cité. Partant à l'exploration de l'ancienne civilisation, il découvre, avec stupéfaction, un monde sauvage, terrible, sans pitié où son éducation normée, assez protégée, ne peut résister aux luttes sauvages. Après quelques aventures malheureuses, il retrouve le chemin de la Cité et rejoint la quiétude de sa tour. Mais dès son arrivée, la police de la Monade le neutralise et le condamne. Il a voulu vivre autre chose. Il est devenu définitivement non récupérable. La condamnation est prononcée : il est recyclé aussitôt dans le système d'énergie de la tour. Peu d'espoirs chez Silverberg : le conditionnement, l'uniformisation sont allés très loin. Le questionnement individuel peut effleurer certains esprits ; c'est rarement formulé explicitement. Mais le doute instillé ne permet pas de résister. Soit on adhère et on survit, soit on doute et on s'inocule sa propre condamnation. Les dissidents ne sont que des anomalies qu'il faut traiter.

L'imagination rejoint la réalité troublante, vécue, rapportée par bien des auteurs sur les expériences totalitaires. La science fiction permet de nous échapper dans des mondes qui ne sont pas, n'ont pas été. Pour autant, les personnages, les situations, nous présentent un petit traité de la dissidence. Sans fard, sans illusions. On discerne bien les points de basculement, les voies d'échec. On repère aussi le rôle essentiel des « passeurs ». Ces rencontres fortuites ou non, ces jalons pour ouvrir les yeux, reprendre possession de nos esprits, choisir notre voie.

VIII. Survivre dans le conformisme

1. La passivité

Elle paraît la réponse la plus facile mais surtout la plus générale dans les organisations conformes. C'est le danger le plus grave, car elle crée un fort risque de vieillissement prématuré des organisations. Ce renfermement sur un comportement minimal qui protège (en mode survie),

est terrible pour la vie des organisations. L'innovation vraie devient danger : les évolutions pourraient remettre en cause des situations acquises et à ce jour stabilisées. *« D'autres que nous pensent au fonctionnement du système, ce n'est pas notre rôle de changer les choses. Il ne nous appartient même pas de faire des propositions. Nous suivons le cours de ce que nous devons faire normalement, habituellement, sans excès, sans surprises. Nous sommes présents à notre place. Sans plus. »* C'est un peu le langage tenu par la plupart des gens. Être passif, ne pas se faire remarquer, c'est se donner une garantie de durer (on ne dit pas résister).

2. L'expertise

Elle est le bon refuge dans l'organisation conforme. Il faut des experts de toute sorte pour que tourne l'organisation. Pointus, formés, attentifs, focalisés. Il en faudra toujours. Ils savent parler de leur expertise, seulement de leur expertise. Ils ne souhaitent pas avoir de points de vue en dehors de leur domaine de compétences. Il ne leur appartient pas de juger, d'apprécier, d'avoir un avis. Ils sont experts et survivront pour cette bonne raison. On peut reprocher à un expert de ne pas être compétent dans son domaine ; on ne peut l'attaquer pour ne pas avoir d'idées sur d'autres registres que le sien. On est tellement habitué à cet état d'esprit que jamais les experts ne sont inquiétés, sauf si leur expertise est prise en faute ou devient obsolète. L'expert, prenant la parole, tient particulièrement à rester dans l'objectivité de ses connaissances. Raccrocher un problème qu'il examine à d'autres domaines l'insupporte. Il y a risque : risque de se tromper, risque de prendre partie, risque de montrer qu'il peut avoir des convictions.

3. La fuite

Rares sont ceux qui tentent la grande échappée. Sortir du peloton est compliqué, on perd un certain confort, on ne sait où aller, quoi faire. On risque de perdre bien plus... Mieux vaut supporter, temporiser ; mieux vaut

attendre que fuir. Il y a quelques rares déclassés qui tentent l'aventure. Prendre un poste différent dans l'organisation, sans grande visibilité pour retrouver un interstice de liberté, est une solution. Ne propose-t-on pas dans le roman, les Monades urbaines, à l'un des personnages principaux, Seigmund, de rejoindre le quartier San Francisco et d'abandonner les dirigeants ? S'installer dans le quartier des artistes à qui on pardonne plus facilement leurs écarts est une solution. Rappelons le feuilleton mythique du Prisonnier, incarné à l'écran par Patric McGohan. Dans chaque épisode, notre personnage tente de s'échapper du Village, pourtant confortable et où tout est prévu, organisé. Mais, au Village, les relations sont factices ; le prisonnier ne sait pas pourquoi il est retenu dans ce lieu. Il fuit le système, la surveillance permanente, les faux amis, le monde normé où la mémoire personnelle doit être abolie malgré toutes les conventions qui sont préservées. « Je ne suis pas un numéro »¹⁵⁰.

IX. Post-scriptum

La figure de toute dissidence est Antigone. Sophocle¹⁵¹ a légué à l'humanité ce mythe du sacrifice dans la fidélité à ses principes. Nous préférons pour notre réflexion l'Antigone de Jean Anouilh¹⁵², auteur contemporain, plus léger, au langage qui semble mieux nous correspondre, aux personnages très contemporains. Sans atténuer la force du message d'Antigone. Jeune fille, ni très belle, ni très attirante, moins belle même que sa sœur Ismène, Antigone connaît son devoir : donner à son frère une sépulture. Etait-il intéressant ce frère ? Courageux ? Aimant ? Respectueux de ses parents ? Pas tant que cela... Le roi Créon lui donnera pourtant toutes les explications possibles. Un dialogue d'Antigone et de sa sœur éclaire les caractères.

« Ismène. J'ai bien pensé toute la nuit.

Antigone. Oui.

Ismène. Nous ne pouvons pas.

Antigone. Pourquoi ?

Ismène. Il nous ferait mourir.

Antigone. Bien sûr. A chacun son rôle. Lui, il doit nous faire mourir, et nous, nous devons aller enterrer notre frère. C'est comme cela que ç'a été distribué. Qu'est ce que tu veux que nous y fassions ?

*Ismène. Je ne veux pas mourir... »*¹⁵³

Plus tard, prise par les soldats pour avoir par deux fois rendu les honneurs à son frère, Antigone est traînée devant le Roi Créon. Celui-ci veut éviter de la sacrifier. Il est prêt à dissimuler la rébellion d'Antigone, à faire même disparaître les témoins. Mais son témoignage public aux lois non écrites ne doit pas avoir existé. Il lui donne toutes les justes raisons : son bonheur et son futur mariage avec son propre fils, l'histoire réelle de sa famille et tout ce que cela suppose...

*"« Antigone. Je ne veux pas comprendre. C'est bon pour vous. Moi je suis là pour autre chose que pour comprendre. Je suis là pour vous dire non et pour mourir..."*¹⁵⁴

Nous avons en ces quelques répliques le nœud de la dissidence. Habité par une raison impérieuse qui s'impose à lui, le dissident perçoit et écarte les raisonnements des autres. La peur est naturelle et normale. Qui n'a peur en s'exposant ? Le raisonnable et le réalisme sont toujours prônés par l'autorité qui souhaite faire rentrer dans le rang ceux qui sont tentés par des aventures. Antigone justifie son NON. Il ne lui appartient pas de tenter de comprendre, il s'agit de témoigner, de refuser. On nous a laissé entendre que ce type d'agissement ne saurait exister. Il ne s'agit que d'une tragédie de l'antique Grèce, reprise par un auteur contemporain, un mythe, noble mais inactuel. Une histoire.

Sautons quelques siècles. Retrouvons Sophie Scholl, seule dans sa chambre, quelques heures avant son sacrifice. Sophie est une simple

étudiante allemande, durant la IIème Guerre, sous le régime nazi. Avec son frère, des amis ils ont constitué un mouvement non violent de résistance au nazisme. Leur résistance veut laisser la trace d'une opposition pour proclamer à la face du monde que l'Allemagne ne suivait pas d'un seul pas le régime nazi. Pour eux il s'agit de sauver la dignité de l'Allemagne par l'exemple, la proclamation de principes, par le sacrifice. Sophie pressent que la distribution de tracts antinazis, programmée à l'université aujourd'hui, se déroulera mal. Elle sait aussi, très intimement, que le témoignage de leur petite organisation de résistance au nazisme, la Rose blanche, devra aller jusqu'au bout. Un témoignage, sans conséquences pratiques, sans impacts, pour le geste, pour les principes. Ne faudrait-il pas temporiser ? Attendre des jours meilleurs ? Ne pas se dévoiler ? Après la guerre, il sera toujours temps de reconstruire, lui susurre une petite voix. Pourtant Sophie, jeune fille très équilibrée au dire des témoignages, part quand même, ce jour là, pour l'université avec son frère. Son témoignage très pacifique, se conclura de manière tragique¹⁵⁵. Elle se reprocherait pour son pays, pour tous les gens sacrifiés, pour elle même, de n'avoir pas agi, à la mesure de ses moyens. Moyens dérisoires devant la machine nazie. Un piège lui est effectivement tendu à l'université : des mouchards ont prévenu les autorités : arrêtée, jugée, elle est exécutée à la hache par les nazis.

La résistance au conformisme totalitaire, doté de tous les moyens de puissance et de coercition, est si rare, si exceptionnelle, dans un contexte si terrifiant qu'il est utile, juste, de relever la réaction de ceux qui n'ont pas voulu plier. Comment des personnes, sans engagement héroïque, ont-elles vécu dans un monde conformiste ? Quel a été le ressort de leur résistance ?

Par exemple, le général Hammerstein, qui dirigeait la Wermarcht à l'arrivée d'Hitler, n'a pas cédé sur ses principes et sa vision. Certes il a dû se retirer, mais il n'est pas rentré dans les demi-mesures ou acceptations troubles pour perdurer. Il est sorti du jeu¹⁵⁶.

La jeune comtesse Dönhoff, représentante de la vieille aristocratie prussienne, n'a jamais pactisé avec le diable ; nombre de ses amis sont

morts suite à l'échec du complot contre Hitler de juillet 44. Une enfance dorée, qui devrait être une protection conformiste se révèle ici un antidote. Pourquoi ? Sa capacité de résistance vient, par dessus tout, des principes reçus dans son éducation aristocratique qui prône le service avant les privilèges¹⁵⁷.

Ces exemples de résistance au conformisme paraissent seulement réservés à une certaine classe, ce ne serait pas juste. Ce non au conformisme totalitaire aura été donné par toute classe et toute origine sociale. Mais sans doute, malheureusement, tous les témoignages ne sont-ils pas recensés.

Joachim Fest, dans ses souvenirs de jeunesse, raconte l'extraordinaire résistance silencieuse de son père au nazisme. Simple fonctionnaire, aux idées socialistes, mis en congé pour ses opinions, il ne se compromet en rien, tint toujours à fixer les limites à ses enfants ou à ses proches. Son fils insiste sur les principes jamais reniés et sur sa grande rigueur morale (ne pas tenter de trouver l'accommodement). Une formule résumait l'attitude de son père : "il faut peut-être rentrer la tête dans les épaules mais ne jamais se faire piétiner". Avec la chance, il survécut à cette période maudite¹⁵⁸.

Quelques leçons se dégagent de ces témoignages : afficher ses principes pour limiter le risque de reculer ou de se trahir ; ne jamais chercher l'accommodement qui n'est pas tant preuve de réalisme que tentation de tourner les obstacles au risque d'affaiblir sa défense ; ne pas chercher l'affrontement de principe, résister dans sa vie ordinaire, avec des gens, complices ou non, que l'on côtoie habituellement.

Une réponse impossible pour notre époque ?

Nous ne sommes pas au temps du totalitarisme ; notre vie n'est pas écrasée par les contraintes. Pourquoi faire sans cesse ce lien entre la société du conformisme universel, totalitaire et des organisations conformistes ? Les caractères, les situations sont loin d'être arrivés à ce point ultime. Ce détour par les mécanismes de ce que nous nommons le

conformisme universel est là pour nous enseigner : accepter ou non l'intensité du conformisme, identifier des processus qui peuvent aller trop loin, trop profond. Comprendre que l'on est atteint par une maladie qui fonctionne par paliers. Une dégradation en amène une autre.

Mais l'histoire et la fiction sont là pour nous garder, nous faire pressentir le cercle vertueux ou non des organisations que nous mettons en place. Nous voudrions tous arrêter le cycle mécanique des organisations ; instiller la liberté, permettre le libre arbitre, rendre possible l'autonomie. Nous tentons de mesurer ces grippages des structures ; ce comportement affolant de tristesse, de mal être des gens qui ne veulent pas s'engager, qui préfèrent attendre, restant dans une calme passivité. Nous fuyons le manque de liberté. Nous désirons l'innovation qui adapte idées et produits. Mais dans le même temps, nous assurons la diffusion d'une standardisation de la pensée et des méthodes. Il est évident encore une fois qu'une dose minimale de conformisme (conformisme quotidien) concourt à l'acceptation du groupe, de sa discipline, de ses contraintes. Un personnage de Fahrenheit 451 évoque la métaphore du doigt dans un gant. C'est la dialectique de l'individu et du groupe. Le doigt doit être à l'aise, la main peut être gantée. Cette dose minimale est le fruit de la discipline normale dans toute organisation : des convenances ou conventions, des efforts pour rentrer en communication au sein d'un groupe.

Acceptons-nous un peu de désordre dans l'organisation ? Croyons nous que seule une caste supérieure peut organiser scientifiquement et rationnellement les choses ? Voulons-nous comprendre pourquoi régulièrement dans l'histoire une grande partie des hommes refluent vers leur sphère privée pour ne pas aller plus loin que le minimum acceptable ? Trouver l'équilibre entre l'autonomie de l'individu et l'intérêt du groupe est une recherche permanente pour une autorité légitime.

Chapitre 8

Sortir du conformisme

I. Une ligne de défense intérieure

Regardons le monde qui nous entoure sans le noircir, sans l'embellir, sans le nier, sans nous en évader. Une défense serait de rêver à la reconstruction d'une société idéale qui, de surcroît, n'a jamais vraiment existé : petites communautés, à la vie rêvée, empreintes d'un respect total, préservant toujours l'autonomie de ses membres. La ligne de crête à trouver, sa ligne de défense intérieure à construire, requièrent un réalisme sans illusions sur notre monde. Cela exige du même mouvement un engagement personnel très fort.

Un monde sans joie. Considérer le monde sous l'angle du conformisme donne lieu à la description d'un environnement monotone, sans joie, sans espérance. Nous sommes provoqués, interpellés : suis-je comme cela, ai-je sacrifié au conformisme, serais-je prêt à accepter ce qui privilégie la masse sur la liberté de la personne, suis-je dans l'acceptation d'un monde conforme, ai-je gardé ma liberté, mon libre arbitre, ou n'en reste-t-il que quelques ersatz et illusions ? L'organisation, l'institution, l'entreprise où je travaille est-elle en train de sombrer dans un conformisme ? Les gens ne disent plus les choses, les changements sont racontés mais non vécus, non actés, l'innovation est rare, on vit une scène de théâtre, toujours rejouée. Le phénomène conformiste touche les grandes organisations mais, ne nous leurrions pas, la force des médias transcendent toute frontière, tout style de vie, toute structure. Ces pratiques, ces conceptions envahissent tout, comme un gaz, s'insinue partout. Nous sommes à l'époque de la grande homogénéisation. Il y a les attitudes permises, celles interdites ; il y a le langage autorisé, celui prohibé ; il y a votre pensée et la pensée unique.

Trouver sa ligne de défense intérieure. Retrouver son libre arbitre, rechercher le bon équilibre personnel et collectif, faciliter l'initiative et l'innovation personnelle, et non seulement collective, nécessitent quelques

chemins de traverse pour ceux qui acceptent de rompre et de ne pas "jouer le jeu" en permanence. Une démarche pour sortir du conformisme ou ne pas y tomber s'appuie sur un nouvel état d'esprit où chacun doit prendre ses positions. Les comportements clé de cette révolution personnelle sont principalement : la rupture dans les habitudes ; l'ouverture à d'autres rencontres ou pourquoi pas d'autres lectures qui renouvellent l'intelligence de notre monde.

Une première voie sera tout d'abord l'enrichissement par les autres. Le hasard des rencontres ou la volonté de sortir de son seul cercle va ouvrir de nouvelles pistes. L'acceptation de la petite musique qui n'est pas la nôtre fécondera nos propres interrogations et convictions. Une seconde voie, est tout simplement de chercher le silence. Bernanos disait que la civilisation moderne était une conspiration contre la vie intérieure. Le silence contribue à enrichir la vie intérieure ; il facilite la rupture avec le bruit ambiant : répétitions médiatiques, rumeurs, idées toutes faites. Le silence est l'hygiène qui permet de se retrouver, de construire ses idées personnelles, de chercher notre essentiel, de découvrir notre valeur. La définition de notre ligne de défense intérieure est ce travail qui indique à chacun jusqu'où il peut aller, jusqu'où il peut accepter certaines choses, certaines idées, à quel moment il doit refuser... Sans cette ligne de défense, le conformisme s'insinuera progressivement dans son esprit, dans sa manière de vivre, dans ses idées. Le silence entendu stricto sensu, pas au figuré.

Au-delà de ces principes fondateurs indiquons quelques itinéraires. Chacun trouvera ce qui correspond à sa nature, à sa vocation, à ses forces. Y penser, y travailler c'est un peu s'inoculer un vaccin contre le conformisme.

II. Retrouver ses finalités

1. Constats

La force de la finalité pour la réussite de l'action. Le général Vincent Desportes, dans son ouvrage « Décider dans l'incertitude »¹⁵⁹, étudie les traditions de formation militaire dans les principaux pays. Nous pouvons en tirer une grande leçon pour notre sujet. Certaines traditions militaires forment dans le détail des opérations et donc des procédures au risque d'enchaîner l'action ; d'autres visent par dessus tout à former sur les finalités. Aux hommes ensuite de s'exprimer, de réagir face à l'évènement, face aux aléas. L'analogie avec la chose militaire est souvent utilisée de nos jours dans le monde de l'entreprise pour découvrir le rôle du chef, maîtriser les processus de décision, résister à l'incertitude et à la complexité. Il y a quelques limites cependant à cette analogie. Les militaires posent une option majeure dans leur mission : ils risquent leur vie en opération, les cadres d'entreprise, non. Dans certaines cultures nationales, les formations militaires "dressent" les hommes à la discipline de procédures très étroitement suivies. Un instrument de cette trempe donne une force maîtrisée, prévisible ; les rouages en place jouent pleinement leurs fonctions, la division du travail amène théoriquement une grande efficacité. Chacun acquiert les réflexes pour tenir sa place. La chaîne est forte, par la distribution du travail et des missions, par le professionnalisme exigé de chacun.

Cette vision de prévisibilité, de cadrage, de procédures, d'efficacité trouve un écho favorable dans nos organisations civiles modernes. Pendant longtemps les organisations d'entreprises s'inspiraient des modèles militaires. On recherche des rôles et modes d'actions qui paraissent sous contrôle, sans failles, sans improvisation. Le doute ne peut, ne doit pas s'installer au moment de l'action ; les options, les plans sont envisagés, les moyens définis. C'est la force de la rationalité de prévoir, d'attribuer à chacun sa mission. On sait préparer, former, entraîner les hommes.

Deux limites apparaissent cependant à ce modèle. Dans l'armée, cette vision centrée sur la procédure et le manque de confiance dans les échelons intermédiaires qui en découle peut conduire à des échecs graves. Le général Desportes raconte, à ce sujet, l'affrontement des SAS britanniques

et des paras argentins durant la guerre des Malouines en 1983. Le semi échec temporaire subi par les SAS est dû principalement au manque de confiance manifesté dans l'échelon de commandement qui est au plus près de l'évènement. Un style rigide et centralisé conduit à l'échec¹⁶⁰. Il faudra malheureusement le décès d'un officier supérieur pour que son remplaçant, en plein combat, adapte le dispositif de délégation de responsabilités. Les SAS reprendront l'avantage. D'autres armées nationales, sur d'autres théâtres, forment prioritairement leurs hommes à la recherche de l'atteinte d'un objectif. On forme à la finalité de l'opération en abandonnant la gestion des aléas à ceux qui combattent sur le terrain.

Quittons le domaine militaire. Dans l'organisation civile, enfermer les hommes dans un cadre étroit génère tôt ou tard un conformisme. On attend de moi une certaine attitude, je la reproduis de manière constante. Je m'habitue à agir selon certains standards. Je l'intègre, je m'en contente, l'organisation s'en satisfait. La position inverse consisterait à donner un sens aux actions majeures comme mineures. Il s'agit de favoriser toute initiative pour atteindre la finalité essentielle. Il faut éduquer au possible et non au systématique. Il faut rappeler la finalité plutôt que vérifier sans cesse la progression d'un cheminement normé et obligatoire. Que choisir ? La prévisibilité et le risque d'échec pour l'organisation comme les hommes ou bien la souplesse et l'adaptabilité, mais au risque d'une certaine incohérence. La réalité de nos organisations nécessite, au cas par cas, une adaptation, un panachage des deux cheminements. Le respect exigé de procédures ne doit pas tuer la poursuite de la finalité essentielle.

La pédagogie de la finalité à atteindre devrait responsabiliser naturellement les gens, les faire grandir. La rigueur de la procédure et le réflexe conditionné restent nécessaires mais ne sauraient être suffisants au plan de l'efficacité de l'activité comme au plan de l'épanouissement des hommes. On peut suivre fidèlement le code de la route, respecter les limitations de vitesse, respecter les sens interdits, bifurquer aux bons embranchements pour éviter des embouteillages... mais quelle importance cela a-t-il, si on n'a pas pris la bonne direction souhaitée ? La question n'est plus dès lors la bonne moyenne horaire à tenir. Combien d'équipes,

combien de personnes s'épuisent dans une course haletante au jour le jour, comme au long terme ? La direction est-elle la bonne ? Sortir du conformisme exige de choisir les bonnes finalités.

2. Que faire :

Retrouver un discernement. Ce qui brouille notre choix c'est notre rapport au temps qui s'est profondément modifié. On ne peut croiser des responsables sans entendre cette plainte lancinante sur leur manière de vivre le temps. Le temps les écrase, les rattrape toujours. Ils suffoquent ; l'oppression ressentie ne cesse de se renforcer. Nos anciens vivaient aussi cette dictature du temps qui passe. Une devise de cadran solaire exprimait cette dureté : TEMPUS EDAX RERUM, le temps dévore tout. Broyée, la personne a tendance à s'abandonner, à suivre le courant. Comment résister ? Comment rester soi-même, suivre SA direction ? Chacun est entraîné. Une piètre consolation est que nous ne sommes pas seuls. Cette accélération du temps est un élément fort, très représentatif de cette perte des finalités justes.

La question n'est plus tant de choisir des outils, sophistiqués ou non, pour domestiquer son emploi du temps. L'essentiel réside dans une nouvelle approche du temps pour fixer des finalités. La seule immédiateté ne devrait concerner que le pas sur un chemin. Notre course sans fin ressemble un peu au film *Time Out*¹⁶¹, où les hommes voient un compteur temps, tatoué sur leur avant bras, défiler. La vie s'échappe irrémédiablement, malgré leur course pour alimenter sans cesse leur compteur. Regarder ce film, c'est visionner notre vie, votre vie, sous les dehors romancés d'une parabole dure et impitoyable.

Une réflexion assez inédite et provocante permet de poser d'autres jalons. L'accélération du temps nous projette dans l'immédiateté. Cette pression favorise grandement l'action uniforme : il s'agit d'élaborer en permanence les meilleurs compromis pour survivre. Ce rythme prépare un puissant conformisme, on s'abandonne, on fait comme les autres, cela

limite les risques, cela modère les efforts. Au contraire, penser par soi-même met en visibilité. Retrouver une autre dimension du temps renforcerait notre capacité de résistance aux idées, comportements, modes de vie qui inspirent le conformisme universel.

