



TRAVAIL EN ACTION

**Pourquoi acceptons-nous
de nous soumettre ?
Marie-Anne Muyshondt**

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

Pourquoi acceptons-nous de nous soumettre ?

Auteure

Marie-Anne Muyshondt

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Travail en action - 2016

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

TRAVAIL EN ACTION



Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de dominations et oppressions sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel, le travail, ou notre absence de travail, s'impose dans notre environnement comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces.

Il peut être source de notre emprisonnement mental et physique ou terrain propice à nous émanciper individuellement et collectivement.

Ces publications proposent une lecture critique du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles sont des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention d'initier ou de renforcer des cheminements individuels et collectifs vers de possibles issues.

INTENTIONS DE CE LIVRET

A partir de l'expérience de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité, donner un éclairage psychosocial et porter un regard critique sur :

- les enjeux et objectifs de l'organisation du travail, la participation des travailleurs, le sens donné au travail collectif ;
- les effets générés par l'adoption d'un style de management ;
- les modes d'articulation pouvant s'établir entre l'individu, le groupe et la société.

Contribuer à renforcer :

- la capacité de poser de justes limites dans ses relations ;
- la conscience de soi et du contexte dans lequel on se situe, de nos actes et de leurs conséquences, de nos responsabilités, de nos engagements, des pressions que l'on met aux autres ou auxquelles on est confronté.

PUBLICS VISÉS

- Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs du secteur associatif, des services publics, des mutuelles et des syndicats
- Les travailleurs sociaux, psychologues, éducateurs, assistants sociaux
- Les enseignants, les intervenants des CPMS
- Les coordinateurs et gestionnaires d'équipes et de projets du secteur non-marchand et de l'économie sociale
- Les responsables d'encadrement des services publics
- Les parties prenantes de la gestion humaine des ressources
- Toute personne intéressée, quel que soit son rôle ou son niveau de responsabilité au sein ou en dehors des organisations.

TRAVAIL EN ACTION

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
LA CRISE DES MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT	13
L'EXPÉRIENCE DE MILGRAM	17
• Le problème moral de l'obéissance	17
• La possibilité de désobéir	18
• La situation expérimentale	19
• Le dilemme de l'obéissance	20
• Premiers résultats	21
MAIS POURQUOI ONT-ILS OBÉI ?	23
• Monstruosité ou contrainte morale ?	23
• Est-ce une nécessité évolutionniste ?	24
• L'hypothèse de Milgram : l'état «agentique»	25
LES CONDITIONS PRÉPARANT À L'OBÉISSANCE	27
• Les conditions qui préparent à l'obéissance	27
• Le passage à l'état agentique	28
CONSÉQUENCE DE L'ÉTAT AGENTIQUE	31
DISCUSSION	35
• Qu'est-ce que le travail ?	35
• Pourquoi travaille-t-on ?	35
• La violence au travail	38
CONCLUSION OUVERTE	41
BIBLIOGRAPHIE	42
Outils pédagogiques complémentaires	44
Documentaire	46
NOTES	47

TRAVAIL EN ACTION

PRÉAMBULE

On pourrait dire que le projet des associations d'éducation permanente a pour fondement et finalité de contribuer à développer une société sans domination, sans discrimination et sans exploitation, dans laquelle les personnes s'associent et coopèrent librement dans une dynamique d'éducation mutuelle, égalitaire, durable et respectueuse de la diversité.

Pour présenter de manière lapidaire notre contexte sociétal, on pourrait dire que le capitalisme mondial se porte bien : les grandes entreprises multinationales ne connaissent pas la crise, les sociétés, elles, vont plutôt mal. (Boltanski et Chiapello, 1999/2011)¹

C'est en confrontant le rêve et la réalité que cette publication propose de réfléchir avec ceux et celles qui s'interrogent sur le thème de la soumission à l'autorité.

Pourquoi acceptons-nous de nous soumettre ?

Les notes se trouvent en fin de publication (pages 47 et suivantes)

∞ TRAVAIL EN ACTION

INTRODUCTION

«Toujours est-il que nous sommes immobiles chacun dans son trou. En un million d'années, la mouche non plus n'a pas appris à échapper à l'araignée.» (Celestini, 2014)

Selon Touraine, cité par Jean Blairon et Émile Servais, «Le fondement le plus solide de la démocratie réside dans la confiance des citoyens dans leur capacité d'action politique. Et, au risque de paraître souscrire à des traditions usées, j'affirme que la conscience qu'ont les citoyens de leurs droits est liée avant tout à leur capacité de percevoir, d'analyser et de formuler des droits, ce qui les menace et la meilleure façon de les faire reconnaître. De là l'importance cruciale de l'attitude réflexive à l'égard des situations sociales. Un acteur n'existe que dans la mesure où ses conduites sont à la fois réflexives, critiques et pro-actives.». Selon ce sociologue, la réflexivité «est ce qui permet de s'opposer au «pouvoir total», au nom des droits du Sujet, individu ou groupe, à être le créateur de son existence.» Selon le travail d'Alain Touraine que Blairon et Servais résumant ainsi : «ce pouvoir total s'exprime aujourd'hui, (...) de plusieurs manières : lorsqu'il réduit tout à l'intérêt (comme dans l'économisme) ; lorsqu'il définit des appartenances obligées ; lorsqu'il s'exerce de façon excessive ; lorsqu'il désobjective en instrumentalisant, manipulant et intégrant.» (Blairon, Servais, mars 2014, p.3)