Un auteur américain, Stewart Brand, a publié un petit opuscule, bien étonnant pour notre époque. Le titre est improbable, « L'horloge du long maintenant » ; le sous titre provocateur, « l'ordinateur le plus lent du monde ». L'auteur est à l'initiative de la création d'une fondation dont le projet est de construire une horloge qui marquera physiquement la nécessité du temps long¹⁶². Des personnalités du monde des affaires comme le patron d'Amazon se sont joints à cette initiative. Au-delà de cette idée d'une horloge au mécanisme très lent, il est prévu d'y associer une bibliothèque des choses indispensables à conserver. Qu'est ce que cela peut bien signifier ? Il faut se préoccuper pour nos enfants, pour nous-mêmes, de ce qui est essentiel sur le long terme. Le livre de Stewart Brand est une succession de courts essais. L'un de ces essais touche au cœur de la problématique du temps que nous ne maîtrisons plus. Deux facettes du temps doivent se chaîner dans l'action quotidienne : le temps court, le temps long. Comprendre les deux registres, les vivre, les équilibrer est une solution puissante pour retrouver la maîtrise de ses finalités. L'auteur décrit un phénomène naturel et applique ce concept du temps long et du temps court à une forêt de conifères. *«La hiérarchie spatiale, aiguille de pin, feuillage, parcelle, futaie, forêt entière et biome est aussi une hiérarchie temporelle. L'aiguille évolue sur une année, le feuillage sur plusieurs, la parcelle sur des décennies, la futaie sur quelques siècles, la forêt sur un millénaire et le biome sur dix mille ans ».* Ceci montre qu'on ne peut pas opposer le temps long au temps court. L'un naît de l'autre ; ils s'enrichissent, se nourrissent¹⁶³. A l'échelle des civilisations, on trouve également cette répartition temps long et temps court : notre espèce évolue sur six niveaux : l'année pour l'individu, les décennies pour les familles, les siècles pour la nation, les millénaires pour la culture, les dizaines de millénaires pour l'espèce, les éons pour l'ensemble de la vie sur la planète. Là encore, le temps court nourrit évidemment le temps long et le temps long peut flécher des finalités pour la seule vie des individus. Même si des

individus seront par leurs qualités, voire leur charisme, dans le temps court davantage que dans le temps long (fonctions plus opérationnelles ou plus réflexives et contemplatives), chacun doit trouver une forme d'équilibre. L'un des deux temps ne doit pas totalement disparaître dans l'action humaine. A l'échelle d'une organisation, d'une personne, il faut organiser des activités de temps long, des activités de temps court, les faire alterner, les compléter. Le changement se construit, par exemple, dans le temps court puis dans le temps long qui équilibre, digère les choses, modifie les attitudes. Le temps court, affreusement sur-évalué à notre époque, distrait de toutes les finalités qui permettent fondamentalement de diriger la vie, sa vie.

Un homme, ayant la conscience du temps long, prend inévitablement du recul sur ses actions quotidiennes. Il va agir avec discernement (capacité de trier et de choisir sans biais ou précipitation les options importantes de la vie). Il saura ne pas subir une pression court-termiste. Il ne sera pas prisonnier de modes très fugaces. Bâtir sa ligne de défense intérieure sera son programme. Il échappera à un conformisme du court terme.

Cette vision du temps long, du temps court, renvoie à la notion de lenteur. Si certains de nos contemporains commencent à rechercher les mouvements dits « slow » dans le travail, le loisir, pour retrouver un art de vivre, le mot et le comportement de lenteur gardent une connotation très négative dans notre monde hyperactif. Synonyme de faiblesse, d'inadaptation foncière, celui qui est affublé de cette caractéristique traînera un gros handicap pour trouver sa place et...son rythme. Sten Maldony, dans un roman, *La Découverte de la lenteur*¹⁶⁴, raconte l'histoire d'un petit garçon atteint de cette infirmité : le temps s'écoulait toujours trop rapidement pour lui. Les parties de sport étaient un supplice pour ce jeune garçon : enfin mis en place sur le terrain, à son poste et dans le jeu, la partie était terminée. Réactivité, vitesse, fulgurances dans l'action et les idées, changement, adaptation...tout cela ne semblait pas être son héritage. Il était incapable même de se former, de modifier ses manières d'être, de progresser. Adulte, il gardera cette prudence, ce temps lent, quasi suspendu

à l'aune du regard des autres. Il procédera pour toute activité à un examen approfondi de toutes choses avant de se mouvoir. Sa vie aurait pu être un échec total. Mais ce petit garçon deviendra un explorateur et un navigateur britannique de première force. Dans une phase très délicate de navigation pour sauver son bateau et son équipage, au milieu d'une forte tempête, il effrayera ses seconds en prenant son temps pour scruter longuement la côte, la mer, et trouver enfin ce que personne n'avait vu : une anfractuosité dans la côte, un endroit sûr pour déposer hommes et biens. Sa lenteur d'exploration, sa minutie dans l'observation, son temps de décantation sauveront tout. Une précipitation pouvait tout perdre. De cette histoire vraie, en même temps conte philosophique, nous pouvons percevoir que la lenteur est gage de réflexion et donc de pensée libre, mûrie, assumée, intériorisée. Celui qui prend de la distance ne rentre pas dans le flux grégaire : il se détache, examine, soupèse et tranche en son temps. Il choisit le temps, l'action et le moment autant que faire se peut. Il échappe ainsi à la pression de la foule, du groupe, des consignes et procédures. Cet  loge de la lenteur est un beau complément, nous semble-t-il,   la double notion de temps long et du temps court.

III. Changer son regard

1. Constats

La force des écrans, le déclin du regard. Happ s par les écrans de toutes sortes, il faut réapprendre à saisir la réalité sans qu'elle soit triée ou augmentée par d'autres. La réalité augmentée devancera même notre imagination, nos désirs, nos demandes. Mais ce ne sera pas la simple réalité que nos yeux pourront saisir et interroger. Il s'agira d'une réalité revue par d'autres, orientée par les choix majoritaires des personnes se renseignant sur ce lieu, cette chose. Le comportement standard s'impose, recherché par le plus grand nombre ; il devrait satisfaire le plus grand nombre. Pour le système, nous appartenons à la catégorie de l'homme

commun, de l'homme ordinaire. La réalité est un prétexte, un support pour agréger et communiquer de l'information, l'Alpha et l'Omega de notre nouveau monde. Seront mis à notre disposition tous les contenus « justes » correspondant à notre demande ou à notre géolocalisation¹⁶⁵. Saisir la réalité, c'est recevoir les « KO » ou « GO » d'informations liées. Sans cette masse d'informations, il n'y aurait pas une juste connaissance. La data disponible renforce la crédibilité ; de la quantité, de l'exhaustivité, devrait se dégager plus sûrement la pertinence pense-t-on. Il faut s'interroger sur les critères utilisés pour la recherche d'informations, sur la consistance de cette pertinence. Comment, pourquoi ? Saisir une réalité crue, brute, dans l'immédiateté du regard et de l'écoute devient exceptionnel. Le système de l'information dominante nous conduit à penser qu'il est louable d'explorer en instantané tous les tenants et aboutissants de toute chose, de tout événement. Le mécanisme informatif nous fait rester à la surface des choses : surtout ne pas tenter la descente en profondeur dans un sujet. Le focus strictement humain devient minimaliste. Vous ne voyiez que devant vous ? Bientôt vous pourrez avoir un regard 360 degrés : qui s'en priverait ? On aura un champ global de vision, mais avec en plus, un apport de connaissances contextuelles ; en cas de changements prévus et déjà pré-enregistrés concernant le lieu ou la chose, vous aurez ce qui sera disponible demain, ou bien vous aurez le lieu et la chose qui ont disparu, avec en prime, des personnes qui pourront apparaître. Bref, vous aurez une « vision » exhaustive donnée par la machine. Big Brother régnera, car certaines choses pourront ne plus exister, ne plus être visibles du fait de la « décision » de la machine. Ces techniques de réalité augmentée, pour le meilleur et le pire, sont évidemment en marche. Sans s'appesantir sur les risques potentiels de manipulation de ceux qui alimenteront les données numérisées et diffuseront leur « vision », il faut bien mesurer qu'une ascèse impressionnante sera exigée de chaque citoyen pour rester maître de son regard, de son écoute. Nous vivons dans un environnement hybride où le virtuel et le réel se mêlent¹⁶⁶. La haute fréquentation informatique et ludique des ordinateurs et jeux vidéos ont habitué une large classe de la population à modifier sa manière de saisir le réel. Seul le visionnaire peut, par la pensée, se projeter dans l'avenir ou retourner dans le passé grâce à sa

culture et son imagination. Aujourd'hui, tout le monde peut accéder simultanément à plusieurs champs de vision ; le simultané est devenu commun ; le séquentiel prépare un profond découpage du réel. Des allers-retours sur la chose ou le contexte feront travailler sans cesse vision et intelligence, mémoire et acuité. Le temps est domestiqué, à géométrie totalement variable. On enregistre, puis on observera en différé si nécessaire. Que signifie encore le réel dans un univers numérique ? La définition classique de la vérité énonçait que c'était l'adéquation de l'intelligence et du réel... L'intelligence peut-elle encore lire à l'intérieur des choses (intelligere, lat., lire à l'intérieur, donc comprendre au-delà des seules apparences) ?

Nous voilà changés en tuyau par lequel transitent des données : nous ne sommes plus véritablement acteur. On nous propose une image de la réalité sans cesse fluctuante.

La volonté démiurgique de mettre à notre disposition toute information, en tout temps, sans délai, est vaine. L'homme est limité : c'est sa contrainte et sa grandeur. Innove-t-on par le rassemblement d'une grande masse de données ? Peut-on choisir véritablement dans le déluge de source d'informations ? Choisit-on des options de vie grâce à la réalité augmentée ? Les militaires répondent-ils à une menace par des options de jeux vidéos ? Le réel revient, reprend ses droits et neutralise le virtuel. Les combats dans l'enfer de Mogadiscio pour les marines américains étaient-ils réels ou non? *La chute du faucon noir*¹⁶⁷ ... renvoie toutes les méthodes d'entraînement virtuelles à une certaine retenue. Seul le réel forme.

2. Que faire ?

Reprendre possession de notre capacité d'observation. Une capacité limitée, certes, mais à la bonne dimension de nos personnes. Là encore, l'illusion de l'exhaustivité fait perdre le fil de ce dont nous avons besoin. Recherchons des maîtres d'observation. Un très vieux film met en scène Pierre Fresnay dans le personnage de Jean-Henri Fabre, simple instituteur

devenu célèbre entomologiste, dont la vie se situe à cheval entre le XIXe et le début du XXe siècle¹⁶⁸. Le voilà allongé par terre pour observer une fourmilière ou autre trou de vie de ces nombreux insectes qu'il a étudiés. Il est accompagné par son petit garçon à qui il veut donner le goût de cette observation patiente. Sa force : l'observation humble, attentive, constante de tous les insectes. En observant, il glane des éléments sur lesquels il va asseoir sa réflexion et sa méditation. La magnifique écriture de ses souvenirs d'un entomologiste¹⁶⁹ nous fait rêver quand on compare avec le rendu web des informations "trouvées" par les analphabètes travaillant dans les « fermes d'informations » (ces organisation qui produisent quasi en temps réel de l'information suite à des requêtes d'internautes) , à moins que cela soit tout simplement produit par les magiques algorithmes... L'homme ordinaire, comme le savant, est formé par son regard du réel. Peu importe la quantité d'informations digérées. Ce qui compte, c'est le travail d'alambic que va réaliser la personne. Comprendre, s'interroger, remonter aux causes premières, lier des informations, comparer, tenter des hypothèses, formuler des principes ou conserver des questions. Cette méthode expérimentale convient au plus savant pour avancer dans la résolution des problèmes du vivant mais elle correspond également à une méthode éprouvée pour faire grandir chacun d'entre nous. Ce tâtonnement, cette mémorisation d'un réel à taille d'homme élargit notre regard, approfondit notre savoir, facilite la connaissance des phénomènes, modifie notre compréhension, conduit à définir des modes d'action. Toute l'information à notre disposition est-elle utile, une saturation de données nous empêche de trier et de décanter. Quand on nous livre ce que nous avons à penser, revoilà le conformisme. C'est notre capacité d'observation qui prépare la voie d'une libération de l'esprit. Pourquoi voir comme les autres ? Pourquoi ne pas voir ce qu'ignorent les autres ? Il faut tuer ce complexe de la vision humaine limitée. Cette limite ne nuit pas, si cette technique d'observation constante, appuyée par des confrontations régulières avec d'autres sources d'informations, alimente l'intelligence, forge une conviction et une conception personnelle qui vont à rebours des pensées communes. C'est l'acceptation des limites qui donne une vraie connaissance et une conviction personnelle. C'est un très simple moyen de

formation et de découverte toujours à notre portée. Apprendre à voir donne aussi toute la poésie qui modifie la couleur de ma journée. C'est notre goût, notre humeur, notre liberté.

IV. Retrouver son langage

1. Constats

La novlangue, langue parlée à Océania, dans le *1984* d'Orwell, est une langue forcée, rationalisée, ambiguë. Il faut supprimer des mots de vocabulaire, bannir les nuances, les singularités, la poésie. Il faut du froid, de l'indistinct, dans la novlangue. Trois types de vocabulaire peuvent exister, le A, le B, le C.

Le vocabulaire A comprend les mots qui servent à la vie quotidienne : se déplacer, manger, travailler, etc. Le vocabulaire B, éminemment délicat, est le vocabulaire forgé pour la manipulation des esprits. Il est destiné « à imposer l'attitude mentale voulue à la personne qui les employait. »¹⁷⁰ Il s'agit d'entasser des idées en quelques syllabes. Des idées entières passent à la trappe. Sous le vocable « penséecrime » sont regroupés tous les sentiments et concepts traduisant liberté et égalité. Une belle invention d'Orwell, le mot « canelangue » : faire coincoin, exprimer une opinion, la plus déconnectée de toute pensée. Le vocabulaire C rassemble le vocabulaire strictement technique.

Que constatons-nous dans nos organisations ?

Un appauvrissement de la langue. Appauvrissement progressif où tout mot nuancé ou synonyme de culture, aussi simple soit-il, a une connotation obsolète qui est un permis de tuer le mot. Par exemple, qui aurait pensé que des séminaires entiers de stagiaires s'interrogent sur la signification d'un mot utilisé par leur directeur général, le mot épistolaire ? Toutes promotions constituées de Bac +5...Cet appauvrissement contribue à

rechercher le plus petit commun dénominateur d'un langage simpliste. C'est à l'image de l'appauvrissement progressif du langage des présidentiables de la Ve République. Mieux vaut ne pas mesurer le précipice vertigineux entre De Gaulle, Mitterrand, Nicolas Sarkozy, François Hollande.

Dans les entreprises le franglais domine pour l'instant : du FYI (for your information) au ASAP (as soon as possible) pour les courriers électroniques on peut passer à une langue étrange pour la rédaction des présentations Powerpoint (ranking tient la corde, les Kick-off rassemblent, les benchmarks terrorisent etc.). Des mots forts devenus sans signification véritable sont rebattus : courage, innovation, partage, humilité. Ce sont les « mots étendards ». Il y a aussi les « mots programmatiques » comme transversalité, efficience, mixité, diversité, intelligence collective qui émaillent les interventions des dirigeants. Les « mots émotions » doivent montrer que l'on comprend : écoute, empathie, différences.

Lutter contre la pensée unique, c'est mesurer la force de sa langue maternelle. Claude Hagège¹⁷¹ mène un combat difficile pour nous délivrer des complexes ahurissants diffusés dans les organisations. La vraie question n'est pas d'être "pro ou anti anglais", ce qui n'aurait aucun sens et peu d'intérêt. Il s'agit plutôt, au-delà de snobismes assez ridicules, de prendre acte que l'on ne peut penser véritablement que dans sa langue maternelle, sauf d'exceptionnelles personnalités aptes par leur éducation à se mouvoir dans plusieurs contextes culturels. De plus, pour cerner des questions complexes, il est nécessaire, indispensable, d'exprimer cette complexité pour penser les problèmes au bon niveau. Une simplification serait catastrophique au niveau technique, scientifique, intellectuel ; abaisser et simplifier ce que l'on a à transmettre ne peut que dégrader le niveau de connaissances présentées.

« Il y a plus que le lien profond entre le chercheur et les instruments de raisonnement ou de conceptualisation propres à sa langue principale, c'est à dire celle dans laquelle il a appris à découvrir et nommer le monde, celle dont il domine le mieux les outils de finesse argumentative. Cette langue possède ses propres libertés et ses propres contraintes cognitives,

*et c'est en l'utilisant que le chercheur peut le plus facilement innover, car il y est à son aise pour aller jusqu'au bout de ses intuitions. Au contraire, une recherche qui ne s'exprimerait que dans une langue à prétention universelle bride l'innovation, oblige celui qui ne l'a pas pour langue principale à des formulations empruntées et, jugulant par la même ses capacités de conceptualisation, finit par imposer une science conservatrice. »*¹⁷²

Bien sûr, ne seront guère gênés par ce phénomène ceux qui veulent se restreindre à un niveau de communication basique en exprimant plus leur présence qu'une connaissance, ceux qui, nouveaux bourgeois gentilshommes ne s'intéressent nullement à la transmission de savoirs ou de recherches. Développée dans les grandes entreprises comme les écoles, une langue "internationale" est un outil de pensée unique qui ne s'appuie aucunement sur les références et la culture anglaise. Ceci concourt grandement au conformisme. Les mots et expressions du jour, la simplification extrême des arguments, le filtre qui doit marquer l'appartenance à la caste des « sachants » (« parle-t-il anglais ? », « il a un très mauvais accent »...) sont des vecteurs puissants pour ne plus rien dire de différent. Couplée avec la novlangue conformiste, la langue restreinte des organisations a un fort effet d'entraînement.

Le langage, vecteur d'intégration ou de conformisme. Le langage utilisé dans une communauté est bien-sûr un code d'appartenance et donc d'intégration à un monde, à une caste. Tout nouveau sent bien ce qu'il est important de répéter les bonnes expressions pour en être... Tout responsable est dans le vent. Sans doute faut-il un langage homogène pour créer les équipes. Mais il faut un langage différent pour innover. Il est intéressant de noter la rupture constatée dans les entreprises. Auparavant la langue technique propre au métier et des rites propres à l'histoire d'entreprise tissaient le fil des conversations ; la région d'appartenance avait sa place dans la création continue des expressions et des significations. Aujourd'hui, peu importe même la taille de l'entreprise, il y a un langage managérial quasi universel, matrice des comportements et des idées véhiculées, signe de conformisme fort. Les mots nécessaires à

l'expression orale voire écrite sont significatifs du rôle du langage dans l'émergence du conformisme, dans son développement, dans son acceptation. Le mot est une étiquette qui permet d'entraîner une suite d'idées qui doivent être quasi intégrées et acceptées par les participants à une conversation ou une réunion. Le mot appelle un comportement, une pratique, un réflexe homogène. Des non-dits s'y attachent qui sont rarement brisés. Prenons le cas du mot "efficience", en vogue dans nombre d'entreprises. Le mot fait référence sans trop insister à la destruction des emplois qui est quasiment la seule mesure envisagée. Y penser toujours, en parler rarement. Il s'agit de mener des études pour trouver des solutions pour baisser les coûts. Vous êtes dans le projet et la confiance ; inconsciemment, pour vous, l'essentiel est au final de ne pas être concerné par une suppression d'emploi.

Le mot choisi correspond à un processus d'identification fort, à une censure ou autocensure, à un processus d'homogénéisation. Les mots-clé sont répétés sans cesse, drapeau de reconnaissance ou processus de conformation par le langage. Ce psittacisme redoutable formate progressivement les esprits : « répétition mécanique de phrases de mots par un sujet qui ne peut les comprendre », le psittacisme est leitmotiv, radotage, ressassage, rabâchage.

2. Que faire ?

Reprendre possession de son langage, c'est reprendre possession de sa pensée. Réapprendre que « parler, c'est tricoter », selon la belle expression de Claude Hagège.

Pour cela, il faut tout d'abord retrouver le sens des mots. Utiliser des mots clairs, des mots simples, ses mots à soi, sans penser absolument à reprendre le langage codé en usage dans l'organisation. Ces mots de la novlangue actuelle sont piégés. Ils véhiculent un sens ambigu, ils nous engagent sans que nous le voulions, ils donnent une image de nos personnes qui n'est pas celle que nous voudrions donner spontanément, véritablement, sincèrement. Choisissons à dessein nos mots ; faisons que

nos propos touchent juste parce qu'ils sortent du verbiage insupportable des organisations. Articulons simplement nos propos, car les mots ne sont pas des slogans comme dans la novlangue conformiste où l'émission d'un mot claque comme un rappel d'alignement sur une idée, un concept, un comportement attendus. Articuler veut dire retrouver un mode d'argumentation et non pas seulement un mode d'incantation auquel se restreint de plus en plus la novlangue.

Tricoter quoi ? Tricoter des relations, des idées, des convictions. Les mots choisis, le langage lance un fil qui va créer la relation, l'enrichir, la faire progresser, parfois l'interrompre. On tricote le lien qui va nous unir temporairement, voire profondément, à d'autres personnes. Personnes rencontrées au hasard de multiples occasions ou bien personnes auxquelles nous lient des obligations communes régulières comme le travail. Le lien tissé par les mots sera fragile, attentif, profond, en fonction des circonstances et des volontés. Ces mots qui volent nous permettent également de mettre à nu nos idées les plus inattendues comme les plus banales. En exprimant ses idées, on finit parfois même de les concevoir, de les ajuster, de les polir ; on regarde en temps réel les réactions, les surprises, les interrogations. Ceux avec qui nous parlons doivent enfin comprendre, sentir et percevoir nos convictions sur un sujet, nos choix, nos prises de risques, nos doutes. Mais pourtant, la novlangue conforme puissamment les idées et les attitudes. Claude Hagège nous la décrit : *"Dans les discours néostalinien, il y avait beaucoup de substantifs. C'est un des éléments principaux de la langue de bois. Analysez les discours politiques et vous verrez que l'on y trouve beaucoup de noms et relativement peu de verbes. Parce que les noms ne nous engagent pas, alors que les verbes nous engagent un peu plus."* ¹⁷³

Travaillons sur notre expression, sur le choix des mots, sur l'argumentation. C'est notre style qui passera alors dans la communication. Il faut en effet réapprendre à poser sa réflexion personnelle et à faire s'exprimer dans leur style et dans la vérité de leurs propos ceux qui nous entourent.

V. Retrouver le sens de l'œuvre

1. Constats

Dans les séminaires de formation (une manière comme une autre, un lieu comme un autre, pour opérer des mesures sur les évolutions de nos sociétés), on constate de plus en plus les glissements de fonctions de la population des cadres. Beaucoup sont dans le « reporting », le contrôle, la diffusion de règles ; peu dans l'action créatrice directe. Quand, dans les groupes industriels, les bons potentiels préfèrent dès leur embauche des fonctions de « réflexion », de définition de stratégie à la responsabilité de sites industriels ; quand une forte majorité d'étudiants de classes préparatoires d'ingénieurs envisagent d'abord leur évolution dans le secteur bancaire et financier plus que dans la réalisation du métier d'ingénieur, et ce malgré les scandales de la profession ; quand les fonctions RH considèrent que leur travail est dans le reporting plus que dans le contact terrain, cela signifie que le monde de l'entreprise bascule. Il bascule de l'œuvre au contrôle qui donne un pouvoir sans responsabilité. La responsabilité ne doit pas être entendue seulement comme le prix à payer de ses éventuelles erreurs. Il y a un autre sens, bien plus profond. Gustave Thibon¹⁷⁴ disait qu'il fallait se référer à l'étymologie du mot. En latin, *res-sponsus*, marié avec les choses. C'est-à-dire, avoir la capacité de connaître les choses intimement, et donc en conséquence assumer ses choix, dans la durée. Sans responsabilité vraie, il est impossible de connaître véritablement. On passe de fonctions visibles, utiles, compréhensibles pour la majorité de la population de nos entreprises à des fonctions de "rouages" sans visibilité et sans créativité vraie. Le mot "œuvre" fera immédiatement penser à des formes de travail passées, avec une connotation romantique. On cite rarement les métiers qui permettent à de nombreuses personnes, de gagner leur vie dans l'industrie ou les services. Nostalgie d'un côté et impuissance de l'autre face au constat que leurs fonctions ne répondent pas complètement aux besoins de l'âme humaine, à leurs besoins. Il ne s'agit pas de traiter ici cette grande question

du sens du travail mais nous voudrions juste insister sur ce point : plus on est éloigné d'un travail concret, attendu par un vrai client extérieur, plus on est dans un travail de superstructure consistant non pas à créer mais à gérer ou contrôler, et de fait, très influencé par le conformisme des règles et des normes. En cela, ces fonctions sont très sujettes à la perte de sens, d'envie, d'engagement. Il faut bien des normes et des contrôles, là n'est pas la question. Mais, soyons conscients que les dispositions d'esprit façonnées par ces types de travail conduisent à avoir un comportement sous contrôle plus qu'un comportement autonome et singularisé. L'exécutant, au fin fond d'un atelier, sera plus concret que nous, plus attaché à une réalisation concrète. Son erreur éventuelle est relevée quasi immédiatement : elle se traduit aussitôt par un produit réussi ou raté. Comment croire qu'autant de fonctions de contrôle soient indispensables ? La question n'est pas de savoir si vous trouveriez intéressant le travail de l'exécutant. Elle vise seulement à poser un constat : nos fonctions sont nombreuses à s'éloigner du "faire". A trop "faire faire", on oublie le lien entre des éléments qui constitue l'originalité foncière d'un travail humain : le cerveau, la main, l'œuvre (ou le produit). La question n'est pas non plus de chiffrer les innombrables heures passées en entretiens et en réunions, qui entraînent au final une charge psychologique lourde et une forte fatigue pour ceux qui vivent ces contraintes. Les métiers de contrôle, de coordination, ne disparaîtront évidemment pas, mais il est utile notamment de s'interroger sur leur coût caché pour la production de produits ou services. Il faut s'inquiéter de leur proportion inquiétante dans tous les processus de production. Cette impasse contribue grandement à renforcer le conformisme : poser des jugements sur l'action de ceux qui font au lieu de faire. Ne plus se rendre compte de son rôle réel.

2. Que faire ?

Richard Sennett, dans *Ce que sait la main*¹⁷⁵, en élargissant la stricte définition de l'artisan, prétend que « *l'artisan désigne la tendance foncière de tout homme à soigner son travail et implique une lente acquisition de talents où l'essentiel est de se concentrer sur sa tâche plutôt que sur soi-*

même ». Nous redécouvrons le principe des hommes de l'œuvre. La main est « conducteur » de l'intelligence mais elle est aussi le moyen pour que l'intelligence s'exprime, s'incarne, s'affine. L'action directe apprend la répétition, gage du professionnalisme, mesure la difficulté immédiate, prend acte de la nécessité fréquente de personnaliser ou d'adapter des solutions ; elle prédispose à recueillir l'avis et l'aide des autres. Cette action directe sort l'homme de l'incantation : elle l'oblige non seulement à penser le concret mais à le réaliser. La mesure de la norme tend toujours à s'enfermer dans une perfection idéale. Se mesurer au concret oblige de rechercher les voies du possible. De cette disposition d'esprit, de cette forme d'action naissent d'abord une méfiance pour le proclamé, le théorique, le pur rationnel, puis une acceptation des contraintes, des limites. Un esprit d'humilité est façonné (on peut toujours vouloir... mais la vérification réside dans les faits). La transmission se réalise par l'exemple et en tâtonnant : «montre, ne dis pas ». Sennett remarque qu'à l'atelier, dans le laboratoire, mais aussi dans le sport ou encore la cuisine, « *la parole semble plus efficace que les instructions écrites* ».

Ainsi deux clés importantes permettent d'éviter de tomber dans le conformisme. Tout d'abord garder une part de son activité à faire soi-même directement, une activité liée à son métier de base ou au métier de base de l'entreprise. C'est un vrai gage de professionnalisme, de réalisme, de vérification de ses propres idées. Monter, démonter un matériel vendu par son entreprise, vendre à un vrai client au lieu de simplement réfléchir ou revoir des processus de vente, écouter directement du personnel au lieu de faire faire des enquêtes, écrire un contrat au lieu de parler et d'exiger une ingénierie juridique de la part de ses collaborateurs, enseigner au lieu de simplement animer une équipe de professeurs et de consultants : les exemples sont infinis, chacun devrait en trouver à sa mesure. Ensuite, deuxième clé, la transmission, c'est montrer, en faisant refaire, en répétant, sans lassitude. Nous touchons du doigt l'essentiel à donner, la difficulté de compréhension, d'application, de réalisation des débutants. Toutes choses qui obligeront à retrouver le goût et la nécessité de personnaliser. Ces deux clés ouvrent une fenêtre sur un monde non conforme car on redécouvre la vacuité des messages trop généralistes, des incantations, des grands

projets, obsolètes à peine présentés. On perçoit que seule la communication d'homme à homme ou à un petit groupe est le vecteur de la transmission. En faisant et en faisant faire, on casse le cycle de la parole inutile du conformisme qui attend d'abord une conformation, une acceptation mentale, une discipline, non de l'œuvre mais du dire. L'œuvre crée une capacité personnelle, une réalisation, un engagement, de possibles innovations, une libre expression.

VI. Retrouver le sens de la proximité

1. Constats

Nous avons perdu le sens de la proximité. Lieu : un stage de management. Protagonistes : une dizaine de jeunes managers fortement diplômés qui supervisent des équipes de techniciens ou d'opérateurs. Ils sont pleins de certitudes, en forte attente pour eux mêmes. Cyniques ou désabusés sur ceux qu'ils encadrent, sauf les rares managers venant de la promotion interne qui gardent un réalisme constructif. A la fin du séminaire, ces jeunes managers cherchent à identifier des actions concrètes pour progresser et mieux animer leurs équipes. Une bonne volonté est manifeste. Plusieurs étant "empêchés" dans leurs relations... Ils arrivent au constat qu'ils n'ont rien à dire à leurs équipiers sauf à transmettre des consignes ou demander des reportings. L'un des managers demande à l'animateur :

« Si je préparais les dimanches soirs une petite fiche sur les résultats sportifs ? »

"Pour quelles raisons », demande l'animateur ?

"Pour avoir quelque chose à leur dire le lundi... »

Ainsi va la relation dans le monde de l'entreprise : à force de méconnaître celui que l'on côtoie, on n'a strictement rien à lui dire.

Comment songer à bâtir un nouveau management ? Ces jeunes managers avaient une vision très stéréotypée de leurs «TECS », comprenez techniciens.

Résumons les constats majeurs qui dessinent la carte des relations postmodernes.

Premier constat. La relation de "voisinage" peut-elle encore exister ? Au travail comme dans la vie extérieure ? Sans proximité physique, peu de relations tiennent. De même que la gestuelle nous enseigne autant ou plus que la seule parole, la présence crée le bouillon de culture où la relation à l'Autre, sa découverte, pourra ensuite se nouer. Le voisinage est parfois une sorte de "compagnonnage" de proximité qui nous donne à sentir, à connaître instinctivement les mêmes réalités, les mêmes contraintes. Une connaissance sensitive qui facilitera l'échange. Pas besoin de tout dire ou de dire certaines choses, on sent que l'autre les a perçues et intégrées. C'est cette complicité de proximité qui disparaît dans le monde qui vient. A son prochain, l'homme semble préférer le lointain : c'est certes moins impliquant.

Deuxième constat. La relation est-elle autre que virtuelle ? Rien ne vaut le virtuel, c'est quand je veux, de la manière dont je veux, en disant ce que je veux, d'où je veux. Aucune contrainte, aucune limite : la relation est adaptable, configurable, coloriable (vous préférez sépia ou couleur naturelle ?). D'où la difficulté de ces nouveaux managers qui paraissent être des extra-terrestres pour ceux qui les croisent et ne vivent pas la même vie. L'instantanéité des relations virtuelles n'est pas transposable dans le monde réel avec toute une densité, voire une pesanteur, qui sont indispensables.

La rupture de la relation à l'autre provoque un auto-centrage permanent de la personne. Bien sûr, c'est un état dangereux pour les valeurs fondatrices du "vivre en société". Mais cet auto-centrage permanent et total est également néfaste à terme pour la Personne et la recherche de son Ego. Sans miroir, nous imaginons être, sans avoir aucun retour, aucune confiance, aucune approbation. Sans flatteurs, pas de réelle

flatterie... Solitude physique et solitude mentale. Il est naturel, dans certaines limites, de s'occuper de son ego. Mais sans l'Autre, nos idées, nos suggestions ne prennent pas corps. La parole ou l'écrit facilitent le retour et le dialogue qui seuls nous font réellement progresser dans notre pensée et notre action. La pensée non exprimée ni verbalisée ne se soumet à aucune vérification et reste perpétuellement à l'état naissant. Cela a-t-il du sens ? Est-ce réaliste, utile ? Sans réception par un Autre, aucune preuve de l'émission. Le désert humain se crée.

2. Que Faire ?

La relation est un apprivoisement qui nécessite des reprises nombreuses, des avancées lentes et progressives. Le monde de la consommation a transformé nos modes de relations. Vite ! Nous avalons plus que nous ne goûtons l'Autre. La confiance dans la relation exige une vérification de qualités foncières : me respecte-t-il ? Est-il compétent ? Me suivra-t-il dans l'action ? Avec le temps, une forme d'abandon à l'autre peut se produire. C'est ce lien qui créera l'adhésion vraie.

Il faut construire une patiente discrétion. L'Autre n'est pas seulement un individu mais une Personne. Ce dernier mot englobe toute la richesse de notre histoire de vie que nous livrons au compte gouttes, à ceux que nous croisons et qui peuvent nous paraître dignes et respectueux. La découverte sera toujours apprivoisement. Suivant les cultures, les caractères, des rites de mise en relations plus ou moins policés, plus ou moins brutaux, existent. Il faut souvent se mouler dans ces pratiques rituelles avant d'aller plus avant. Notre civilisation occidentale fait fi aujourd'hui des rites qui fondent une découverte très progressive : l'identité, la position sociale, les défenses, les intérêts, la personnalité se dévoilent pas à pas. Quel est le rythme de l'autre ?

Maîtriser l'imagination. Dès la mise en relation, les premiers mots, le visage, ses expressions, la tenue et le comportement général nous ont instantanément fait imaginer des scénarios : le bon, le méchant, le roublard... tout est signe immédiat. Notre machine à interpréter tourne à

plein. Pourquoi ne pas simplement demander à l'autre qui il est ? Bien sûr tout ne sera pas dit, loin de là. Mais le scénario sera un peu maîtrisé. Regardez un film inconnu sans le son. Imaginez les dialogues, décrivez la psychologie des personnages. Maintenant, écoutez la même scène avec le son... Que reste-t-il de votre scénario ?

Instiller la gratuité dans la relation. Même si des relations hiérarchiques ou simplement professionnelles existent de fait, c'est celui qui donne à qui on donne. Le don ouvre la confiance, fait tomber des préventions, éclairent des stéréotypes. Quel type de don ? Don de son temps, don d'une écoute attentive sans volonté d'attendre ou de recevoir immédiatement quelque chose. "Ce que les autres veulent c'est parler d'eux, pas de toi..." (Itinéraire d'un enfant gâté).

Conserver la complexité de l'Autre. Pour connaître, nous aimons simplifier, réduire l'autre à des éléments évidents pour nous, lisibles et interprétables selon nos grilles. Prenons un exemple : retrouvez sur le site de l'INA, une intervention télévisée d'Henri Krasucki, leader historique de la CGT. La gouaille est perçue, immédiate, proche, normale et prévisible. Comment mieux correspondre à sa caricature de leader d'une organisation syndicale dite "révolutionnaire" ? Que dire alors de Krasucki, fin mélomane, amateur éclairé d'opéras ?

Réduire l'incertitude pour réduire l'insécurité. L'appréhension, la peur de ne pas savoir, de ne pas être à la hauteur, de ne pas savoir faire, tétanisent souvent les êtres humains dans la rencontre à l'Autre. Cette présence de la peur est un cancer des relations humaines, source de multiples blocages. L'art serait de dissiper toute peur perçue. Cela redonne à l'autre une marge de certitude. Il se recrée alors un confort dans la relation. Dans un monde conformiste, il faut faciliter la reconstruction de la relation. Pour cela il est impératif de faire tomber les peurs : peur d'être étiqueté, de ne pas être compris, d'être dénoncé.

Préserver l'espace de l'Autre. Une proximité verbale - trop familière ou non - comme physique est propre à chaque origine culturelle, sociale,

sexuelle. Un discernement plus aiguisé de cette distance à préserver devrait permettre d'éviter de forcer des passages au risque de ne jamais voir accepter une découverte réciproque. L'espace physique autour de la personne est son véritable prolongement. Le reconnaître, c'est protéger le terrain de son identité. E.T. Hall, dans son ouvrage *La dimension cachée* cerne ce qui constitue pour chaque civilisation la sphère de l'intime¹⁷⁶. Violer cet espace vaut violence, crée une gêne, rend impossible, improbable, délicate la relation.

Attention. Cette capacité de saisir en profondeur ce que l'on nous dit ou nous montre, exige de nous une mobilisation, une focalisation forte, même si momentanée ou fugitive. L'attention est une forme de radar permettant de découvrir l'Autre. Encore faut-il l'entraîner, la soigner, l'entretenir. Le monde du zapping menace cette faculté. L'attention consiste à se vider temporairement, très temporairement de soi, de ses soucis, de ses propres envies, de ses intérêts pour accueillir ce que l'Autre voudrait nous transmettre. Notre capacité de saisie est fugace mais l'envie de l'Autre de se découvrir est aussi très momentanée.

Voisinage. Pour se découvrir encore faut-il se croiser, séjourner dans les mêmes lieux, tisser un réseau de choses quotidiennes sur lesquelles échanger, tout ce qui fait la trame des jours comme le confort ou l'inconfort matériel. Ne pas refuser le contact et ne pas développer l'indifférence. Les rites de la vie sociale comme la politesse et tous les signes de respect créent le premier socle de la sociabilité. Pour éviter l'édification de murs dans la relation, il faut favoriser la porosité, tout chemin, toute occasion qui apportent et transmettent idées, sentiments, choses. Seul le voisinage facilite la porosité qui induit une respiration relationnelle.

Re-crédation d'une langue commune. La confusion des langues et le mythe de Babel se renforcent. Jeunes/seniors, cadres/non cadres, opérationnels/fonctionnels, temporaires/permanents, les clivages se multiplient dans l'entreprise, assortis de langues particuliers, attributs de communautés qui se constituent avec des codes très différenciés. Les mots ont-ils tous le même sens, la même force ? Véhiculent-ils les mêmes

symboles (autorité, appartenance, motivations, reconnaissance...) ? C'est un paradoxe de notre époque : d'un côté, un conformisme qui homogénéise les pensées, de l'autre survivance, voire développement, de codes communautaires. C'est aussi une défense naturelle contre l'homogénéisation rampante. Pour se connaître et se comprendre, il faut un même langage qui imprime assez spontanément dans l'esprit de chacun les éléments de la communication, rappelle notre expérience de vie et favorise l'échange véritable.

Bienveillance. Faire taire ses appréhensions, voire ses peurs, pour avoir systématiquement une disposition bienveillante à découvrir l'autre dans son altérité. La bienveillance est déconcertante, surprenante pour nous. Nos stéréotypes, liés à notre éducation, notre formation, notre position, nos préférences psychologiques sont de puissants facteurs d'enfermement pour chacun d'entre nous. Il faut formellement dresser son esprit à une disposition a priori positive dans la découverte de l'Autre qui seule peut combattre efficacement les préjugés très déterminants.

Comment partir à la découverte de l'Autre? L'autre, avec ou sans envie explicite, par sa seule présence, est moyen, vecteur d'acquisition de connaissances, de perceptions. Notre imagination, sauf pour quelques rares créateurs, peut-elle créer un monde presque réel, multiforme, riche de rencontres et d'expériences ? Imagine-t-on une société, une entreprise sans relations où les personnes se croisent, s'ignorent, appliquent des normes et des procédures sensées gommer tous les aléas de l'action humaine ? La programmation et la structuration trop poussées des échanges font s'évanouir l'authenticité et la spontanéité.

VII. Refuser la rationalité

1. Constats

Dans Manhattan, deux marchands de livres et journaux se font face, de

chaque côté d'une rue. Chez l'un, les revues paraissent rangées un peu par hasard, par précipitation, à la bonne humeur ou inspiration du vendeur qui ne possède manifestement aucun système pertinent de gestion. Dans l'autre, tout est impeccable, tout est chapitré, les revues sont certainement classées par taille, au-delà de la rubrique, par une équipe diligente, avec un système sophistiqué de gestion des stocks. L'un des deux a survécu... Le plus petit est le vainqueur de la compétition, car plus souple pour résister aux contraintes financières : des coûts minimisés, aucun investissement n'est réalisé pour des systèmes sophistiqués de gestion et de stocks, moins de masse salariale car le travail est plus simple, plus intuitif. Au final, le plus petit, au contraire de l'autre, gagnait sur chaque vente. Cette anecdote ouvre le livre d'Eric Abrahamson, « Un peu de désordres = Beaucoup de profits »¹⁷⁷. La rationalité poussée à l'extrême perd le sens du juste nécessaire et de la souplesse de la réactivité humaine. La justification de l'organisation, des investissements, tourne en boucle fermée (pendant un certain temps). S'il apparaît rationnellement inéluctable que le plus organisé aura le gain le plus important, les exemples abondent dans la vie militaire de petits groupes mettant en échec des grandes masses « technologisées ». Etudions plus à fond ce syndrome qui conduit à penser que la prévisibilité, la rationalité nous portent au rendez vous de la réussite ou de la survie à tous coups, alors que cette rationalité nous enferme bien souvent dans des solutions extrêmement standardisées, avec un fort risque de conformisme.

Des symptômes envahissants d'une rationalité débridée laissent peu de doutes sur l'origine du mal. On veut tout maîtriser par la rationalité et on lance un filet qui étouffe le corps social et bride les capacités humaines par le conformisme qui est créé ou consolidé. Quelques exemples dans l'air du temps.

Quête de la qualité totale¹⁷⁸. Aujourd'hui, bien au-delà du secteur automobile se répand les méthodes du Lean. A priori deux leviers majeurs de la méthode sont clairement identifiés : dialogue avec ceux qui font ; simplification et rangement strict des postes de travail. Les salariés « d'en bas » l'intègrent et restent très philosophes. Ils s'étonnent des langages et

concepts utilisés mais jouent assez le jeu. Les gens de terrain gardent toujours un fort réalisme. Ils sont "épatés" de la précipitation toujours démontrée à suivre de nouvelles normes. Une anecdote savoureuse : la mise en ordre des ateliers, dans une démarche Lean, nécessite rangement et propreté, voire peinture des machines. Là aussi, tout est louable. Dans un secteur le travail de peinture est réalisé avec précipitation sans les travaux préparatoires nécessaires comme d'usage. On a peint sans nettoyer les machines. Un agent de maîtrise se permet alors de dire : « Peinture sur crasse ne tient ». Il résume joliment son étonnement pour cette précipitation contre toute logique, contre tout bon sens. Le travail sera rapidement à recommencer. Ceci étant dit, dans la mesure où la concertation se développe, le changement est accepté. Même si dans un deuxième temps, il faudra mesurer si cette course à la performance est encore supportable et supportée.

Organisation des postes et des processus 1. De Taylor, très connu, à Fayol moins célèbre, les organisations ont su trouver les moyens d'accroître leurs productions : elles ont défini avec rigueur les voies d'une productivité nécessaire. Plus de biens pour plus de personnes, plus de salariés dont la force de travail devenait de plus en plus interchangeable, par nécessité, par efficacité. Des gestes mesurés, des lieux et postes organisés, des procédures standardisées, sont les points majeurs de ces méthodes. Rationaliser est le maître mot. Le temps individuel disparaît au sein des temps collectifs. La norme, le standard, la production de masse, l'étude des prix en sont issus. On passe des micro-sociétés paysannes au monde massifié des usines, des administrations, des armées, de la ville. Concentration, massification, homogénéisation sont le prix de la diffusion de produits pour le plus grand nombre.

Les organisations de grande taille, les grandes concentrations industrielles, les circuits de production de l'industrie sont arrivés en bout de course : difficulté d'opérer des changements rapides, de s'adapter à des contextes mouvants, de maîtriser les conséquences humaines et environnementales lourdes. Pendant un temps, en termes d'organisation, le précepte « Small is beautiful » a eu son heure de gloire et de légitimité.

Puis de nouvelles méthodes ont porté un regard renouvelé sur les organisations. Le Reengineering¹⁷⁹ a posé les bases d'une nouvelle manière d'étudier et de rationaliser. Les schémas que l'on peut trouver en consultation libre sur Internet sont éloquents. L'entreprise conçue comme une organisation hiérarchisée et territorialisée va subir une étude par processus. Les processus traversent les anciennes structures de services et organisations : ils permettent de voir l'essentiel de ce qu'il faut améliorer. Les anciens modes d'organisation, paradoxe de notre époque de complexités, ne disparaissent pas pour autant. Il faut réorganiser, rationaliser ce qui utile à la production des biens et services. Il faut plus de clarté dans les missions... Les conséquences humaines de ces rationalisations n'ont pas encore été vraiment étudiées et cernées. Ce qui compte aujourd'hui, c'est leur pertinence en termes d'efficacité économique. Viendra ultérieurement le temps de mesurer les impacts humains.

La rationalité recherche l'exhaustivité et la prévisibilité.

La culture technicienne vit de rationalité et recherche, dans toute étude, dans tout mécanisme, l'exhaustivité qui est sa marque. Quand on a tout décrypté, tout devient prévisible... Normalement.

Exhaustivité est un mot introduit tardivement dans la langue française ; il provient de l'anglais *-exhaustive*, du verbe to «*exhaust*» qui signifie épuiser. En latin le mot «*exhaustus*» signifie vidé, épuisé, ruiné. L'idée d'épuiser un sujet vient de ce sens premier. Il s'agit d'être complet. L'exhaustivité est un signe de science, de systématisme, d'approfondissement, bref d'encyclopédisme. On recherche l'intégral. Aucune lacune de connaissance ne sera tolérée, aucune découverte ultérieure ne serait possible (on discerne là une faiblesse dans cette quête : peut-on donner à l'exhaustivité un statut de pérennité totale ?).

Nous voudrions y voir, pour notre part, la manifestation d'une dangereuse rationalité et de volonté de puissance qui ne donnent plus à la vie ou à la pensée le loisir de s'épancher naturellement, progressivement.

L'illustration du Mundaneum est typique. Son créateur, Paul Orlet, homme à cheval sur le XIXe et le XXe, a poussé cette volonté idéale de science et de connaissance. Il s'est engagé dans une aventure incroyable d'échange des connaissances au début du XXe siècle. Il s'agissait de promouvoir l'échange des savoirs, un échange intégral, exhaustif, pour parvenir à la paix universelle. Collectionneur de documents, il recherche petit à petit tout document à l'aide d'un réseau international. Il a tenté de créer un "internet de papier", des bibliographies universelles rassemblées dans un lieu de bibliothèques et de fiches : le Mundaneum, un monument à l'intelligence¹⁸⁰. Sauvées depuis peu, les collections sont une mémoire précieuse de cette utopie, ancêtre de la vision internet et de Google. Comment pourrions-nous refuser la "réalité" présentée par les outils d'information puisqu'elle vise une exhaustivité ? Vous ne pouvez la refuser ? Vous tomberez dans le risque du conformisme : voir ce que les autres voient, lire ce que les autres lisent, penser ce que les autres pensent.

Les figures de la rationalité exacerbée

Le technocrate prévoyant tout. Du Gosplan disparu où tout était programmé à nos technocrates présents dans toute organisation, les scénarii pour demain sont étudiés, verrouillés, inéluctables. L'URSS aurait dépassé les Etats-Unis dans les années 80, puis le Japon serait le maître du monde, l'ITT serait toujours là, le chômage de masse n'existerait pas, la surpopulation continuerait sans fin, etc. Le technocrate s'appuie sur des études. On les gobe, on s'en inquiète et heureusement pour lui, quand le terme est dépassé, on oublie de confronter la prévision et la réalité vraie, subie, vécue.

Le tyran organisant tout. Les détails de la vie sociale sont bloqués, rationalisés, définis jusqu'au jour où un grain de sable...coince la belle mécanique. Le gourou répond à tout. Les modes chantant des systèmes sans défaut et la martingale de l'excellence et de la performance se succèdent. A l'instant T, tout plie dans l'organisation devant l'implacabilité des raisonnements, des mesures, des chiffreages. Peut-on réfuter l'exhaustivité des raisons d'avancer ? Cela oblige à l'implication-adhésion. Aucune déviation ne peut coexister : cela remettrait en cause les

gains mirifiques attendus. Le fou explique tout dans son seul univers. Le fou perd tout, sauf sa raison disait Chesterton. L'homme doit rééquilibrer son mode de fonctionnement en trouvant d'autres modes de raisonnement et d'action en dehors de la rationalité. Il faut la maîtriser, la cantonner dans un registre limité, ne pas tout en attendre, ne pas tout croire.

2. Que faire ?

Dans une très grande entreprise, à la fin d'une présentation d'une réorganisation, les responsables des nouvelles structures se tournent vers le Patron présent. Sans doute pour recueillir un acquiescement, lever d'éventuelles difficultés avec des "barons" présents dans la salle, très humainement sans doute aussi pour recevoir des félicitations de leur brillante prestation, en quelque sorte un adoubement. Le Patron commence son bref propos en remerciant très simplement du travail effectué puis termine en disant : *«j'ai juste peut-être une remarque... Peut-être, faudrait-il un tout petit peu de désordre dans cette organisation, pour que cela fonctionne plus facilement... »*. On imagine sans peine les pensées des organisateurs de la réunion, sectateurs du dieu Rationalité, mettant les réflexions du Patron sur le compte de l'ancienneté et de l'âge. Comment peut-on douter de l'organisation rationnelle, à l'implacable logique ? Pourtant, ce grand Patron donnait à toute l'assistance une belle leçon, si brève, de réalisme.

Il faut prévoir l'imprévisible, laisser à la vie toute sa souplesse, accueillir les nouveautés, les opportunités, laisser les choses construire une logique dans le temps. Ce ne sont pas les structures extrêmement rationnelles qui durent, car leur corps est calcifié, impropre à toute réaction. Les petits désordres permettent les adaptations ; les degrés de liberté permettent des sorties honorables ; les vides permettent de remplir de choses nouvelles, inattendues, non programmées. La flexibilité, la souplesse, l'opportunité, la réactivité ne peuvent venir de solutions hyper rationnelles, définies, verrouillées. Outre le fait que les hommes s'ennuient dans ces constructions, ils n'innovent pas, ne portent rien, car leur

autonomie est prévue, donc nulle ; leur créativité potentielle est crainte.

L'actualité nous donne des signes de ce désordre de la puissance de la rationalité. L'Eglise catholique, en 2013, s'est dotée d'un nouveau Souverain Pontife. Quelle organisation internationale, de cette taille et de cette puissance, saurait aujourd'hui gérer de tels processus de passation de pouvoirs, qui plus est sans heurts ? Nous porterons un simple regard profane sur cette organisation qui sait depuis des siècles affronter des successives mondialisations. Son organisation, fruits de multiples équilibres bimillénaires, peut appeler des critiques, assez faciles nous semble-t-il. Une capacité d'influence, encore sans pareille, malgré les crises successives et sans fin. Il faut réformer, nous raconte-t-on avec insistance. Il faut des structures claires, un personnel plus adapté. Pourquoi pas ? Cela se vérifiera à l'usage. Une nouvelle stupéfiante pour nous a été publiée le 2 janvier 2014 par le journal La Croix, assez bien informé en règle générale. Nous citons : *"Le Vatican a passé des contrats avec quatre grandes firmes internationales de consultants pour revoir son fonctionnement dans le cadre de la réforme conduite par le pape."... « McKinsey, KPMG, Ernst & Young, Promontory : ces grands noms de l'audit et du conseil travaillent actuellement à Rome pour réviser des pans entiers de l'organisation de la Curie... »*. Les cabinets conseils qui amènent le conformisme le plus récurrent dans les structures d'entreprises sont appelés au chevet de l'Eglise Romaine. Il était coutume de dire que l'Eglise se reformait toujours avec l'arrivée de saints correspondant aux besoins du temps. Voilà l'histoire en partie achevée. Ce sont les grands du conseil qui vont juger du bien fondé de l'existence et du fonctionnement des dicastères, organismes de la Curie qui présidaient à la gouvernance de l'Eglise. La rationalité organise l'immémorial...

Nous avons eu, dans notre carrière, l'occasion d'interroger un grand patron sur le recours aux grands cabinets dont les matrices d'organisation font rêver les ingénieurs. Mais à l'usage, ces matrices se révèlent souvent assez catastrophiques pour le fonctionnement de toute structure. *"Je ne peux faire autrement : ce cabinet, rassure les actionnaires et les investisseurs. Si on les a pris eux, cela signifie que l'on a fait le maximum,*

compte tenu de leurs honoraires"...

Pour sortir du conformisme, il faut accepter l'existence d'un certain désordre, voire d'une part de chaos. Nos intelligences, qui veulent maîtriser tout aléa, tout risque, ont du mal à accepter cette loi de conduite humaine. Le temps, la lenteur, la fragilité, l'esquisse, sont des moyens de franchir les étapes tout autant que des plans dessinés très fermement. La prévision n'est jamais un exercice totalement sûr. Les champs du possible restent toujours ouverts. L'essentiel est de durer, d'avancer, non de penser avoir raison. La simplicité n'est jamais la rationalité, qui au final veut enfermer toute donnée dans une formulation exhaustive. Nassim Nicholas Taleb reconnaît que *« la simplicité n'en reste pas moins difficile à appliquer dans la vie moderne parce qu'elle agit contre l'esprit d'une certaine catégorie de personnes qui recherchent la sophistication pour justifier leur profession »*¹⁸¹. Au fond, nous sommes là sur le registre de la fable de Jean de La Fontaine du Chêne et du roseau. On ne pouvait rationnellement parier sur le roseau et pourtant ?

VIII. Retrouver l'étonnement et l'émerveillement

1. Constats

Pour s'étonner et s'émerveiller, il faut tout simplement voir, observer. Mais surtout il faut s'en tenir à ce que l'on voit soi-même. Ne pas toujours écouter ce que disent les autres. Mais garder sa lecture du « réel » ou de ce que notre regard a pu percevoir. Ne pas vouloir aussi tout de suite expliquer, ou pire corriger, avec notre raison, cette première saisie du réel. Les explications atténuent les faits bruts, gommant les aspérités, modifient les perspectives, transforment les couleurs, oublient les odeurs, annulent les impressions natives des sentiments et des idées que le regard a fait lever en nous. « Solo lo stupore conosce » (« Seul l'étonnement connaît ») est le titre d'un magnifique livre édité seulement en Italie¹⁸² qui présente

des témoignages, des écrits de scientifiques de toutes époques et de toutes disciplines. Ces savants nous rappellent que tout naît de l'observation et de l'attention. Sont répertoriés les découvertes les plus fortes et les plus sérieuses mais l'insistance est mise sur les petits étonnements à propos des choses surgies dans notre journée. Jalons qui vont flécher notre cheminement vers d'autres étapes. Que captons-nous dans notre environnement? C'est l'immense majorité des gens croisés qui rediffusent les mêmes messages, les mêmes « faits » qui soi-disant ont attiré leur « attention ». Avez-vous remarqué cette homogénéité de mots, de commentaires sur un fait que l'on nous présente comme original toute la journée ? Actualité politique, sportive, « people », vie quotidienne. C'est un peu comme si nous recevions en direct un paquet d'éléments à diffuser. Par un astucieux système «push », nous avons en tête et en bouche ce qu'il faut penser et dire . Une salle de contrôle a expédié le message un nombre incalculable de fois. La conformation des esprits est déjà si poussée que chacun sent ce qu'il faut dire ou penser. Les sources d'informations indépendantes sont si rares que le « copier/coller » fonctionne à plein et répète à l'infini les mêmes discours. Beaucoup croient, en toute bonne foi, que leur indépendance de pensée reste entière. Le mal est profond : on oublie que la vraie originalité est faite de simplicité, qu'elle jaillit du fonds personnel de celui qui ose penser par lui même. Ce n'est pas complet, pas totalement juste ou vérifié ; il ne s'agit pas d'une culture approfondie. C'est tout simplement un regard sans apprêts sur les choses, une parole sans fioritures et sans interprétation rapide.

2. Que faire ?

Il faut rééduquer notre regard, le délivrer des idées préconçues. En premier lieu revenir à la discipline vitale de l'observation. Il faut parfois observer longuement les choses, les êtres. Au début, sans chercher à tout prix une raison, une explication. Apprendre à décortiquer le réel que nous avons sous les yeux, que nous avons entendu. Comment y arriver ? Il faut réveiller la curiosité. Déshabituer notre regard, l'obliger à se poser, à balayer. Oui, un nouveau voyeurisme est nécessaire, très appuyé et très

chaste. Il faut parvenir à une observation méticuleuse. Notre scanner balaye ce qui nous entoure pour intégrer ces données, très froidement au début. Puis, ensuite, il y a une certaine joie et détente à prendre le temps de regarder. Le spectacle est dans la rue, dans notre vie, pour qui sait le lire. Nous réhabitons nos organes à saisir directement les perceptions et à ne pas automatiquement les affadir ou les remplacer par ce qu'il est convenu de voir. Voulez-vous faire le test d'une journée de désintoxication ? Donnez à votre regard une impulsion de bienveillance ou de neutralité, au moins dans votre journée. Le filtre changeant, vous retrouverez une autre saveur, des instantanés inconnus. Jouez même le jeu ensuite de photographier avec votre portable des choses, des êtres, des attitudes, des lieux qui vous surprennent alors que vous devriez les avoir déjà vus. Si la surprise revient un tant soit peu dans votre journée... la cure a démarré, le traitement agit. La surprise précède l'étonnement qui vous obligera à un choc minimal. Vous saisissez que ce fait, cette personne, vous obligent à modifier des perceptions que l'on croyait définitivement établies. Cela peut nous choquer, nous surprendre, nous étonner, nous « épater », nous effarer. Peu importe, nous enclenchons un mécanisme : nous avons remis en route une pensée personnelle, un alambic qui va distiller notre propre originalité. Ni géniale, ni universelle, peut-être faible, simpliste, quelconque, mais la nôtre ! Des stages sur l'acquisition d'un nouveau regard devraient être créés pour désintoxiquer de toute pensée homogène responsables, politiques, managers. Des jeux devraient être proposés régulièrement par les parents à leurs enfants. Non pas chasseurs de photos, mais chasseurs de ce qui pour chacun est intéressant, inhabituel, insolite. Le lieu où l'on habite, la ville, le village où on séjourne, les maisons, la nature... Mieux encore, arrêtons d'occuper tout le temps des enfants qui deviennent des « managers surbookés dans la gestion leur temps ». Les activités scolaires, parascolaires, se succèdent sans creux, sans vide, sans liberté. Comment observer et découvrir le monde quand on est précipité dans une course folle ? Peter Gray, chercheur au Boston Collège¹⁸³, rappelle un fait essentiel pour reconstruire une société : laissons les enfants jouer ! Le monde des adultes assèche ce monde du jeu où pourtant les enfants forgent les premières habitudes d'une sociabilité : écouter les autres, être créatifs, gérer les émotions, affronter des périls à leur niveau...

La diminution des temps et des lieux de jeux, selon Peter Gray, a corrélativement facilité le développement du narcissisme. Au contraire, dans les jeux, les enfants observent finement les adultes et insèrent certains des éléments de la vie de ces adultes dans leur propre vie ludique. Kyung-hee-Kim, psychologue cité, décrypte aux Etats-Unis la crise de la créativité : *« les enfants externalisent moins leurs émotions, sont moins énergiques, moins loquaces, moins en capacité de s'exprimer oralement, moins spirituels, moins fantaisistes, moins anticonformistes, moins vifs et passionnés, moins intuitifs, moins capables de relier des éléments qui en apparence n'ont pas de liens, ou de synthétiser ou de voir les choses sous un angle décalé... »*. Quel constat! Apprendre la sociabilité, observer la vie, imaginer, gérer des compromis, cela s'apprend petit. Ensuite la chape du conformisme et des parcours fléchés tombe. Il est intéressant de noter que pour maîtriser la réalité, le rêve est important : sans rêve, sans fantaisie, pas de ressources pour développer la créativité. pour créer l'imaginaire qui facilitera la maîtrise de la vie et la recherche des solutions novatrices. Observer, c'est jouer et rêver également. Sans un monde intérieur, on vit d'un monde artificiel créé par d'autres, importé, imposé. Laissons jouer les enfants, laissons rêver les adultes.

Tout est susceptible d'observations, de rencontres et de nouvelles lectures. Il faut apprendre à en parler, à raconter. Parler est essentiel car c'est ainsi que l'on transmet sa pensée.

Arthur Koestler, étudiant, dans « Le cri d'Archimède », les mécanismes de la découverte scientifique et de la création artistique, mettait l'accent sur la capacité d'émerveillement du créateur. Emerveillement qui ouvre de nouveaux possibles et fait dépasser les difficultés premières¹⁸⁴. Si la surprise revient régulièrement, avec plaisir, avec joie même, il y a fort à parier que progressivement une nouvelle faculté germera, certes bien fragile : l'émerveillement. Là, cela en est trop pour notre homme conforme : « De quoi, de quoi ? Emerveillement ? Vous nous prenez pour des enfants ? ». Les gens sérieux observent, mais pourquoi ?

Il est vrai qu'aux gens très « sérieux » il n'y a pas grand-chose à rétorquer. Le Petit Prince de Saint Exupéry les avait rencontrés. Ils sont profondément tristes et ennuyeux. Ils sont la vieillesse du monde. Partons visiter les planètes avec le Petit Prince¹⁸⁵.

« La quatrième planète était celle du businessman. Cet homme était si occupé qu'il ne leva même pas la tête à l'arrivée du petit prince.

« Bonjour, lui dit celui-ci. Votre cigarette est éteinte.

— Trois et deux font cinq. Cinq et sept douze. Douze et trois quinze. Bonjour. Quinze et sept vingt-deux. Vingt-deux et six vingt-huit. Pas le temps de la rallumer. Vingt-six et cinq trente et un. Ouf ! Ca fait donc cinq cent un millions six cent vingt-deux mille sept cent trente et un.

— Cinq cent millions de quoi ?

— Hein ? Tu es toujours là ? Cinq cent un millions de... je ne sais plus... J'ai tellement de travail ! Je suis sérieux, moi, je ne m'amuse pas à des balivernes ! Deux et cinq sept...

— Cinq cent un million de quoi ? », répéta le petit prince qui jamais de sa vie n'avait renoncé à une question, une fois qu'il l'avait posée.

Le businessman leva la tête :

— Depuis cinquante quatre ans que j'habite cette planète-ci, je n'ai été dérangé que trois fois. La première fois ç'a été, il y a vingt deux ans, par un hanneton qui était tombé dieu sait d'où. Il répandait un bruit épouvantable, et j'ai fait quatre erreurs dans une addition. La seconde fois ç'a été, il y a onze ans, par une crise de rhumatisme. Je manque d'exercice. Je n'ai pas le temps de flâner. Je suis sérieux, moi. La troisième fois... la voici ! Je disais donc cinq cent un millions...

— Millions de quoi ? »

Le businessman comprit qu'il n'était point d'espoir de paix :

« Millions de ces petites choses que l'on voit quelque fois dans le ciel.

— Des mouches ?

— Mais non, des petites choses qui brillent.

— Des abeilles ?

— Mais non. Des petites choses dorées qui font rêvasser les fainéants. Mais je suis sérieux, moi ! Je n'ai pas le temps de rêvasser.

— Ah des étoiles ?

— C'est bien ça. Des étoiles.

— Et que fais-tu de cinq cent millions d'étoiles ?

— Cinq cent un millions six cent vingt-deux mille sept cent trente et un. Je suis sérieux, moi, je suis précis.

— Et que fais-tu de ces étoiles ?

— Ce que j'en fais ?

— Oui.

— Rien. Je les possède. »

Qui regarde ? Qui observe ? Si l'observation est simplement compter ou décompter, est-ce de l'observation ? Le businessman a tué toute faculté d'émerveillement, car son observation est mécanique, intéressée, instrumentalisée. L'observation forcée manque de détente, de gratuité, de légèreté. La curiosité des savants garde ouverte toute direction et n'est pas "empêchée" dans un cadre verrouillé. Marie Curie murmurait, paraît-il, lors d'une observation réussie : *« Quel gracieux phénomène ! »*. Isaac Newton disait qu'il ne savait ce que le monde penserait de lui, qu'il lui semblait être un enfant qui joue au bord de la mer et s'amuse à trouver un petit caillou ou un coquillage un peu plus gracieux que d'habitude

«pendant que le grand océan de la vérité se tenait inexploré devant moi »¹⁸⁶ .

L'émerveillement n'est pas qu'un étonnement ; Cela va plus loin, ce sentiment est bien plus fort. Il y a un enchantement, l'invasion d'une joie comme d'une rencontre inattendue. Temporairement, notre cœur est dilaté, notre esprit reposé de toutes ses peurs et de ses contraintes. Cela habite notre vision avec ravissement, parfois avec éblouissement. Ce fait, cet évènement, cet être nous indique que là, il y a quelque chose d'important, dont nous ne connaissons pas encore toute la valeur, qui se produit, qui nous croise. Ce choc pourra être fondateur si nous savons le conserver, le comprendre, l'accepter. Peut-on accepter un monde d'où l'émerveillement semble banni ? N'y trouve-t-on pas les forces de re-tisser un autre monde échappant à la pesanteur : la gratuité, la joie ? Croyons-nous pouvoir innover vraiment sans ce déclenchement de l'émerveillement ?

IX. Retrouver sa pensée

1. Constats

Il nous est souvent apparu extraordinaire de mesurer la difficulté ressentie par certains managers pour exprimer une pensée personnelle. Qui plus est par écrit. En groupe encore, mais seul devant une feuille, en un temps donné... Le « rendu » était terrible, non communicable. Soit les poncifs les plus éculés étaient notés, soit il y avait une feuille blanche avec l'excuse facile : « ce sera plus riche oralement avec les autres participants ». Peur d'exprimer une pensée personnelle ? Peur de laisser des traces d'une possible dissidence ou dissonance par rapport au groupe ? Incapacité présente de formuler des choses qui paraissent audibles à leur intelligence?

Que veut dire penser ? Instructive est l'habitude de travail en

entreprise ou dans les grandes écoles, même si penser se retrouve dans toutes les occasions de la vie et dans toutes les échelles sociales, dans toutes les fonctions et métiers. Ces lieux devraient être pourtant emblématiques pour répandre pratiques et comportements vertueux en la matière. « J'ai fait une recherche sur... », cette parole prononcée dans un cadre académique, ne signifie plus que nous sommes face à un professeur qui a recherché toutes pistes et effectué toutes lectures pour approfondir un sujet. Il s'agit désormais le plus souvent de quelqu'un ayant « surfé » quelques heures sur internet pour compiler des documents apparus dans les premières pages de Google. Le procédé est tellement courant que plus personne ne relève ; on note les quelques références pour soi-même télécharger éventuellement les documents pertinents. Lire plusieurs ouvrages sur le même thème, rencontrer des personnes ayant réfléchi au sujet, fouiller les revues, rechercher des connexions improbables entre thématiques paraît vraiment désuet. Trop de temps, trop de papier. Même pour des professeurs, formateurs et enseignants.

Que peut vouloir dire penser dans un langage très contemporain ? Stocker des fichiers, des données ? On rit parfois de voir des managers fébriles ou professeurs investis vous montrer le nombre de fichiers de tout type, surtout en format PDF, stockés par eux. Fruits de vagabondages, voire de rapines.

Michel Serres, dans son beau « conte » *Petite Poucette*¹⁸⁷, nous aide à dépasser ce complexe de la quantité. Il nous rappelle que Montaigne préférait une tête bien faite à un savoir accumulé. Tel Saint Denis portant sa tête (voir le livre de Michel Serres), l'homme moderne a externalisé sa mémoire : l'intelligence réside dans un autre travail très personnel. Autrefois notre mémoire stockait des données en apprenant par cœur ; aujourd'hui nos ordinateurs, disques durs et « clouds » stockent des éléments. Il appartient toujours à l'homme de penser. Penser, c'est par dessus tout définir des liens, des connexions. Le stockage ne devient pas une pensée, pas plus aujourd'hui qu'hier. La différence est qu'auparavant l'effort réalisé par la mémoire permettait de créer immédiatement des connexions et mettait en route des mécanismes de pensée.

Il faut savoir aussi jouer avec plusieurs phénomènes qui vont accompagner cette quête de la réalité.

Retour à la pensée expérimentale. Notre cerveau s'informe concrètement par une récolte de faits. Jean Fourastié éclaire le sujet¹⁸⁸. Il existe au moins deux sortes de pensée : la pensée logique, la pensée expérimentale. La pensée logique travaille sur des faits statiques, aisés à répertorier et à classer. Le raisonnement permet de transmettre ou d'élaborer des hypothèses ; il ne peut se substituer à l'expérience. C'est lui qui devrait se plier à la richesse et au verdict des faits. Et non l'inverse. L'observation du réel permet d'introduire dans le cerveau humain des éléments différents sinon contradictoires avec les pensées qui sont déjà chaînées ou ordonnées. Cet élément dissonant permet d'innover et surtout "d'oxygéner" la trame déjà conçue. L'alliance de modes de raisonnement, de connaissances fondamentales et de faits puisés au hasard de l'activité quotidienne crée le terreau de l'action.

Hétérotélie et imprévisibilité. L'hétérotélie est la situation où l'on obtient un résultat exactement contraire de ce que l'on projetait. Encore faut-il l'accepter. Jules Monnerot a nommé le phénomène et étudié ce concept¹⁸⁹. Le renversement de situation est fréquent dans l'action humaine. Bien des choses aujourd'hui dans notre quotidien n'ont aucunement été prévues. L'imprévisibilité est le fond de la vie humaine ; en fait, il faut être prêt à l'accueillir et à changer nos plans. La rigidité rejette les faits nouveaux ou différents. Elle est enfermée dans une lecture du passé. Le "réel" est reconstitué, reconstruit rationnellement. Cela conduit à des impasses dramatiques. Prévisions, justifications, n'éliminent jamais les retournements et les accidents.

Sérendipité. Très à la mode depuis quelques années. La sérendipité¹⁹⁰ est la disposition d'esprit qui permet de trouver ce que l'on ne cherchait pas. Laissons la parole à Pasteur : « *Par hasard, direz-vous, mais souvenez vous que dans les sciences d'observation le hasard ne favorise que des esprits préparés* »¹⁹¹. Il s'agira de donner aux responsables, aux chercheurs, le goût, le désir de ces moments "inutiles" ou décalés, la capacité

d'ouverture. Certains sauront alors cueillir le fait générateur de l'innovation ou du changement. La création de relations requiert avant tout un travail sur soi, un entraînement de comportements et attitudes à revaloriser ou à faire émerger.

2. Que faire ?

Chacun de nous reste la mesure vraie de sa propre histoire et finalement de son propre bonheur. Penser par soi-même donne les clés de sa liberté espérée, recherchée parfois défendue. On garde ses convictions, son indépendance, parfois sa dignité. Penser par soi-même donne les clés de la créativité et de l'innovation propre au génie humain. Entrechoquer ses propres idées avec celles des autres fera progresser la communauté humaine si ceci se réalise dans un respect réciproque. Penser par soi-même renforce une vraie diversité de talents, de perceptions, de visions. Comment penser par soi-même ?

Se taire

Le silence est la première arme, le premier commandement. Le silence est l'absence de bruit, de parole extérieure ou intérieure. Le silence n'est pas toujours lâcheté ou abandon : il devient silence de construction, de préparation.

Le silence repose. Il s'agit de ralentir le rythme, ne pas rentrer dans une danse verbale où la précipitation fait répéter à tous les mêmes mots. Ne pas s'engager en parlant sur un langage qui n'est pas le sien. Rappelons-nous les discours de haine des cérémonies obligatoires de 1984 décrites par G.Orwell. A notre époque, il est frappant de constater cette difficulté de nombreuses personnes à respecter un temps de silence. Comme si le silence les agressait. Adolescent comme adulte, la succession des bruits et des musiques calme les angoisses d'une solitude impossible. Musique des appareils, sonneries, bruit de fond des centres commerciaux, appels téléphoniques répétés, tout concourt à chasser le silence. Notre

corps a besoin tout d'abord de ce silence pour changer de vitesse, reposer nos sensations excitées, tendues, exacerbées. Les sentiments ou émotions sont en accord avec le rythme..

Le silence rassemble notre être. Notre écartèlement entre vie professionnelle et vie personnelle, nos désirs, nos ambitions, nos besoins, tout s'entremêle. Le « shaker » de nos vies s'arrête, les éléments retombent, se posent, se classent parfois. L'essentiel peut remonter à la surface, saillir avec plus de force car dans la vitesse tout disparaît et suit l'homme en tentant d'être à l'heure. Nous avons le besoin intime de retrouver la cohérence de notre être.

Le silence discipline. Il nous apprend à attendre, à écouter, à regarder avant d'exprimer. C'est un peu reconnaître que l'autre a des choses à nous apprendre ou bien que nous voulons faire le tour des arguments proposés. Mais c'est aussi la détermination à refuser l'engagement, à faire retraite car ce n'est ni le bon moment, ni le lieu ou les bons partenaires d'un dialogue. L'engagement présente plus de risques que de bénéfices. L'attente est une forme de discipline qui forge les convictions.

Le silence crée notre liberté. En fait le silence construit une forme de rempart contre lequel s'épuiseront des sollicitations inutiles. Il faut savoir se ménager, se protéger et donc se mettre à l'abri. Le silence dissuade les conversations oiseuses, les dialogues stériles. C'est à l'abri du rempart que nous allons édifier notre petite musique intérieure et notre ligne de défense intérieure. Ce silence ne doit pas être provocation. A nous de trouver le lieu propice, les activités adaptées. Les romans ayant décrit les mondes conformes nous montrent à quel point ces espaces de liberté personnelle sont rares, difficiles à trouver, à protéger.

Le silence décante. Silence intérieur, sommeil des émotions et des passions ; silence extérieur, absence de paroles. Les choses prennent enfin leur vraie place. On s'interroge sur les vrais motifs et raisons. On revisite notre quotidien, repense au passé, recherche ce qui est, ce qui surnage dans notre mémoire. On tisse des relations entre les événements, les éléments. Nous nous racontons l'histoire qui redonne un sens à nos actions. On peut

ensuite prendre le temps de s'engager, de parler.

« *Chaque atome de silence*

*Est la chance d'un fruit mûr. »*¹⁹²

Le silence prépare. La parole est un acte : ne pas la lancer trop légèrement. La parole, selon Louis Lavelle¹⁹³, est à la fois «*un instrument de communication et de séparation* ». L'homme lié à la nature parlait peu ; on pouvait le dire taciturne ; les choses étaient mâchées, ruminées. Il nous appartient de choisir nos combats et nos paroles. Pourquoi avoir un avis sur tout ? Il faut savoir sortir d'une discussion en disant : « je ne sais pas ». Pourquoi vouloir briller bêtement dans un domaine auquel ni notre expérience, ni nos connaissances ne nous prédisposent ?

Le silence témoigne. Nous sommes déjà très étonnés de ne pas voir quelqu'un s'exprimer : la norme est de parler ; tout le monde a des choses à dire absolument, le silence étonne. En fait, c'est un témoignage. Il témoigne d'une absence de précipitation pour approuver ou s'opposer. On choisit de ne pas entrer dans le jeu : ou bien le silence prolongé signifie une forme non violente de désapprobation, ou bien encore c'est une mise en réserve pour rassembler son énergie ou d'autres personnes¹⁹⁴. Dans un monde conforme, le silence prolongé est un signe de dissidence.

Cette construction de soi, l'édification de sa force intérieure, seront nourries par la source à laquelle on puisera constamment.

Trouver la source de sa pensée personnelle

Une pensée personnelle est donnée à chacun, peu importe son niveau, son milieu. C'est celui qui exprimera un angle de vue particulier, parfois original, qui a une pensée propre. Arrêtons de croire que les quelques esprits encyclopédiques qui ont survécu à notre époque seraient les seuls à posséder la ressource de la pensée. Certes, ils stockent l'information, la connaissance, mais cela n'est pas encore la pensée. Nos contemporains

sont toujours effrayés. Une source de culture, de pensée ? Est-ce possible ? Nous avons quitté le système scolaire, asséchés par des cultures livresques qui ne parlent manifestement plus à l'homme moderne. Il s'agit maintenant d'être « pratico-pratique », affreuse expression qui exprime qu'il faut beaucoup de « prémâché » dans la vie professionnelle. On s'essouffle au long de nos journées à poursuivre la disparition de notre « To do list » qui, à peine diminuée, s'est reconstituée en quelques heures. Où trouver le temps de chercher une source ? Où trouver le temps de s'y désaltérer ? Trois règles magiques peuvent accompagner celui qui cherche vraiment...

Première règle, tout d'abord, avoir la volonté d'agir sur l'essentiel dans sa vie personnelle comme dans sa vie professionnelle. L'essentiel est ce qui, réalisé à la fin d'une journée nous donne la satisfaction de ne pas nous être épuisé dans une course harassante, sans véritable signification, sans véritable efficacité. « S'asseoir avant de bâtir » : à chacun de chercher ce qui est essentiel pour lui.

Deuxième règle, il faut voler les « gouttes du temps »... Personne ne disposera jamais de tout le temps rêvé pour faire ou apprendre tout ce qu'il désire. Otto de Habsbourg, aujourd'hui disparu, engagé dans tous les débats et combats de son temps, avait révélé à un interlocuteur cette règle : « *il faut voler les gouttes du temps* ». Le nombre est incalculable de ces minutes perdues en apparence dans les moments de voyage, d'attente, entre deux activités... Il s'imposait la discipline de récupérer ces micro-temps qui, mis bout à bout, reconstituait ce temps indispensable pour s'informer, se cultiver, réfléchir. Retrouver la maîtrise de son temps, c'est retrouver la maîtrise de sa vie et de sa liberté.

Troisième règle, celui qui, régulièrement, en s'en tenant à sa résolution, étudie un sujet, même pendant un temps limité, devient vite un fin connaisseur, parfois un spécialiste. C'est la force de la persévérance et de la répétition qui permet de se créer un savoir, un angle de vue, voire une vision personnelle dans tout domaine¹⁹⁵.

Il ne s'agit pas forcément de devenir un spécialiste mais simplement

d'avoir une pensée propre. Puisons à la source. Quelle source ?

Source personnelle. Notre histoire, nos histoires de vie sont sources de richesses d'expériences et de découvertes : sachons les analyser, y repenser, comprendre ce qui est arrivé, revoir les circonstances. Il ne s'agit pas de procéder à une « analyse » psychanalytique. Sans regrets, sans lourdeurs, sans obsessions, il s'agit de tirer le « jus de l'expérience » vécue, de se nourrir des perceptions et émotions accumulées, d'emmagasinier des images fortes, des repères utiles pour demain. pour nous,

Source commune. Il y a un fonds de sagesse utile à chacun. Encore faut-il le fouiller ou le labourer. Il existe une source où les esprits humains qui nous ont précédés ont laissé des richesses. Saga comme l'Illiade ou l'Odyssée, recueil de sagesse comme les Fables, principes de vie comme des textes religieux s'adaptant à tous, simples aux simples, complexes pour les intelligences supérieures. Il peut aussi s'agir de romans, de poésie, de journaux, d'aphorismes. Les créateurs peuvent être contemporains ou très lointains. Peu importe, vous trouverez ce qui vous inspirera : le genre, le style, l'importance. Le vrai classique est celui qui vaut toujours et qui parle à celui qui le lit et le découvre à toute époque¹⁹⁶. C'est un « passeur » qui provoque notre réflexion, qui l'aide à cristalliser ses connaissances, ses perceptions, ses intuitions. Cette source commune peut aussi être transmise par oral (exemples possibles de la radio, de l'enseignement, des rencontres). Il est essentiel cependant de varier ses sources. De les changer au fil du temps. Rien de pire que de s'enfermer dans un seul auteur, un seul journal, un seul réseau. Varier, varier les sources, pour varier les angles de vues, pour sortir du conformisme.

Source partagée. L'échange avec des personnes différentes permet d'avancer, de confronter, de rebondir, de relier. Découvrir d'autres perspectives, d'autres points de vue, brise notre prisme habituel, remet en cause nos stéréotypes inévitables. C'est un cadeau inestimable de trouver ce lieu d'échanges et non simplement un lieu où l'on retrouve ses seuls semblables, voire des clones. On peut sentir les évolutions, percevoir des différences, apprendre d'autres « histoires », s'enrichir en dialoguant.

Source cachée.

Nous pouvons bénéficier d'inspirations et d'intuitions. Grand mystère que la raison ne peut circonscrire complètement dans le mode de connaissance... Il ne s'agit pas d'élans pseudo-mystiques de notre part : c'est tout simplement un mode de connaissance qui peut survenir après avoir longtemps porté son attention sur une chose, un phénomène. Ce processus peut s'ouvrir après un effort, une obscurité, des interrogations. Henri Charlier, sculpteur et écrivain, qui a étudié dans un de ses derniers articles¹⁹⁷ ce brusque cheminement, apporte au dossier de nombreuses pièces pour lever nos réticences. Charlier admirait fort Claude Bernard, auteur d'une introduction à la médecine expérimentale¹⁹⁸.

« Nous avons dit plus haut que la méthode expérimentale s'appuie successivement sur le sentiment, la raison et l'expérience. (...) Le sentiment engendre l'idée ou l'hypothèse expérimentale, c'est-à-dire l'interprétation anticipée des phénomènes de la nature. Toute l'initiative expérimentale est dans l'idée, car c'est elle qui provoque l'expérience. La raison et le raisonnement ne servent qu'à déduire les conséquences de cette idée et à les soumettre à l'expérience (...) L'esprit de l'homme ne peut concevoir un effet sans cause, de telle sorte que la vue d'un phénomène éveille toujours en lui une idée de causalité. (...)

Il n'y a pas de règles à donner pour faire naître dans le cerveau, à propos d'une observation donnée, une idée juste et féconde qui soit pour l'expérimentateur une sorte d'anticipation intuitive de l'esprit vers une recherche heureuse. L'idée une fois émise, on peut seulement dire comment il faut la soumettre à des préceptes définis et à des règles logiques précises dont aucun expérimentateur ne saurait s'écarter ; mais son apparition est toute spontanée et sa nature est toute individuelle. C'est un sentiment particulier, un quid proprium qui constitue l'originalité ou l'invention ou le génie de chacun.

(...) Il arrive même qu'un fait ou une observation reste très longtemps

devant les yeux d'un savant sans rien lui inspirer ; puis, tout à coup vient un trait de lumière et l'esprit interprète le même fait tout autrement qu'auparavant et lui trouve des rapports tout nouveaux. L'idée neuve apparaît alors avec la rapidité de l'éclair comme une sorte de révélation subite ; ce qui prouve bien que dans ce cas, la découverte réside dans un sentiment des choses qui est non seulement personnel, mais qui est même relatif à l'état actuel dans lequel se trouve l'esprit. »

*« La méthode expérimentale ne donnera donc pas d'idées neuves et fécondes à ceux qui n'en ont pas... La méthode elle-même n'enfante rien et c'est une erreur de certains philosophes d'avoir accordé trop de puissance à la méthode sous ce rapport. »*¹⁹⁹

Inspiration ? C'est aussi ce qui conduit parfois celui qui doit parler à prendre la parole et à trouver en lui-même ou par l'intermédiaire de son « *daimon* » (de son esprit), dirait Socrate, ce qu'il doit transmettre à ses risques et périls²⁰⁰.

Cette inspiration peut venir compléter les sources qui enrichissent notre réflexion qui s'est créée progressivement avec ses angles de vue si personnels, propres à notre perception et à nos convictions. Ce matériau va alimenter notre pensée propre.

Elaborer sa pensée.

Encore une fois le stockage de données n'est pas pensée ; la pensée est ce travail intime que tout être humain accomplit, peu importe son niveau et son milieu social du moment qu'il accepte de penser par lui-même. Joseph Joubert, écrivain d'une grande finesse, nous a laissé des notes et cahiers d'une extrême richesse pour notre propos. Suivons ses considérations.

Respecter la diversité de nos talents, ne pas les forcer, ni les dévier.
*« Les esprits sont semblables aux champs : dans quelques uns, ce qui vaut le mieux, c'est la superficie ; dans quelques autres, c'est le fond, à une grande profondeur. »*²⁰¹

Ne jamais confondre sa pensée et le réel, l'inversion est fréquente. *« Les esprits faux sont ceux qui n'ont pas le sentiment du vrai, et qui en ont les définitions ; qui regardent dans leur cerveau, au lieu de regarder devant leurs yeux ; qui consultent, dans leurs délibérations, les idées qu'ils ont des choses, et non les choses elles-mêmes. »*²⁰²

Savoir accueillir la pensée, savoir ne pas engranger des fausses connaissances, se préserver de l'espace pour les découvertes toujours possibles. *« Peu d'esprits sont spacieux ; peu même ont une place vide et offrent quelque point vacant. Presque tous ont des capacités étroites et occupées par quelque savoir qui les bouche. Pour jouir de lui même et en laisser jouir les autres, il faut qu'un esprit se conserve toujours plus grand que ses propres pensées (...). Tous ces esprits à vues courtes voient clair dans leurs petites idées, et ne voient rien dans celles d'autrui. »*²⁰³

Apprendre, c'est se nourrir ; les connaissances s'agrègent à d'autres, tissent des liens, provoquent notre réflexion. Il ne s'agit pas de stocker pour « recracher » en l'état : il faut assimiler pour être averti ou tout simplement garder ouverte une curiosité aiguisée sur le sujet. *« Il y a des esprits machines qui digèrent ce qu'ils apprennent comme le canard de Vaucanson digérerait les aliments : digestion mécanique et qui ne nourrit pas. »*²⁰⁴

Bâtir une pensée personnelle, c'est être capable de posséder, de susciter, de modifier des angles de vue sur le réel qui nous concerne, nous touche, sur ce que nous aimons, ce dont nous sommes responsables. Il ne s'agit pas d'avoir des idées sur tout. La richesse de chacun est d'avoir quelque chose à dire de simple, de profond, d'engagé, de factuel. C'est le goût de ne pas répéter, c'est la possibilité de comprendre ce qui arrive, le talent de proposer quelque chose d'adapté à la situation, aux moyens disponibles, aux intérêts en jeu, aux convictions en cause. C'est le ressort du non conformisme et de la diversité des points de vue qui invente, innove, associe. Encore faut-il avoir la ferme volonté de se créer cette pensée personnelle. Sans ce choix et cet engagement, la richesse de ce que chacun accumule s'évaporerait, se stockerait dans des lieux où les chemins de la mémoire seront inopérants. Les leçons du réel, de l'expérience vécue,

les lectures, les rencontres ne s'imprimeront pas, n'auront laissé aucune marque, aucune trace. C'est ce que l'on constate aussi chez les personnes âgées qui ne retrouvent même plus les souvenirs qui ont tissé leurs vies. Les informations sont quelque part, bien rangées, mais le chemin a disparu pour les retrouver, les réactiver. Même dans un monde conforme, la trame des jours donne des éléments, encore faut-il les voir, les stocker, les retrouver, les analyser...

Penser c'est rechercher les invariants, ces pilotis qui nous montrent que des éléments d'un ordre assez naturel reviennent à chaque interrogation majeure. C'est le fait de respecter ses engagements avec loyauté ; c'est la stabilité des contrats pour une sécurité des contractants ; c'est le respect des plus faibles pour ne pas créer une spirale de violence ; c'est la force de l'initiative personnelle sur le centralisme de tout poil ; c'est le fait de créer des organisations où le dire et le faire ne sont pas déconnectés. On voit que nombreux sont les invariants de morale et d'éthique, de « mécanique » sociale, d'efficacité. Il faut les rechercher.

Penser, c'est créer les connexions entre domaines, associer des éléments de manière très improbable pour faire surgir l'inattendu, le surprenant, rénover un sujet, provoquer des solutions. C'est relier des connaissances et des êtres, c'est créer ainsi une finesse d'analyse et dépasser un « constructivisme » dangereux par son rationalisme. C'est mêler images, arguments, raisonnements, souvenirs. Non pas que nous nions le rôle de la raison dans la construction de la pensée mais il est impératif de ne pas oublier que ce processus complexe fait appel à de nombreux registres qui, unis, facilitent la compréhension. A quoi bon la seule intelligence rationnelle pour celui qui a une intelligence des situations, des personnes, visuelle ou musicale ? Les travaux d'Howard Gardner²⁰⁵ ont montré la prudence qu'il faut avoir pour former quelqu'un, préparer la croissance d'un enfant comme d'un adulte. Il faut tenir compte de toutes les formes d'intelligence. Il est essentiel de s'adresser aux autres sur des registres différents, pour toucher le registre le plus efficace. Construire sa pensée oblige à bien tenir compte de cette diversité des intelligences. Dans le domaine de l'innovation, Arthur Koestler reliait

l'acte novateur à une opération «bisociative» qui est la connexion de deux systèmes de références a priori étrangers, sinon opposés. La capacité de rêver, en tous les cas d'imaginer de nouveaux rapports, ouvre de nouveaux champs d'exploration et d'expérimentation²⁰⁶.

Penser, c'est relever des contradictions et des dissonances dans les éléments proposés à notre entendement et à notre compréhension. En voyant les bosses, trouver les creux, identifier les éléments orphelins, les chaînons manquants, faire jaillir les aberrations ou les incongruités des propositions. C'est une bonne manière de s'éloigner de tout conformisme. Mais c'est aussi une tournure d'esprit assez atypique qui peut agacer car elle met l'accent sur les contradictions avant tout élément positif.

Penser, c'est chercher les ressemblances, les proximités, les analogies pour savoir chercher dans le fonds commun des solutions éprouvées ou des constats bien établis. Ne pas être amnésique, retrouver ce qui peut inspirer la pensée ou l'action présente. Laisser tomber des différences comme on enlève les écailles et aller à l'élément qui va s'inscrire dans notre réflexion présente.

Penser, c'est retrouver le sens commun. L'expression « bon sens » ne correspond pas strictement. Elle est de plus un peu dévaluée. Il y a bien un « sens commun » qui pourrait facilement être aperçu, découvert, accepté par ceux qui voudront retrouver les outils d'une pensée personnelle sans sombrer dans le consensus. Le consensus est manipulateur dans le monde conforme : il s'agit d'exercer une gymnastique d'engagement conformiste, de faire taire les différences et les oppositions. Le sens commun est ce qui apparaît à des personnes simplement douées de l'expérience commune de la nature humaine et d'un raisonnement droit. C'est ce qui a été souvent identifié comme le comportement, le jugement le plus adéquat, normal, reconnu dans un domaine. Les esprits forts tiennent à dévaluer cette notion en arguant que « *tout est toujours relatif et instable* »...sauf ce jugement définitif empêtré dans cette contradiction native qui le réduit un peu à néant. Socrate nous donne le principe clé du socratisme et de la défense contre le conformisme. « *J'ai un principe, qui n'est pas d'aujourd'hui, mais qui fut le mien de tout temps : c'est de ne me*

laisser persuader par rien que par une raison unique, celle qui est reconnue la meilleure à l'examen »²⁰⁷.

Penser, c'est prendre le temps. Ce processus est très itératif, progressif. La pensée n'est qu'une succession de découvertes, de tâtonnements, de retours en arrière, d'essais, d'esquisses parfois maladroites, inabouties, sans cohérence immédiate. Puis, lentement, se constitue un puzzle dont on n'avait pas l'image mère qui permet habituellement de réussir le jeu, en recomposant l'image. Là, nous créons notre image : les nuances, les formes, les couleurs apparaissent progressivement. Il y a des accélérations, des ralentissements, des abandons. Mais peu à peu, une chaîne se constitue et prend forme.

Penser, c'est écrire et verbaliser. C'est écrire, pour soi, pour les autres. C'est aussi verbaliser. Une pensée qui n'est pas exprimée sous une forme quelconque n'est pas aboutie ; elle s'est constituée mais elle est encore un mirage. Il lui manque l'affrontement au réel. La verbalisation est le dernier acte qui valide toutes nos démarches. Non pas que l'avis des autres soit toujours pertinent ou nécessaire. Sortir du cerveau et du cœur va affiner, former, formuler cette vision personnelle plus sûrement. Cela ne crée pas la pensée mais la fait aboutir. Le héros de 1984 tente d'écrire son « journal » et de dialoguer avec une des rares personnes rencontrées qui lui paraît hors du moule...

Conclusion :

Sortir du labyrinthe

Une métamorphose. Le conformisme est la métamorphose des êtres libres, doués de raison, de cœur, de particularités, en des éléments humains robotisés. Sans conscience, sans libre arbitre, sans couleurs ni différences. Tous les particularismes et originalités ont disparu au cours d'un processus d'homogénéisation auquel sont soumis les êtres dans les organisations. Le nouvel être parle, agit, se comporte conformément aux normes en usage. Il est prévisible. Donc il devient programmable. Sa contrainte la plus forte vient de lui-même. Nous ne sommes pas toujours surveillés, enrégimentés, et pourtant...l'homme s'autocensure, se formate, se moule, se « grisaille », ne crée rien, subit et s'ennuie. Il agit ou il parle, il se tait parfois à contrecœur. Il est enfermé dans le labyrinthe du Minotaure moderne qui réclame un peu son âme et sa soumission comme le Minotaure réclamait dans la mythologie antique son tribut annuel de jeunes sacrifiés²⁰⁸.

Le fil d'Ariane. Mais l'homme ordinaire ne veut pas complètement s'avouer cette soumission. Le lui dit-on ? Il s'en défend ! De cette lueur pourtant peut naître son salut. Tel Thésée acceptant de lutter contre le monstre, chacun a un moment où il doit, où il peut choisir. Un signe est envoyé par cette lueur qui reste ancrée au cœur de l'homme. C'est notre fil d'Ariane qui permet, après avoir dit non, une fois, de retrouver le chemin de la vie. Une vie où le oui est oui ; le non est non. La lutte réside dans cet instant où il faudra dire non, déjà en son for interne. Sans doute, ensuite, ce non sera prononcé devant d'autres personnes. Ce non est libérateur pour l'esprit. On refuse de dire, de penser des choses qui ne sont pas. On accepte de dire ce que l'on croit ou voit par sa pensée personnelle. Il n'y a pas de craintes majeures à avoir. Le monde conforme n'a pas, pour l'instant, tous les leviers de la puissance. Ce sont les hommes conformes qui créent leur propre prison et leur tristesse. Ce non sera libérateur pour d'autres qui, ce jour là, entendront le non et commenceront leur propre cheminement. Être authentique est, au sens littéral, retrouver la pleine propriété de son être.

La liberté retrouvée. L'homme ose rechercher d'autres connexions, rapprocher diverses idées et expériences. Les rapprochements se font à nouveau quasi-instinctivement. Ce n'est pas rationnel, mais des arborescences jaillissent plus facilement dans l'esprit qui intègre les connaissances glanées à toutes occasions. Le regard capte de nombreux éléments et n'hésite plus à les utiliser. Il n'est pas interdit de penser, de relier, de dire, de proposer. On ne s'interdit pas de penser ainsi en « étoile », dans un désordre apparent, en poursuivant diverses pistes. Les connexions se font et se défont ; certaines se perdent, reviennent : peu importe. Il y a une luxuriance dans cette plasticité retrouvée des capacités humaines. Cela apporte même une certaine jubilation ; les syndromes d'enfermement disparaissent.

La créativité naturelle. Dans toutes nos expériences et découvertes de mondes conformistes, ce qui touche le plus est la grisaille qui se dégage, l'abandon au « grand tout », le manque d'envie de transformer les choses, la forme de tristesse très particulière. Qui rit encore dans les organisations conformistes ? La joie vient de cette capacité à mener sa vie, à exprimer sa pensée avec une certaine autonomie. L'homme non-conforme va spontanément tenter une nouvelle lecture de ce qui l'entoure. Une question se pose ? Un problème surgit ? Des réponses jaillissent, plus ou moins pertinentes. Mais l'envie d'agir est présente. On ne se dit pas : « A quoi bon ? ». On recherche : « Que faire ? ». Les phénomènes d'autocensure ne jouent plus. On reprend les rênes d'une autonomie minimale pour modifier notre cadre de vie ou de travail. Il ne s'agit pas de croire que les hommes non conformes vont vouloir profondément modifier leur paysage. Certains oui, la quasi-totalité a simplement besoin de cette capacité de retrouver une marge de manœuvre. La créativité renaît par l'envie ; elle fonctionne par la richesse de perceptions et d'intuitions ; elle se satisfait de la joie qu'elle procure à ceux qui vont « penser différent ». Cette joie retrouvée est une des sources de l'équilibre personnel.

L'équilibre des forces. Peu ou pas de cohésion sociale, des règles communes bafouées, à chacun selon ses forces et ses capacités, à chacun selon ses envies légitimes : la communion n'existe pas ou peu, la

communauté se dissout. Trop de cohésion forcée, discipline. Le corps social alors ne fonctionne plus, ne réagit plus. Il n'a plus l'énergie pour assurer le développement d'êtres libres. Une mise à disposition des forces de tous pour la « totalité » est organisée, au risque de faire dépérir les richesses de chacun. L'évolution de nos sociétés modernes semble hésiter sur le choix d'un modèle. « Small is beautiful » ou « Big is back » ? La puissance de la technologie nous laisse croire que nous pourrions nous organiser à notre rythme en préservant des petites cellules de vie ou de travail. Nous voyons aussi grandir le modèle des mégapoles qui nous abriteront demain. Comment imaginer le fonctionnement de ces concentrations d'hommes sans une forte discipline collective ? Chacun de nous oscille entre les deux pôles : se différencier ou disparaître.

La figure du rebelle. Devant la force du conformisme, revient lancinant le recours à un modèle qui nous semblerait la rupture idéale. Celui du rebelle, de celui qui dit non. Nous avons saisi toute la force et la noblesse du dissident. Dans des sociétés totalitaires comme dans nos sociétés qui paraissent laisser son libre arbitre à chacun. Le dissident est une icône. Elle attire, mais le choix du courage paraît encore lointain, excessif, difficile. Ernst Jünger, dans son roman-essai *Eumeswil*, décrit la vie d'un "anarque" qui s'est mis en réserve²⁰⁹. Venator, jeune historien, vit au contact des puissants dirigeants d'un petit état, Eumeswill. Il apprend à se détacher, à jauger avec lucidité actes et paroles. Présent physiquement, il est moralement ailleurs : il maîtrise ainsi un détachement protecteur. L'arnaque - mot difficile pour nous- est expliqué par Jünger : l'anarchiste est à l'anarque ce que le monarchiste est au monarque... La posture du rebelle est cette quête très individuelle et hiératique, voire orgueilleuse, ou, plus difficile la recherche d'une résistance en vue d'une renaissance. « *N'oublie pas de vouloir* »...

Bibliographie

Les écrivains dont les dates de naissance et décès ne sont pas reportées sont des contemporains.

Accademia del silenzio, Les éditions Mimesis en Italie publie une collection d'opuscules sur le silence. Franco Loi, *il silenzio* ; Giovanni Gasparini, *C'è silenzio e silenzio* ; Stefano Raimondi, *Portatori di silenzio*.

Eric Abrahamson, David H.Freedman, *Un peu de désordre= Beaucoup de profits*, Flammarion, 2006. De nombreuses anecdotes et réflexions sur les méfaits d'une outrancière rationalité dans l'organisation.

Günther Anders (1902-1992), *L'obsolescence de l'homme* Tome 1 (Ivrea, 2002) et tome 2 (Editions Fario, 2011). Une critique du destin de l'homme en s'appuyant sur la vie quotidienne.

Marcel Aymé (1902- 1967), *Le confort intellectuel*, Livre de poche
Un homme n'est plus jugé sur ses qualités et un esprit critique mais sur des petits riens et des petites préférences qui favorisent son intégration à un milieu.

Hannah Arendt (1906-1975).
Condition de l'homme moderne, Press Pocket. Omniprésence de la technique, inclusion de l'homme dans de grands ensembles, l'activité humaine ne peut s'exprimer de la même manière à notre époque.
La crise de la culture, Folio essais, 1989. Notre époque vit une rupture de tradition, l'autorité, l'éducation, la liberté ne peuvent reproduire les schémas connus.

Jean Baechler, *Les morphologies sociales*, PUF, 2005. Une société : des individus, un ensemble, une culture, des groupes. La dispersion des individus dans leurs ressemblance ou leurs différences est infinie mais qu'est ce qui peut nous aider à distinguer des homogénéités ?

Pierre-Marie Baudonnière, le mimétisme et l'imitation, Flammarion, collection Dominos, 1997. Le mimétisme est une puissante capacité d'adaptation, assez mécanique en lien avec un milieu. L'imitation en diffère car une intentionnalité est nécessaire pour sa réalisation.

Jean Baudrillard (1929-2007), La société de consommation, Folio Essais. La culture masse créée par la société de consommation.

À l'ombre des majorités silencieuses, Denoël, collection Mediations 1982. La masse est caractéristique de notre modernité.

Claude Bernard (1813- 1878), Introduction à la médecine expérimentale, Champs Flammarion. Souvent pris en exemple pour l'éducation d'une démarche réaliste.

Georges Bernanos, (1888-1948). la France contre les robots, le castor astral, 2009. Le pamphlet d'un prophète sur la Liberté. Les plus dangereuses sont les âmes habituées.

Edwards Bernays (1891-1995), Propaganda, Comment manipuler l'opinion en démocratie. Zones, La Découverte. Bernays a mis au point les techniques publicitaires contemporaines. Ses propos, ses écrits sont d'autant plus importants pour comprendre le moyen publicitaire, puissant facteur de conformisme.

Marco Bersanelli, Mario Gargantini, Solo lo stupore conosce, Bur, Rizzoli. Malheureusement non traduit une très belle anthologie sur la recherche scientifique. Mais surtout sur la force de l'étonnement. Nous découvrons des textes de Galilée, de Newton, d'Einstein, de Reeves etc...

Alain Berthoz, La simplicité, Odile Jacob, 2009. Les solutions trouvées par les organismes vivants à la complexité seront peut-être les leçons qui simplifieront la société des hommes.

Bruno Bettelheim (1903- 1990),

Le cœur conscient, Robert Laffont. Une réflexion salutaire pour alerter sur les sociétés de massification. Quel équilibre entre la sécurité et la

liberté ?

Survivre, Poche Pluriel, 1979. Recueil de conférences et textes divers sur ses grands thèmes de recherche.

Cédric Biagini et al., Radicalité, 20 penseurs vraiment critiques, L'Echappée. Des études sur les auteurs qui ont voulu marquer leur différence, leurs oppositions face au monde contemporain. D'Orwell à Pasolini en passant par Simone Weil, Jacques Ellul et Christopher Lasch.

Patrice Bollon, Esprit d'époque, Seuil, 2002. Essai sur l'âme contemporaine et le conformisme naturel de nos sociétés. L'ouvrage traite notamment des parfums, de la cuisine, du design, de la décoration, des mots, des attitudes.

Daniel Boorstin (1914-2004), le triomphe de l'image, Lux. Un petit livre très dense sur la perversion de la communication qui oublie tout le fond des choses pour se concentrer sur la manière, la présentation.

Pierre Boulle (1912-1994), Le pont de la rivière Kwai, Julliard. Au delà du roman de guerre nous avons là une profonde réflexion sur l'exercice de l'autorité et la priorisation des finalités de la vie, de ses engagements.

Ray Bradbury (1920-2012), Fahrenheit 451, Gallimard Folio. Voir également le film, François Truffaut, éditions MK2. A défaut de déplaire ne nous cachons pas toutes les œuvres qui décrivent le stade ultime du conformisme le montre sous une de ses obsessions, la chasse aux livres et à la culture et pensée individuelle.

Stewart Brand, L'horloge du long maintenant, L'ordinateur le plus lent du monde, Tristram 2012. La fondation d'une horloge lente, très lente pour ralentir le temps moderne symboliquement. Cette fondation américaine qui voudrait envoyer le signal fort de focaliser sur l'essentiel, sur ce qui doit durer, est l'occasion pour l'auteur de nous livrer plusieurs petits essais sur le temps. Notamment en s'inspirant de la nature une réflexion passionnante est à méditer sur le temps long, le temps court.

Hermann Broch (1886-1951), *Théorie de la folie des masses*, Editions de l'éclat, 2008.

Gérald Bronner, *La démocratie des crédules*, PUF, 2013.

François Brune, *Sous le soleil de Big Brother*, L'Harmattan, 2000.
Une dissection remarquable de l'œuvre mythique d'Orwell, 1984. Un regard pénétrant qui nous permet d'aller au-delà des figures du roman et de comprendre le poids, les mécanismes du monde conformiste.
Le bonheur conforme, Essai sur la normalisation publicitaire, Gallimard, 1981. Le même esprit pénétrant.

Samuel Butler (1835-1902). *Erewhon*, Gallimard, collection l'imaginaire. Un voyage dans un pays imaginaire qui permet d'analyser les comportements des hommes.

Nouveaux voyages en Erewhon, Gallimard, collection l'étrangère.

Cahiers Jussieu, *Les marginaux et les exclus dans l'histoire*, 10/18, 1979. De l'antiquité à nos jours un éclairage historique sur les rapports des marginaux et de la société.

Elias Canetti (1905-1994), *Masse et puissance*, Tel Gallimard. Une étude des phénomènes de masse liés aux grands mouvements du XX^{ième} siècle.

Augustin Cochin (1876-1916) ; *La révolution et la libre pensée*, Copernic 1978. Cochin a disséqué ce moment extrême du conformisme où des notables réalistes dans leur vie personnelle devenaient conformes aux demandes d'une idéologie et utopistes.

Cécile Coulon, *Le rire du grand blessé*, Viviane Hamy 2013. Une société où le divertissement est roi, des analphabètes, gardes du comportement. Un roman dans l'esprit de Huxley et Orwell.

Matthew B.Crawford,

Eloge du carburateur, essai sur le sens et la valeur du travail, La

découverte, 2009. Livre atypique par le titre et par le fond. Pour sortir de certains conformismes de pensée et comprendre que la séparation de la pensée et de l'exécution accompagne la grande homogénéisation des comportements et des pensées.

Contact, La Découverte, 2016. Les conséquences des technologies sur nos capacités de relations. Le virtuel, le réel, un duel où l'homme pourrait perdre ses capacités de sagesse.

Bernard Crick, George Orwell, une vie, Climats, 2003. La biographie de référence sur ce visionnaire. Ce livre permet de découvrir la richesse de sa pensée, de ses essais et chroniques.

Louis Croq, Les paniques collectives, Odile Jacob, 2013. L'auteur, psychiatre aux armées, présente et classe de nombreuses paniques. Il crée des typologies, analyse les ressorts de ces paniques sans théoriser.

Michel Dancel, Les Excentriques, Bouquins Laffont 2012. L'excentricité n'est pas toujours l'anti-conformisme. Mais il y a fort à parier que les excentriques ne survivraient pas dans le monde normé et encadré du conformisme ultime.

Maryvonne David-Jougneau, Le dissident et l'institution, L'Harmattan, Logiques sociales. A partir de faits vécus concernant administration, justice, l'auteur analyse le sort de celui qui défend des principes en s'attaquant aux normes de l'institution. Que peut faire l'individu, jusqu'où peut-il mener son combat ? Comment réagit l'institution ?

Guy Debord (1931-1994), La société du spectacle, Livre de poche. Livre emblématique sur notre changement de civilisation. Mais le diagnostic est-il si poussé qu'on le dit ?

Thierry Delcourt, Créer pour vivre, vivre pour créer, L'Âge d'homme, 2013. L'auteur médecin psychiatre et psychanalyste interroge des artistes pour saisir le processus de création.

Christophe Dejours, Souffrance en France, , la banalisation de l'injustice sociale, Points Seuil, 1998.

Chantal Delsol.

Éloge de la singularité, La table ronde, petite vermillon, 2000.
Préserver l'autonomie de l'homme est vraiment le respecter et respecter ses Droits.

L'irrévérence, La table ronde, petite vermillon, 2002. Se mettre à distance, ne pas se fondre dans le monde où on vit. Socrate, Hamlet, Don Quichotte... Les mythes et personnages décrivent cette irrévérence qui protège et dénonce.

Dictionnaire de philosophie, Universalis 2006, article Finalité.

John Dos Passos, (1896-1970). USA : Le 42^e parallèle, 1919, La grosse galette, Gallimard Quarto, 2002.

Michel Drancourt, Leçons d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nos jours, PUF A grands pas l'auteur brosse la révolution qui a transformé le travail de l'artisan en entreprises structurées. Les nouveaux moyens techniques provoquent des nouveaux modes d'organisation. Des mises à jour seraient nécessaires car l'histoire va son train

Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), syndicaliste autodidacte a produit une œuvre originale sur le travail, son histoire, la question cruciale de l'autonomie des hommes.

L'équipe et le ballon, Le Portulan, 1948,

L'exemple de BAT'A, Grasset, 1936.

Patrick Ducher, Jean-Michel Philibert, Le Prisonnier, une énigme télévisuelle, deuxième édition, Editions Yris, 2011.

Norbert Elias (1897-1990), La société de cour, Champs Flammarion.

Un moment et une structure de conformation des comportements.

La société des individus, Press Pocket, 1998.

Jacques Ellul (1912-1994),

Métamorphose du bourgeois, La Table Ronde, collection Petite vermillon, 1998.

Exégèse des nouveaux lieux communs, La Table Ronde, La petite collection vermillon, 2004.

La technique, enjeu du siècle, Economica, 2008.

Le système technicien, Le Cherche midi, 2012.

La parole humiliée, La Table Ronde, La petite collection vermillon, 2014.

A contre courant, Entretiens avec P. Chastenet, La Table Ronde, Collection Petite vermillon, 2014.

Textes choisis étudiés au sein du séminaire de février 2011 organisé par l'Association internationale Jacques Ellul.

Ellul juriste, historien du droit, théologien scrute les évolutions de nos sociétés. Dans le premiers il met l'accent sur l'écologie, avertit sur la nécessaire maîtrise de la technique par l'homme.

Hans Magnus Enzenberger,

Culture ou mise en condition, Les Belles Lettres, 2012. Une étude sur les instruments de la « culture » qui serviraient à façonner les esprits.

Hammerstein ou l'intransigeance, Gallimard, 2010. Cette biographie d'un général de haut grade de la Wehrmacht nous montre que la résistance au conformisme est toujours un combat individuel.

Guillaume Erner, Victimes de la mode ? La découverte, 2004.

Comment devenir soumis à l'emprise de la mode ? Livre alimenté par des anecdotes qui permet de s'interroger sur ce puissant vecteur de conformisme plus que de différenciation.

Orlando Figes, les Chuchoteurs I et II, Folio, Denoël, 2009. Un grand ouvrage, basé sur de très nombreux témoignages, qui découvre la vie quotidienne du plus grand conformisme. Avoir le courage de repérer les analogies, d'y penser, de s'en éloigner.

Gustave Flaubert (1821-1880), Bouvard et Pécuchet, Livre de poche.

Franck Frommer, La pensée Powerpoint. Enquête sur un logiciel qui rend stupide, La découverte, Press Pocket. Livre salué dans les entreprises comme dans les institutions d'éducation type grandes écoles. Mais sans impact sur le changement de pratiques.

Baltazar Gracian (1601-1658), Traités politiques, esthétiques, éthiques, Seuil, 2005. Jésuite espagnol, Baltazar Gracian est surtout célèbre par l'opuscule qui a souvent pour titre l'homme de cour. Comment se conformer à un milieu aux codes exigeants.

Claude Hagège, Contre la pensée unique, Odile Jacob, 2012. Attention la suprématie de l'anglais peut limiter l'inventivité et la créativité. Il ne s'agit nullement de critiquer la civilisation anglaise ou américaine. Il s'agit de montrer qu'une langue devient un outil de pensée unique.

Michel Hammer et James Champy, Le reengineering, Dunod, 2000. Archétype des développements sur ce sujet. « Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances ».

Edward T. Hall (1914-2009), La dimension cachée, Point Seuil. Hall évalue tout ce que représente la sphère de l'intime. On perçoit que cette question de l'espace personnel a une grande importance dans le phénomène du conformisme. Mais les frontières de cet espace personnel seront très différentes suivant les civilisations.

Vaclav Havel, (1936-2011), Lettres à Olga, L'Aube, 1990. Résister pour rester humain. Voir également ses discours.

Michel Heller, La Machine et les rouages, Tel Gallimard, 1985. La description de la création de l'homme nouveau dans les régimes totalitaires.

Siri Hustvedt, Vivre, Penser, Regarder, Actes Sud, 2013. Un écrivain américain nous livre un beau témoignage sur la manière dont se construit un individu autour des fonctions principales de sa découverte du monde, des autres, de soi.

Aldous Huxley (1894-1963), Le meilleur des mondes et autres chefs d'oeuvres, Omnibus, 2013, présenté par Maxence Colin.

Le premier ouvrage publié en 1932, le second en 1958. Un état mondial a maîtrisé le processus de reproduction des êtres humains, leur vie se déroule selon une prédestination très arrêtée, séparés en castes supérieures ou inférieures, ils sont conditionnés. Nous avons là encore un roman nous projetant dans une société d'êtres conformés, obligés de s'engager dans la vie sociale, enfermés dans leurs rôles. Les personnages principaux du roman auront un destin tragique.

Dans le second ouvrage Huxley analyse, des années après la première publication, comment évolue le monde.

Thibault Isabel, la fin de siècle du cinéma américain, La méduse, 2006. Un décryptage du cinéma contemporain.

Irving.L. Janis, Scelte cruciali, Editions Giunti. Version italienne du livre du professeur Janis qui a étudié le mécanisme de la pensée de groupe.

Bertrand de Jouvenel (1903-1987).

Du pouvoir, histoire naturelle de sa croissance, Livre de poche

La civilisation de puissance, Fayard

Pascal Jouxte, Comment les systèmes pondent, Le Pommier, 2005. Comment se reproduisent les rites, les habitudes, comment se transmettent et se reproduisent les trouvailles.

Carl Gustav Jung (1875-1961), Présent et avenir Livre de poche.

N.H Kleinbaum, Le cercle des poètes disparus. Un film enchanteur qui marque tout auditeur. Peut être interprété comme la difficulté de quelqu'un, d'un enseignant à rompre le cercle du conformisme dans les méthodes d'enseignement.

Toshiaki Kozakaï, L'étranger, l'identité, essai sur l'intégration culturelle, Payot. Accepter les autres, c'est sans doute être sûr soi même de ne pas changer

Thomas-S Kuhn, (1922-1996).La structure des révolutions scientifiques, Champs Flammarion. Kuhn analyse la force des paradigmes qui commandent le fonctionnement de nos activités. Qui sait voir la fin de certains paradigmes saura percevoir l'émergence de nouveautés. Le paradigme organise une vision, c'est une représentation du monde.

Henri Laborit (1914-1995), Eloge de la fuite, Folio Essais. Les travaux du professeur Laborit ont été vulgarisés dans le film de Truffaut, Mon oncle d'Amérique. On découvre sous un autre angle la problématique de la révolte ou de la soumission et on découvre que la seule hypothèse plausible est la fuite.

Le Monde, Les rebelles, 2012. Collection d'anthologies de textes.

Les résistants 1 et 2 ; Les anarchistes ; Contre l'argent fou ; Georges Bernanos ; Les insoumises ; Les jansénistes.

Ira Levin (1929-2007), un bonheur insoutenable, J'ai Lu. Dans un monde totalement informatisé, un humain prend conscience de son individualité, de son libre arbitre, et se révolte. Publié dans les années 70 cet ouvrage garde la veine des Huxley et Orwell sous l'habillage de livres de science fiction, des auteurs tentent d'exorciser le monde mécanique et

uniforme qui viendrait.

André Lalande (1867-1963), Dictionnaire critique de philosophie PUF. Article Finalité

Christopher Lasch (1932-1994),

Culture de masse, culture populaire ? Climats 2011

La culture du narcissisme, Climats, 2000.

Le seul et vrai paradis : une histoire de l'idéologie de progrès et de ses critiques, Champs Flammarion, 2006.

Le moi assiégé : essai sur l'érosion de la personnalité, Climats, 2008.

Un auteur important pour mesurer les ruptures de nos sociétés.

Louis Lavelle, (1883-1951).

L'erreur de narcissisme, La Table Ronde, La petite vermillon, 2003.

La parole et l'écriture, Félin poche, 2005.

Pierre Lenain, Le flou politique, Economica, 1985. Les livres de ce politologue, courts et denses sont d'un suprême intérêt pour analyser les comportements et les mécanismes liés à la politique. Ses notations très fines dissèquent un monde. Par analogie nous pouvons avec prudence les appliquer aussi à notre domaine.

Gilles Lipovetsky, Jean Serroy, L'esthétisation du monde, Vivre à l'âge du capitalisme artiste. Gallimard 2013.

Gilles Lipovetsky,

L'empire de l'éphémère, la mode et son destin, Gallimard, 1987.

L'ère du vide, Folio Gallimard

Jean Malaquais, le Gaffeur, L'échappée, 2016.

Ce roman constituerait un réquisitoire implacable contre le conformisme, la dissolution de l'identité, les réseaux de communication, la mutilation de la conscience...

Frédéric Martel,

Mainstream, Enquête sur la guerre globale de la culture et des médias, Flammarion, 2011. Fascination pour un modèle de soft power qui se répand dans le monde entier. Homogénéisation d'une culture, d'une méthode.

Global Gay, comment la révolution gay change le monde, Flammarion 2013. Enquête sur la généralisation d'un phénomène.

Eric Maurin, La fabrique du conformisme, Seuil, 2015.

Etudie la loi de "grégarité" dans la vie quotidienne.

Jean Claude Michéa, Orwell anarchiste tory, à propos de 1984, Climats, 2008.

Stanley Milgram (1933-1984),

Soumission à l'autorité, Calmann Lévy, 1974. Un film avec Y Montand a repris le scénario de l'expérience de Milgram, I comme Icare, réalisateur Henri Verneuil. Le livre de Milgram livre tous les résultats de son expérience ou de simples citoyens sous l'influence d'un cadre universitaire, avec la présence de pseudos scientifiques acceptent d'infliger à d'odieux traitements. Les résultats démontrent que rares sont ceux qui résistent aux ordres et refusent de se conformer à ce que l'on attend d'eux.

Expérience sur l'obéissance et la désobéissance à l'autorité, La Découverte-Zone, 2013.

Czeslaw Milosz,(1911-2004). La pensée captive, Folio essais, première édition française, 1953. L'asservissement de l'esprit dans les régimes totalitaires.

Alberto Moravia (1907-1990), *Le conformiste*, GF Flammarion, 1985. Le personnage principal, entraîné dans un crime, essaye de ne pas se singulariser et de se fondre dans la masse. Perdre tout esprit critique, besoin de devenir conforme.

Masao Miyamoto, Japon, société camisole de force, Picquier, 2001. Dénonciation de la bureaucratie et du conformisme qui tient la société japonaise

Christian Morel, *Les décisions absurdes*, Gallimard, deux tomes, 2002, 2012. Le conformisme dans la prise de décision.

Serge Moscovici,

L'âge des foules, Fayard, 2005.

Psychologie sociale, PUF, 2011.

Angelica Mucchi Faina, *Il conformismo*, Il Mulino, 1998. Un des rares ouvrages faisant le point sur le conformisme entendu sous l'angle de la psychologie sociale. Notamment on trouvera une présentation des expériences de Asch sur le conformisme.

Roger Mucchielli (1919-1981), *La dynamique des groupes*, ESF, 2013 . Mucchielli étudie dans cet ouvrage tous les facteurs d'influence notamment dans les groupes primaires, les facteurs régissant la cohésion du groupe.

Lewis Mumford (1895-1990), *Les transformations de l'homme*, Editions de Encyclopédie des nuisances, 2008.

Clark Moustakas, *Creatività e conformismo*, Giardini dei libri, 1967, Ulbaldini editore, 1969. Edition anglaise 1967.

Un des rares ouvrages osant lier créativité et conformisme. Notons la date d'édition. Le phénomène ne cesse de s'amplifier mais ce thème paraît ignoré.

Ce livre attaque de front notre sujet, le conformisme diffuse dans la vie moderne contrarie les qualités intrinsèques de l'individualité, il montre que la créativité vient de la richesse de chacun plus que de la richesse des sources extérieures.

Moisés Naim, La fine del potere, Mondadori, 2013.

Michaël Oakeshott (1901-1990), Du conservatisme, Le Félin, 2011, introduction de Jean François Sené ; Le rationalisme en politique, Cité 2/2003. Oakeshott, philosophe anglais contemporain a développé une pensée particulièrement originale s'écartant de la rationalité dans la vie sociale. Le conservatisme est en fait une proximité profonde avec les choses, les êtres. De cette proximité surgit une connaissance profonde, un ajustement permanent facilité.

José Ortega Y Gasset (1883-1955), La révolte des masses ; Belles lettres, 2010. Paru en 1937, encore un livre prophétique sur l'avenir qui vient. L'homme masse, conformiste et égalitaire modifie profondément la société et notre époque.

L'homme et les gens, Editions rue d'Ulm, 2008. Une réflexion sur le cheminement personnel et la découverte des autres.

George Orwell (1903-1950),

1984, Gallimard, Folio. Le conformisme présenté dans son stade ultime. Quand la prophétie s'habille sous une forme romanesque.

Essais, articles, lettres, Editions Ivrea, 1995.

Dans le ventre de la baleine, Ivrea, 2005.

Tels, tels étaient nos plaisirs, Ivrea, 2005.

A ma guise, Chroniques, Agone, 2008.

Ecrits politiques, Agone, 2009.

Jean Michel Oughourlian, Notre troisième cerveau, Albin Michel, 2013. Neuropsychiatre, a travaillé avec René Girard, qui a diffusé les idées de désir mimétique. L'auteur étudie les mécanismes de notre cerveau, les neurones miroir, qui modifierait les rapports à l'altérité.

Pier Paolo Pasolini (1922-1975), Lettres Luthériennes, Point Seuil, 2002. Auteur méconnu car cinéaste sulfureux, Pasolini s'attaque au conformisme qui envahit la société italienne. De belles chroniques sur le langage.

Jean Marie Paul, La foule, mythes et figures, de la Révolution à aujourd'hui. Presses universitaires de Rennes, 2005. Ouvrage collectif sur une lecture surtout littéraire des phénomènes.

Penser/rêver, revue de psychanalyse, numéro 10, Le conformisme parmi nous, automne 2006.

Vincent Petitot, Enchantement et Domination, Le management de la docilité dans les organisations, Editions des archives contemporaines, 2007. Ethnologie d'un cabinet d'audit, comment conformer les porteurs d'une image de performance et à marginaliser ceux qui ne rentrent pas dans cette normalité?

Wilhem Reich (1897-1957),

La psychologie de masse du fascisme, Payot. L'auteur part du concept de l' « homme moyen » dont les besoins et les pulsions auraient été réprimés dans l'histoire de l'humanité.

Ecoute, petit homme !, Payot, 2002. Ce qu'est l' « homme moyen ».

Howard Rheingold, Foules intelligentes, la révolution qui commence, M2 éditions, 2005. L'action des technologies pour rassembler et unir des groupes humains dispersés.

David Riesmann, (1909-2002). La foule solitaire, anatomie de la société moderne, Arthaud, 1964. Daté, ce livre étudie le passage du caractère social de l'homme, modelé d'abord par la production, puis à notre

époque par la consommation. Paru en 1964. Ce livre ne pouvait encore intégrer le troisième mouvement : l'homme formaté par la communication universelle et aujourd'hui l'impact du numérique. Cet ouvrage analyse notamment la question de l'autonomie. Sujet qui ne cessera de prendre de l'importance dans nos sociétés.

Hartmut Rosa.

Accélération, une critique sociale du temps, La découverte, 2010.

Aliénation et accélération, La découverte, 2014.

L'auteur examine les causes et les conséquences de cette nouvelle conception du temps qui mange notre vie et provoque le « retour » de l'aliénation.

Philip Roth, l'Amérique de Philip Roth. Pastorale américaine, J'ai épousé un communiste, La tache, Le complot contre l'Amérique, Gallimard Quarto, 2013. Tous les processus de la société américaine décryptés par un romancier.

Frederic Rouvillois, Histoire de la politesse, Flammarion, 2006. La première pierre de la sociabilité étant la politesse, la politesse contribuant à conformer sainement le comportement humain, il est du plus grand intérêt d'en suivre les évolutions.

Enzo Rutigliano, il linguaggio delle masse, Edizione Dedalo, 2007. Ce livre analyse l'œuvre de Canetti, la puissance des masses. L'auteur insiste sur le caractère phénoménologique de cette création atypique, non universitaire. Des distinctions intéressantes sur les notions de masse chez G. Le Bon et Freud.

Antoine de Saint Exupéry, (1900-1944). Le prophète des temps modernes pour retrouver un sens à l'action, à la vie.

Le petit prince, Gallimard, 2007.

Lettre au Général X, dans Ecrits inédits, Gallimard, 1956.

Citadelle, Gallimard, 2000.

Richard Sennett,

Ce que sait la main, la culture de l'artisanat, Albin Michel, 2010. Un ouvrage important qui nous rappelle les liens du cerveau et de la main, de la création et de la réflexion.

Ensemble, pour une éthique de la coopération, Albin Michel, 2014. Rapprocher les hommes par la coopération. Contrepoids de l'idée de concurrence. L'ouvrage permet de réfléchir au dilemme s'unir sans dissoudre sa personnalité.

Pierre Sérurier, Le prisonnier, Sommes nous tous des numéros ? PUF. La série mythique du Prisonnier exprime la surveillance constante des individus, la croissance du Pouvoir.

Raffaele Simone, Pris dans la toile, l'esprit au temps du Web, Gallimard ; 2013. Un maître ouvrage pour comprendre au-delà des modes le formidable enjeu de la transmission de connaissance. Notre outil de transmission personnelle est bouleversé. Que restera-t-il?

Alexandre Soljenitsyne (1918-2008), Déclin du courage, discours de Harvard, Le Seuil, 1978. La première action du dissident est de dire non.

Richard Stengel, Nelson Mandela, 15 leçons de vie, d'amour, de courage, Press Pocket, 2012. Magnifique petit ouvrage qui pousse au-delà du personnage à s'interroger sur la manière de construire sa liberté.

Todd Strasser, La vague, Jean Claude.Gawsewitch éditeur, Press Pocket 2009, Film réalisé par Denis Gansel. Une écriture un peu « détendue » et pourtant l'histoire vous emporte. Et l'on se dit, oui c'est possible de créer vite un monde conforme, particulièrement chez des jeunes.

James Surowiecki, La sagesse des foules, JC. Lattès, 2008. Le plus grand nombre serait à l'origine, bien souvent des meilleures décisions. On s'interroge souvent sur l'existence, les capacités de l'intelligence

collective.

Nassim Nicholas Taleb, Antifragile, les bienfaits du désordre, Les Belles Lettres, 2013. Un auteur atypique qui après sa réflexion sur l'imprévisibilité nous livre une réponse aux incertitudes traumatisantes de notre époque par un détour par le désordre et la capacité humaine à rebondir, devenir meilleur en étant « antifragile ».

Gabriel Tarde (1843-1904), Les lois de l'imitation, Les empêcheurs de tourner en rond, 2001. Un sociologue du XIX siècle redécouvert. Il nous parle de l'imitation à partir de la mode, des transformations de la société, de l'innovation.

Serge Tchakhotine (1883-1973), Le viol des foules par la propagande politique, Tel Gallimard, 1992. Traité de propagande ou d' « agit prop ». Ou bien livre de psychologie sociale. Ce livre traite de toutes les formes de propagande.

Studs Terkel (1912-2008), Working, Editions Amsterdam, 2005. Histoire orales du travail aux Etats Unis.

Alexis de Tocqueville (1805-1859), De la démocratie en Amérique, Gallimard, La Pléiade 1992, ou Folio. La description du despotisme créé par la recherche de la liberté reste dans l'esprit de tous. L'égalité amène un nouveau despotisme mais peut-on l'éviter ?

Emmanuel Todd, La diversité du monde, Seuil, réédition de la Troisième planète et de l'Enfance du monde, Seuil, 1999. Dans ces études Todd recherche l'explication du fonctionnement humain en croisant démarche anthropologique, structures sociales et idéologies. La mort de certains systèmes ne rend pas du tout obsolètes ces recherches.

Fred Turner, Aux sources de l'utopie numérique, Steward Brand, un homme d'influence, C&F Editions, 2012

Thorstein Veblen, Théorie de la classe loisir, Tel Gallimard, 2011. Les rapports du loisir ostentatoire avec le travail, la richesse, la réputation.

Anne Vincent-Buffault, L'éclipse de la sensibilité, Parangon 2009. Une histoire de la montée de l'indifférence dans les sociétés. L'auteur analyse différentes figures comme l'immobilité, la distraction, le détachement, la neutralité

Vladimir Volkoff (1932-2005),

Le complexe de Procuste, Julliard, 1981. Éloge de la différence.

Petite histoire de la désinformation, Édition du Rocher, 1999.

William h. Whyte jr., L'homme de l'organisation, Plon, 1959. L'auteur dans son introduction dévoile son projet : décrire le fonctionnement de ceux qui ont quitté la vie normale pour prendre le voile de l'organisation, pour se dévouer corps et âme à l'organisation. Il piste ce phénomène de consanguinité entre les serviteurs de l'organisation. Les années ont passé depuis ce travail de recherche, le phénomène n'a pas disparu.

Eugène Zamiatine (1884-1937), Nous autres, Gallimard, Imaginaire. Ce livre a été écrit en 1920, au plus fort du totalitarisme naissant soviétique. Une harmonie conformiste est imposée sous la houlette d'un guide. Sans atteindre la force d'Orwell nous avons là un des premiers textes de condamnation d'une utopie totalitaire.

Théodore Zeldin, Histoire des passions françaises, tome 1 et 2, Payot, 1994. Voir particulièrement le tome 1, partie « Goût et corruption », chapitre II, Conformisme et superstition. L'analyste anglais décrit les passions françaises entre 1815 et 1945. Notre vécu et imaginaire national est disséqué dans cette somme. Il était inévitable que le conformisme soit abordé. Il l'est notamment sous l'angle de l'opposition conformisme/individualisme qui peut se traduire pour l'auteur en une opposition réaction/révolution. Mais il évoque également les diverses formes de conformismes dans la vie publique et dans la vie privée.

Alexandre Zinoviev (1922-2006), Le communisme comme réalité, L'Âge d'homme, 1981. Un résumé des intuitions de Zinoviev qui en son

temps faisait bondir toute l'intelligentsia. Au-delà de la contrainte totalitaire, les gens qui subissent sont aussi les acteurs du conformisme qui les étouffe.

Voir aussi :L'homo sovieticus, L'Age d'Homme ou la Maison jaune aux éditions de L'Age d'Homme.

Stefan Zweig (1881-1942), Conscience contre violence, Livre de poche, 2010. L'opposition entre Castellion et Calvin. La difficulté de résister à un monde fermé. La soumission ou la fuite ?

Notes

[←1]

Jacques Ellul, historien du droit, sociologue a analysé tous les phénomènes d'évolution de nos sociétés. Il s'est penché sur le berceau de l'écologie. Une partie de son œuvre a notamment étudié les impacts de la technique sur nos vies, sur la Cité. Pour l'expression « conformisme et totalitarisme » cf le film de Serge Steyer, Jacques Ellul, l'homme entier.

[←2]

Autant en emporte le vent, film de Victor Fleming, 1939, avec Clark Gable.

[←3]

Gabriel Tarde, *Les lois de l'imitation, Les empêcheurs de penser en rond* 2001, réédition du texte publié chez Alcan en 1890.

[←4]

Voir pour une critique de G.Tarde sur l'imitation de la coutume ou de la nouveauté, Gilles Lipovetsky, *L'empire de l'éphémère*, Gallimard, 1987, page 314 et s.

[←5]

Pensée parfois attribuée à Sénèque. Au-delà de ces propos voir les *Lettres à Lucilius*, extraits, Apprendre à vivre, Arléa, 1990. Il s'agit de comprendre cette sagesse qui pousse à devenir authentique, donc maître, propriétaire de sa propre personnalité...

[←6]

Pensée parfois attribuée à Sénèque. Au-delà de ces propos voir les *Lettres à Lucilius*, extraits, Apprendre à vivre, Arléa, 1990. Il s'agit de comprendre cette sagesse qui pousse à devenir authentique, donc maître, propriétaire de sa propre personnalité...

[←7]

Gilles Lecuppre, www.decisio.info

[←8]

Henri Pourrat, *Trésor des contes*, Omnibus, 2009. Henri Vincenot, *La Billebaude*, Folio 1982. Sur l'impact des rites et du folklore voir T. Zeldin, *Histoire des passions françaises*, Payot, 1994, tome 1, page 877 et s.

[←9]

Les marginaux, les excentriques. Peu d'ouvrages leur sont consacrés bien sûr. Notons dans les ouvrages récents Michel Dancel, *Les excentriques*, Robert Laffont, collection Bouquins, 2012. Pour une vision historique des marginaux voir notamment : Vincent Morch et Martin Hirsch, *Exclus et marginaux en Grèce et à Rome*, Les Belles Lettres, 2012 ou moins récent : Collectif, *Les marginaux et les exclus dans l'histoire*, 10/18, 1998.

[←10]

Rabelais, repris dans le *Lagarde et Michard, XVIe siècle*, pages 84 et 85.

[←11]

Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Folio Gallimard, 1991, page 61.

[←12]

Roger Caillois, *Les jeux et les hommes*, Folio Gallimard, 1991, page 61.

[←13]

Stefan Zweig, *Conscience contre violence*, Livre de Poche, 2010.

[←14]

François Boucher, *Histoire du costume en Occident de l'Antiquité à nos jours*, Flammarion, 1965.

[←15]

Régine Pernoud, *Christine De Pisan*, Calmann-Lévy, 1982.

[←16]

Alexandre Zinoviev, *Le communisme comme réalité*, Julliard/L'âge d'homme, 1981.

[←17]

S. Milgram, *Soumission à l'autorité*, Calmann-Lévy, 1974.

Les travaux de Milgram reçoivent de fortes critiques aujourd'hui, cf pour exemple un article paru dans Il sole 24 ore. Une chercheuse australienne, Gina Perry, met en cause les modes scientifiques de l'expérience de Milgram. Elle va jusqu'à appeler Milgram, le « cowboy de la psychologie ». Le protocole aurait manqué de rigueur, le nombre d'expérimentations peu nombreux. Voir Il Sole 24 ore du 29/12/2013.

Gina Perry, *Behind shock machine, the untold story of notorious Milgram psychology experiments*, The new press New York London, 2013.

[←18]

Solomon Asch, 1907-1996, l'expérience de S. Asch sur le conformisme a fait l'objet de vidéos que l'on peut visionner sur Youtube.

[←19]

Stanley Milgram, Soumission à l'autorité, Calmann-Lévy, 1974, pages 144 et 145.

[←20]

Le film, *L'expérience*. Réalisateur : Oliver Hirschbiegel, 2000.

« Afin d'étudier scientifiquement le comportement humain, le professeur Thon enferme vingt volontaires, des hommes ordinaires, dans un univers carcéral. Huit d'entre eux sont désignés pour être les “gardiens”, les douze autres étant les “prisonniers”. La règle est simple : comme dans une vraie prison, les détenus doivent obéir aux gardiens qui sont chargés de faire régner l'ordre. Progressivement, la situation se détériore, la frontière entre l'expérience et la réalité devient de plus en plus floue. Le pouvoir monte à la tête de certains et les atteintes à la liberté et à la dignité en affectent d'autres. Chaque jour qui passe voit le pouvoir et l'autorité se heurter de plus en plus violemment à la rébellion. L'expérience dépasse tout ce qui était prévu. Les personnalités se révèlent. Désormais, l'enjeu n'est plus scientifique : il s'agit d'abord de s'en sortir vivant ». Extraits de la fiche du film sur le site Cinefil.

La distribution d'un rôle formate le comportement, le libre arbitre de l'homme paraît bien faible.

[←21]

Les nouvelles entrées au Larousse, consulter pour exemple Francoscopie, Larousse.

[←22]

Edwards Bernays, *Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Zone, La Découverte, 2007.

[←23]

Edwards Bernays, *Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Zone, La Découverte, 2007, page 60.

[←24]

ORSE, Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises. Juin 2010.

[←25]

Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Folio 2012, pages 24 et 25.

[←26]

Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Folio 2012, page 61.

[←27]

Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Folio 2012, page 133.

[←28]

Jean Baudrillard, *La société de consommation*, Folio 2012, page 169.

[←29]

Sur la mode que l'on peut prendre pour l'archétype de la démarche conformiste ou bien comme une démarche libérant l'individu dans sa recherche d'originalité, se référer notamment aux ouvrages : Frédéric Godart, *Sociologie de la mode*, La Découverte, 2010 ; Gilles Lipovetsky, op cit ; Georges Simmel, Philosophie de la mode, Allia, 2013.

[←30]

Voir le numéro de Muze d'octobre-novembre 2013 sur l'influence planétaire de la Corée dans des modèles culturels, ou E.Poncet, Nouvel économiste 10/08/2013.

[←31]

Monde Magazine du 27 juillet 2013.

[←32]

Monde Magazine du 27 juillet 2013, page 23.

[←33]

Monde Magazine du 27 juillet 2013, pages 25, 27,29.

[←34]

Gilles Lipovetsky et Jean Serroy, *L'esthétisation du monde*, Gallimard, 2013, page 12.

[←35]

Zamiatine, Nous autres, Gallimard, L'imaginaire, 1971. Essai sur Julius Robert Von Mayer cité par Jorge Semprun dans sa préface à "Nous autres", page 10.

[←36]

L'étrange cas du Docteur Jekyll et de Mister Hyde, célèbre nouvelle de RL. Stevenson où un homme vit avec deux personnalités, l'homme bon, l'homme méchant voire démoniaque.

[←37]

PBLV, www.plusbellelavie.fr vous donnera tout renseignement sur les personnages, les épisodes.

[←38]

The Truman Show, film de Peter Wier, 1998.

[←39]

Michel Foucault, *Du Gouvernement des vivants*, cours au Collège de France, 1979-1980, EHESS, Gallimard, Seuil, 2012.

[←40]

Philippe Robrieux, *Histoire intérieure du parti communiste*, trois tomes, Fayard, 1980, 1981, 1982. De nombreux paragraphes sur le recrutement, la sélection, la formation.

Voir également du même auteur, ouvrage particulièrement intéressant pour notre thématique, *La secte*, Stock, 1985.

[←41]

Vincent Petitet, *Enchantement et domination*, Editions des archives contemporaines, 2007. On s'interroge sur ce travail. A le lire on peut croire les pratiques inventées. En écoutant des personnes ayant travaillé dans ces organisations, on constate que les pratiques présentées dans l'ouvrage sont bien présentes. Peut-être un jour trouverons nous les mémoires d'un "repenti", riches en anecdotes et signes d'interprétation sur ce monde qui formate les entreprises.

[←42]

George Orwell, *1984*, Gallimard folio.

[←43]

George Orwell *Chroniques et articles*, Irvea

[←44]

François Brune, *Sous le soleil de Big Brother*, L'Harmattan, 2000.

[←45]

George Orwell, *1984*, Gallimard folio, page 284.

[←46]

François Brune

[←47]

George Orwell, *1984*, pages 395 et s.

[←48]

George Orwell, *1984*, page 74.

[←49]

George Orwell, *1984*, pages 25 et s.

[←50]

George Orwell, *1984*, pages 131,184.

[←51]

George Orwell, *1984*, page 53

[←52]

George Orwell, *1984*, pages 17 et s.

[←53]

George Orwell, *1984*, page 129.

[←54]

Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*,
Voir également l'analyse de Claude Polin, collection Profil d'une
œuvre, Hatier, 1973.

[←55]

De la démocratie en Amérique T.2, Gallimard, La Pleiade, 1992, page 836.

[←56]

De la démocratie en Amérique T.2, Gallimard, La Pleiade, 1992, .page 521.

[←57]

Note conjointe sur M. Descartes. Œuvres en prose, 1909-1914,
Charles Péguy, éd. Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, 1959,
p.1397

[←58]

José Ortega Y Gasset, *La révolte des masses*, introduction d'Arnaud Imatz, Livre club du Labyrinthe, 1986. L'ouvrage est réédité aux Belles lettres, introduction de José Luis Goyena, 2010

[←59]

Christopher Lasch, *La culture du narcissisme*, Champs Flammarion 2008, voir également *le moi assiégé*, Climats, 2008.

[←60]

Daniel Cordier, *Alias Caracalla*, Gallimard Folio, 2011.

Voir également Colonel Rémy, *Mémoires d'un agent secret de la France Libre, France Empire*, 1983

[←61]

Tod Strasser, *La vague*, Press Pocket, 2009.

[←62]

Denis Gansel, *La vague*, 2009.

[←63]

Pierre Lenain, *Le flou politique*, Economica, 1985. Une des rares réflexions sur ce thème qui sans doute inspire de nombreuses tactiques dans le monde politique mais aussi social.

[←64]

Cf nos développements sur des films comme *L'expérience* ou plus ancien, *I comme Icare*. Note 1 page 43

[←65]

[←66]

Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Félix Alcan, 1895, préface. Pour l'étude de Gustave Le Bon, se référer à Catherine Rouvier, *Gustave le Bon, clés et enjeux de la psychologie des foules*, Terramare, 2012.

Dans un registre proche, mais sans doute plus élaboré, plus concentré, il faut citer l'œuvre emblématique d'Elias Canetti, *Masse et puissance*, Gallimard, 1966. Livre torrentiel, peu de notes, peu de citations, une méditation sur la création de la masse.

[←67]

Voir Catherine Rouvier, Gustave Le Bon, TerraMare, 2012, pages 117 et s.

[←68]

L'affaire de Hautefaye en Périgord en 1870 est particulièrement représentative de ce que peut provoquer la passion d'une foule. Un jeune noble est supplicié par des centaines de personnes sur la base de rumeurs infondées.

Malheureusement à notre époque combien de faits aussi noirs pourraient être relevés. Alain Corbin, *Le Village des Cannibales*, Paris, Flammarion, coll. «Champs histoire »,1995.

[←69]

Alain Corbin, *Le village des « cannibales »*, Champs Flammarion, 2009. Pages 78 et 79.

[←70]

cf Eugène Weber, *La France de nos aïeux : La fin des terroirs*, Fayard. Sur un plan plus positif se reporter à Gérard Boutet, *Parole de nos anciens : les Gagne-misère, 1920-1960*, Omnibus, 2013.

[←71]

Pascal Dibie, *Le village métamorphosé*, Plon 2006, collection Terre Humaine.

[←72]

Pascal Dibie, *Le village métamorphosé*, Plon 2006, collection Terre Humaine, page 17

[←73]

Pascal Dibie, *Le village métamorphosé*, Plon 2006, collection Terre Humaine, page 25

[←74]

Pascal Dibie, *Le village métamorphosé*, Plon 2006, collection Terre Humaine, page 26.

[←75]

Daniel Boorstin, *Le triomphe de l'image : une histoire des pseudo-événements en Amérique*, Lux, 2012.

[←76]

Jacques Ellul, *Le système technicien*, Calmann Lévy 2012.

Voir également *Penser globalement, agir localement*, recueil de critiques au journal Sud-Ouest, PRNG éditeur, 2013. Jacques Ellul, juriste, théologien protestant a le premier mené une réflexion aigue sur les transformations de notre monde par la technique. Son œuvre mérite d'être reprise, au-delà des réflexions purement conjoncturelles, pour s'interroger sur le sens d'une société où l'homme n'aurait plus la maîtrise des choses.

[←77]

Raffaele Simone, *Pris dans la toile, l'esprit au temps du Web*, Gallimard ; 2013.

[←78]

L'œuvre de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), syndicaliste autodidacte, mériterait d'être (re)découverte. Syndicaliste réformiste il a plaidé dans ses livres pour le développement de l'esprit d'initiative dans des équipes de travail plus autonomes. Voir particulièrement *L'équipe et le ballon*, Le Portulan, 1948, ou *L'exemple de BAT'A*, Grasset, 1936.

Pour une relance de ces questions voir l'ouvrage de Isaac Getz et Brian Carney, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs Flammarion, 2013.

[←79]

William. H. Whythe Jr., *L'homme dans l'organisation*, Plon, 1959.

[←80]

William. H. Whythe Jr., *L'homme dans l'organisation*, Plon, 1959,
page 26.

[←81]

Mats Alvesson et André Spire, Journal management of studies, VOL 49, Issue 7, « A Stupidity-Based Theory of Organizations » (pages 1194–1220), Slate.fr, 29/01/2013.

[←82]

Philippe Bénéton, *De l'égalité par défaut, essai sur l'enfermement moderne*, Critérion, 1997.

[←83]

Alexandre Zinoviev, *Le communisme comme réalité*, essai, Julliard, L'Âge d'homme, 1981 ; *Les Hauteurs béantes*, L'Âge d'homme, 1977 ; *La maison Jaune* tomes 1 et 2, L'Âge d'homme, 1982.

[←84]

Site BBC, article mis en ligne sur le site le 30 juillet 2013

[←85]

Bruno Bettelheim, *Le Cœur conscient*, Robert Laffont, 1972.

[←86]

Augustin Cochin, *La révolution et la libre pensée*, Copernic, 1979. Augustin Cochin, redécouvert par François Furet pour son interprétation de la Révolution française, est intéressant à plus d'un titre. Sociologue puissant, il met à nu dans son œuvre inachevée les mécanismes qui président aux mouvements humains, au fonctionnement de structures. Notamment il décrypte le rôle des notables victimes (coupables) d'une dépersonnalisation et tombant dans l'irréalisme et l'utopie. Il montre l'enchaînement des causes dans les mécanismes sociologiques de contrôle, d'autocensure. Dans son étude, il décrit le rôle des machinistes que sont les politiciens, les vénérables des loges, les orateurs. Reprenons ce terme des « machinistes » pour l'appliquer à notre sujet. Les machinistes sont bien différents.

[←87]

Antoine de Saint-Exupéry, *Un sens à la vie*, textes inédits, Gallimard, 1956, page 223.

[←88]

« Normopathie », article de Wikipédia. Cf également Christophe Dejours, *Souffrance en France* ; Points Seuil, 1998, voir page 164, note 1.

[←89]

Irving L. Janis, *Scelte cruciali* (choix essentiels, cruciaux), Giunti, 1992. Le livre d'Irving L. Janis n'a pas été traduit.

Les ouvrages de C. Morel, *Les décisions absurdes*, Gallimard, Tome 1 et 2, 2002, 2012 ont en partie diffusé des concepts proches.

[←90]

David R. Gibson, *Talk the brink, Deliberation and decision during the Cuban Missile Crisis*, Princeton University Press, 2012.

[←91]

Alastair Duncan, *L'art Déco*, Citadelles et Mazenot, 2010. Voir également le catalogue de l'exposition, *Quand l'Art déco séduit le monde*, Norma, 2013.

[←92]

Cf notamment Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Lattés, 2011 ; Steve Wozniak, *Iwoz*, Globe, 2013 ; Fred Turner, *Aux sources de l'utopie Numérique*, Stewart Brand, C&F, 2013.

[←93]

Steve Wozniak, *Aux sources de l'utopie Numérique*, Stewart Brand, C&F, 201. page 75.

[←94]

Fred Turner, *Aux sources de l'utopie Numérique*, Stewart Brand, C&F, 201. page 365, 387 et s.

[←95]

C. Morel, *Aux sources de l'utopie Numérique*, tome 2, Stewart Brand, C&F, page 23 et s.

[←96]

D.Riesmann, *La foule solitaire, anatomie de la société moderne*,
Arthaud, 1964.

[←97]

D.Riesmann, *La foule solitaire, anatomie de la société moderne*,
Arthaud, 1964, page 29.

[←98]

D.Riesmann, *La foule solitaire, anatomie de la société moderne*, page 344.

[←99]

Emmanuel Todd, *La diversité du Monde*, Seuil, 1999.

[←100]

Emmanuel Todd, *La diversité du Monde*, Seuil, 1999.

[←101]

Masao Miyamoto, Le Japon, société camisole de force, Picquier, 2001.

[←102]

Masao Miyamoto, *Le Japon, société camisole de force*, Picquier, 2001, page 149.

[←103]

Masao Miyamoto, *Le Japon, société camisole de force*, Picquier, 2001, page 151.

[←104]

Masao Miyamoto, *Le Japon, société camisole de force*, Picquier, 2001, page 153.

[←105]

François Michelin, *Et pourquoi pas ?*, Grasset, 2002.

[←106]

Bouygues, Une histoire, une culture, un groupe tourné vers l'avenir.
Livre sur l'histoire de Bouygues, diffusé à tous les cadres. Juin 2005.

[←107]

Hans Christian Andersen, Source : livres et ebooks ac-rouen.fr ; Livre de poche, 2003, page 83.

[←108]

Pierre Boulle, *Le pont de la rivière KWAÏ*, Livre de poche, 1958.

[←109]

Pierre Boulle, *Le pont de la rivière KWAÏ*, page 113, Livre de poche, 1958.

[←110]

Pierre Boulle, *Le pont de la rivière KWAÏ*, pages 144-145, Livre de poche, 1958.

[←111]

Pierre Boulle, *Le pont de la rivière KWAÏ*, pages 151, Livre de poche, 1958.

[←112]

Encyclopédie Universalis, *Dictionnaire de philosophie*, 2006.

[←113]

Ridicule, film de Patrice Leconte, 1996.

[←114]

Baron D'Holbach, *Essai sur l'art de ramper à l'usage des courtisans*,
Librio 2014.

[←115]

Baron D'Holbach, *Essai sur l'art de ramper à l'usage des courtisans*,
Librio 2014.

[←116]

Brazil, film de Terry Gilliam, 1985.

[←117]

Margine call, film de JC.Chador, 2012.

[←118]

William. H. Whythe Jr., *L'homme dans l'organisation*, Plon, 1959, page 7.

[←119]

William. H. Whythe Jr., *L'homme dans l'organisation*, page 7, Plon, 1959.

[←120]

William. H. Whythe Jr., *L'homme dans l'organisation*, page 45, Plon, 1959.

[←121]

L'œuvre de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), syndicaliste autodidacte, mériterait d'être (re)découverte. Syndicaliste réformiste il a plaidé dans ses livres pour le développement de l'esprit d'initiative dans des équipes de travail plus autonomes. Voir particulièrement *L'équipe et le ballon*, Le Portulan, 1948, ou *L'exemple de BAT'A*, Grasset, 1936.

Pour une relance de ces questions voir l'ouvrage de Isaac Getz et Brian Carney, *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs Flammarion, 2013.

[←122]

Louis Salleron, *Le Pouvoir dans l'entreprise*, CLC, 1981, pages 25 et 26.

[←123]

Sur ce thème se reporter à l'ouvrage de Moisés Naim, *La fine del potere*, Mondadori, 2013. Edition américaine publiée sous le titre *The end of power*, Basic Books, 2013.

[←124]

Richard Stengel, *Les chemins de Nelson Mandela : 15 leçons de vie, d'amour et de courage*, Press Pocket, 2012.

[←125]

Richard Stengel, *Les chemins de Nelson Mandela : 15 leçons de vie, d'amour et de courage*, page 203, Press Pocket, 2012.

[←126]

Winston Churchill, *Réflexions et aventures*, Collection TEXTO, Tallandier, page 337.

[←127]

Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen, *Le gène de l'innovateur*, Village mondial, 2013.

[←128]

John Senior, décédé en 1999 est le fondateur dans les années 70 du programme dit « Integrated Humanities Program » à l'université du Kansas. Il s'agissait pour deux professeurs de dialoguer devant les étudiants au sujet d'œuvres classiques pour aider ceux-ci à en pénétrer plus facilement la lettre et l'esprit. Les élèves devaient seulement écouter et ne pas prendre de notes... Atypique par la pédagogie, John Senior insiste sur la création d'un terreau d'humanités qui permettra tout développement. Il souligne la vérité et la force des lectures enfantines qui peuvent alimenter, provoquer l'imagination des plus jeunes enfants. Deux de ses livres ont été traduits en français : *Mort de la culture chrétienne* (1996), *Restauration de la culture chrétienne* (1992) chez Dominique Martin Morin.

[←129]

Claude Lévi-Strauss, *La pensée sauvage*, Press Pocket, 1990, page 30
et s.

[←130]

Pierre François Dupont- Beunier, *La petite philosophie du bricoleur*,
Milan, 2006.

[←131]

Pierre François Dupont-Beunier cité par l'Alsace du 5/05/2006.

[←132]

Yves Clot, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

[←133]

Clerck Moustakzs, *Creatività e conformismo*, Il giardino dei libri, 1967 page 6.

[←134]

Clerck Moustakzs, *Creatività e conformismo*, Il giardino dei libri, 1967 page 6.

[←135]

Clerck Moustakzs, *Creatività e conformismo*, Il giardino dei libri, 1967 page 6.

[←136]

Richard Senett, *Ce que la main, La culture de l'artisanat*, Albin Michel, 2010.

[←137]

Innovation Jugaad, Redevenons ingénieux, Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja, Diateino, 2013.

[←138]

Matthew. B. Crawford, *Eloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, 2010.

[←139]

Dans sa découverte d'une réconciliation entre la pensée et l'exécution l'auteur s'interroge sur la fonction des managers, voir notamment pages 159 et s. Il souligne un fait, les managers supérieurs conçoivent le travail avec une certaine abstraction. Cela leur permet de rester éloignés d'une perception humaine concrète. Mais les managers intermédiaires qui souvent ont également un rôle de production. Les interpellés, les interroger sur les conséquences des évaluations et des performances seraient très instructif mais les plongeraient dans une conscientisation peut être destructrice pour eux, pour leur propre efficacité et engagement. L'auteur cite le travail de Robert Jackall sur les cadres supérieurs, *The world of corporate managers*, Oxford University Press. Insistance sur la fonction du langage pour cette classe pour laquelle « ...la parole des individus n'est jamais prise au pied de la lettre parce qu'il est généralement entendu que tout discours a un caractère provisoire. » R. Jackall page 136.

[←140]

Paul Morand, *L'allure de Chanel*, Folio Gallimard.

[←141]

Père Emmanuel, *Chrétien du jour, Chrétien de l'évangile*, DMM, 1973.

[←142]

Saint Augustin, *La cité de Dieu*, Point Seuil, 2004.

[←143]

Ira Levin, *Un bonheur insoutenable*, J'ai Lu, 1972.

Voir également Robert Silverberg, *Les monades urbaines*, Livre de Poche, Robert Laffont, 1974 pour la première édition française

[←144]

Bruno Bettelheim, *Cœur conscient*, Robert Laffont, page 87.

[←145]

Irène Nemirowski, *Suite Française*, Denoël, 2004.

[←146]

Bruno Bettelheim, *Survivre*, Poche Pluriel, 1979.

[←147]

Bruno Bettelheim, *Survivre*, page 408, Poche Pluriel, 1979.

[←148]

Ira Levin, *Un bonheur insoutenable*, page 339, J'ai Lu, 1972..

[←149]

Robert Silvirberg, *Les monades urbaines*, Livre de poche, 2000.

[←150]

Pierre S  risier, *Le Prisonnier, sommes nous tous des num  ros ?* PUF, 2013. Voir   galement Patrick Ducher et Jean Michel Philibert, *Le prisonnier*, Yris, 2011.

[←151]

Sophocle, 495-490 av.JC. Poète tragique grec, sur 133 pièces, sept seulement ont été conservées entières.

[←152]

Jean Anouilh, auteur contemporain, a su avec légèreté traduire drames antiques comme situations modernes. Comédies de la vie et mythes éternels.

[←153]

Anouilh, *Antigone*, La Table Ronde, La petite vermillon, page 24.

[←154]

Anouilh, *Antigone*, La Table Ronde, La petite vermillon, page 82.

[←155]

Inge Scholl, *La Rose Blanche*, Les éditions de Minuit. La Rose Blanche, rassemblait des étudiants de Berlin ou Munich qui manifestaient leur opposition au nazisme par la distribution de tracts ou toute manifestation visible.

[←156]

Hans Magnus Enzensberger, *Hammerstein ou l'intransigeance*, Gallimard, 2008.

[←157]

Comtesse Dönhoff, Souvenirs, *Une enfance en Prusse orientale*, Albin Michel 1990.

[←158]

Joachim Fest, *Pas moi*, editions du Rocher, 2007.

[←159]

Général Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, Economica.

[←160]

Général Vincent Desportes, *Décider dans l'incertitude*, page 132,
Economica.

[←161]

Time Out, film de Andrew Niccol, 2011.

[←162]

Stewart Brand, *L'horloge du long maintenant*, Tristram, 2012.

[←163]

Stewart Brand, *L'horloge du long maintenant*, page 42, Tristram, 2012.

[←164]

Sten Nadolny, *La découverte de la lenteur*, Grasset-Cahiers rouges, 2008.

[←165]

Pour ceux que passionnent cette invasion des écrans, se reporter notamment aux deux ouvrages suivants : G. Lipovetsky, et Jean Serroy, *L'écran global*, Seuil ; Stéphane Vial, *L'être et l'écran*, PUF.

[←166]

Stéphane Vial, *L'être et l'écran*, PUF.

[←167]

La chute du faucon noir, film de Ridley Scott, 2001.

[←168]

Jean-Henri Fabre, film de avec Pierre Fresnay, 1951.

[←169]

Jean-Henri Fabre, *Souvenirs d'un entomologiste*, Bouquins Laffont, 2 tomes, 2000.

[←170]

George Orwell, *1984*, Gallimard folio, « Annexe sur les principes du Novlangue » page 395 et s.

[←171]

Claude Hagège, *Parler c'est tricoter*, Editions de l'Aube, 2013.

[←172]

Claude Hagège, *Contre la pensée unique*, Odile Jacob, 2012, page 122.

[←173]

Claude Hagège, *Parler c'est tricoter*, page 47.

[←174]

Gustave Thibon (1902-2001), paysan autodidacte, comme on aime à toujours le présenter, a dialogué avec nombre des grands esprits de son siècle. Il a bâti une réflexion sur l'homme et sa destinée en une série d'ouvrages principalement d'aphorismes.

[←175]

Richard Sennett, *Ce que sait la main : la culture de l'artisanat*, Albin Michel 2010.

[←176]

Edward Twitchell Hall, *La dimension cachée*, Points Seuil.

[←177]

Eric Abrahamson et David H. Freedman, *Un peu de désordre=Beaucoup de profits*, Flammarion, 2008.

[←178]

La notion de qualité totale, en soi l'expression est révélatrice. Ce sont toutes les méthodes d'amélioration continue, avec diminution du gaspillage, optimisation du temps, amélioration constante des produits. Dans la même inspiration plusieurs méthodes, par vagues, touchent les entreprises : TQM (Total Quality Management), Lean, Six Sigma etc...

Voir notamment *Principes de Management de la qualité* pour comprendre les principes des normes ISO. www.iso.org.

Pour une vision critique, *Qualité et management*, Yvon Pesqueux, Economica, 2008.

[←179]

1 Michael Hammer, *Le reengineering*, Dunod, 2000, promettait la redéfinition totale et radicale des structures d'entreprise.

[←180]

Mundaneum, Deux passionnés de bibliographie, Henri La Fontaine et Paul Otlet ont tenté d'établir un centre de documentation à caractère universel. www.mundaneum.org.

Voir Benoit Peeters et Françoise levie, L'homme qui voulait classer le monde : Paul Otlet et le Mundaneum, Les impressions nouvelles, 2006.

[←181]

Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir*, Belles Lettres, 2008 ; *Force et fragilité*, Belles Lettres, 2010 ; *Antifragile*, Belles Lettres, 2013.

[←182]

Solo lo stupore conosce. Marco Bersanelli et Mario Gargantini,
Biblioteca universale Rizzoli, 2003.

[←183]

Peter Gray, psychologue, est chercheur au Boston College, auteur d'un livre paru en 2013, *Free to learn*, publié chez Basic Books en 2013. Un article reproduit dans la revue italienne Internationale du 20/12/2013 présente cette intuition si juste : laissez les jouer !

[←184]

Arthur Koestler, *Le cri d'Archimède*, Les Belles Lettres, 2011, Annexe
2 page 437.

[←185]

Le Petit Prince, Antoine de Saint-Exupéry, Gallimard, collection Folio, page 49.

[←186]

Solo lo stupore conosce, Marco Bersanelli et Mario Gargantini,
Biblioteca universale Rizzoli, 2003, page 45.

[←187]

Michel Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012.

[←188]

Jean Fourastié (1907-1990), *Comment mon cerveau s'informe, journal d'une recherche*, Robert Laffont, 1974.

[←189]

Jules Monnerot, *La notion d'hétérotélie, Intelligence de la politique*, deux tomes, Gauthiers-Villars, 1977,1978.

[←190]

La notion de sérendipité se définit comme la capacité de trouver ce que l'on ne cherche pas. Ce mot étrange vient du XVIIIe, tiré d'un conte, inventé par l'auteur anglais Horace Walpole en 1754. Les personnages du conte à partir d'indices retrouvent la vérité des faits advenus et pourtant, rien ne paraît de prime abord évident.

De là le concept de sérendipité a pris son envol. Pour découvrir la richesse de cette notion, au-delà de la mode actuelle d'y faire référence, se reporter notamment en français à Pek Van Andel et Danièle Bourcier, *De la sérendipité dans la science, la technique, l'art et le droit : leçons de l'inattendu*, L'Act Mem, 2008.

[←191]

Pasteur cité dans *Solo lo stupore conosce*, BUR, 2003.

[←192]

Paul Valéry, *Patience dans l'azur*.

[←193]

Louis Lavelle, *La parole et l'écriture*, Félin Poche.

[←194]

Le lecteur qui examine le recours au silence dans le rapport à Dieu se reportera à François de Sainte-Marie, o.c.d, *Conseils pour la vie intérieure*, Editions du Carmel, 2011. L'écho du silence est la conversation avec le divin. Voir également *La Règle de Saint Benoit*, édition de Solesmes.

[←195]

Jules Payot, *Le travail intellectuel et la volonté*, Felix Alcan 1925. Ce livre indique de nombreux témoignages de méthodes de travail et notamment il souligne le fait que nombre d'artistes, d'écrivains, de scientifiques ne pouvaient vraiment travailler avec focalisation que quelques heures par jour. Ceci nous paraît exceptionnel tant il est vrai que nous avons l'impression qu'il ne peut s'agir que de travail de forçat alors que l'on découvre bien souvent qu'il s'agit de durée plus que d'excès dans l'effort.

[←196]

Italo Calvino, *Pourquoi lire des classiques*, Point Seuil.

[←197]

Henri Charlier (1883-1975), sculpteur, écrivain, après des études artistiques et un début de carrière parisienne s'est réfugié très tôt au village du Mesnil Saint Loup et a mené une vie riche mais retirée. « Fils spirituel » de Péguy et du Père Emmanuel, il laisse une œuvre écrite forte et originale en plus de son œuvre artistique.

[←198]

Claude Bernard (1813-1878), *Introduction à la médecine expérimentale*. Cette longue citation est extraite du magnifique article écrit par le sculpteur Henri Charlier, publié en 1976 dans le numéro 216 de la revue Itinéraires, aujourd'hui disparue.

[←199]

Claude Bernard, cité par Henri Charlier.

[←200]

Il n'est pas inutile de découvrir le génie de ce personnage de Platon qu'est Socrate. Platon intimide. Socrate devient alors un maître de pensée par la méthode qu'il nous distille. Se référer au petit ouvrage, merveilleux de finesse de A.-J.Festugière, *Socrate, Le Cerf*, 1977. Egalement voir André Bonnard, *Socrate selon Platon*, Editions de l'Aire, 1996.

[←201]

Joseph Joubert, *Carnets*, tome 2, Gallimard, 1994, page 227.

[←202]

Joseph Joubert, *Œuvres*, édition électronique, Éditions de la bibliothèque digitale, emplacements 576 et 577.

[←203]

Joseph Joubert, *Carnets*, tome 2, Gallimard, 1994, page 192.

[←204]

Joseph Joubert, *Carnets*, tome 2, Gallimard, 1994, page 195.

[←205]

Howard Gardner, professeur à l'université d'Harvard a consacré l'essentiel de ses travaux à ce thème des intelligences multiples. Il relève qu'il existe de nombreuses formes d'intelligence, qui seraient indépendantes les unes des autres. Chacun pouvant jouer une partition très différente. L'intelligence linguistique, la logico-mathématique, la musicale, la spatiale, la kinesthésique, la personnelle... se reporter aux ouvrages suivants pour approfondir cette notion : H.Gardner, *Les formes de l'intelligence*, Odile Jacob 1997 et *Les intelligences multiples*, RETZ, 2004.

[←206]

Arthur Koestler, *Le cri d'Archimède*, Les Belles Lettres, 2011.

[←207]

A.-J.Festugière, *Socrate, Le Cerf*, 1977.

[←208]

Dictionnaire de la Mythologie gréco-romaine, Annie Collognat,
Omnibus, 2012.

[←209]

Ernst Jünger, *Eumeswil*, Folio, 1981.