Jean-Luc Vrancken pointe, de son côté, la tension de plus en plus présente dans les associations d'insertion entre leurs missions de *normalisation* (à des référentiels professionnels et psychosociaux) et *d'émancipation* que d'aucuns posent en objectifs antinomiques dont l'écart est exacerbé par les cadres publics auxquels ils sont actuellement soumis : «Le lecteur non averti pourrait s'étonner que la revue des centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) s'intéresse à la citoyenneté. Ce sujet ne semble pas avoir de lien direct avec la technicité d'une formation à l'apprentissage d'un métier, du français ou du calcul. Ce serait faire fi d'une thématique centrale d'un secteur qui s'adresse à un public défavorisé pour lequel se pose aussi – et sans doute avant tout – la question du lien social et de son inscription dans la vie de la cité.

(...) La qualité de citoyen implique la faculté d'émettre un jugement critique sur la société, à assumer ses responsabilités envers soi-même et les autres, de préférence par libre choix plutôt que par simple reproduction ou sur base d'une injonction quelle qu'elle soit. (...) Le projet d'éduquer des adultes à la citoyenneté porte en lui des défis importants. Dans le contexte actuel, le risque de transformer un acte émancipateur d'apprentissage en un acte d'injonction normative – implicite ou explicite – est de plus en plus présent avec les contraintes que font peser le Plan d'accompagnement des chômeurs ou la réforme du Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS) des CPAS. Participation ou contrainte, respect du désir des personnes ou application d'un référentiel commun et inadapté. Poser ce choix en termes antinomiques est plus simple que d'y faire face au quotidien ; ce n'est pas le moindre des mérites des opérateurs de terrain qui contribuent aussi à faire des choix citoyens.» (L'Essor, Avril-Juin 2016, p.3)²

Pourquoi évoquer ces deux interpellations, l'une évoquant la présence du pouvoir total se dévoilant sous quatre formes inquiétantes, l'autre énonçant le contexte d'injonction paradoxale vécue par les opérateurs d'insertion et leurs stagiaires ? Que nous disent-ils du contexte sociétal dans lequel nous vivons ?

De leur côté, dans la collection Travail en action du C.D.G.A.I., Bruno Frère, sociologue³, donne quelques éclaircissements à propos de l'histoire de la précarité et y situe les défis et les paradoxes du travail social (Frère, 2015). Jessica Ouraga et Édouard Delruelle proposent quant à eux, des analyses réflexives – psychologiques pour l'une et philosophiques pour le second – sur la souffrance éthique exprimée par les travailleurs actuels, notamment les travailleurs sociaux en faisant référence aux travaux de Christophe Dejourné (Ouraga, 2012, 2013, 2014 ; Delruelle, 2015). Cette réflexion-ci propose de poursuivre ces discussions ouvertes à propos de la précarité et de la souffrance au travail, en abordant le phénomène de la soumission à l'autorité.

POURQUOI ÉPINGLER CE PHÉNOMÈNE ET POURQUOI L'ABORDER DE MANIÈRE PSYCHOSOCIALE ?

Pour répondre à ces questions, retournons d'abord quelques années en arrière. Il y a quelques décennies, l'opinion publique internationale fut secouée lorsque les atrocités perpétrées durant la seconde guerre mondiale furent dévoilées, puis outrée par l'argument de défense des hauts responsables nazis lors de leur procès (1945-46) : «Je n'ai fait qu'obéir aux ordres».

Elle s'indigne contre le concept de «banalité du mal» défendu par Hannah Arendt (1963)⁴ pour rendre compte des rouages organisationnels de l'extermination des juifs. Nous sommes les héritiers de tout cela.

Nous sommes également les légataires de l'époque appelée les «Trente Glorieuses». Pour rappel, il s'agit de cette période d'après-guerre comprise entre 1946 et 1975, pendant laquelle «la plupart des économies occidentales connurent une croissance à la fois exceptionnelle et régulière et à l'issue de laquelle elles sont entrées dans l'ère de la société de consommation» . Au cours de cette tranche de notre Histoire, diverses mobilisations sociales ont revendiqué la liberté de pouvoir vivre librement selon ses propres normes (revendication d'autonomie⁵). On pense aux mouvements féministes, anti-raciaux, *gays*, régionalistes ainsi qu'au processus de décolonisation dans divers pays. Puis, «le mode de développement propre aux Trente Glorieuses atteint ses limites à partir de la fin des années 1960. Les pays occidentaux entrent alors dans une phase de «stagflation» : le tassement de la croissance, de l'investissement et la montée du chômage s'accompagnent d'une accélération de l'inflation, jusque-là rampante mais contenue. S'y greffent deux chocs externes : l'un, monétaire (fin du système monétaire de Bretton Woods 1971-1973) ; l'autre, pétrolier (hausse du prix du baril en 1973 et 1979). Avec le ralentissement de la productivité, la spirale inflationniste et la création d'un chômage structurel, les Trente Glorieuses prennent fin et les pays occidentaux entrent dans une période de crise profonde et durable.»⁷

Plus récemment, selon les analyses sociologiques de Boltanski et Chiapello (1999/2011), le capitalisme et le *management* se sont modifiés, voire renforcés à travers la récupération des critiques qui leur sont opposées depuis des décennies. Par exemple, si l'on prend la question de l'autonomie qui est le moteur de nombreuses mobilisations sociales, celle-ci serait devenue la nouvelle norme pour discipliner le salariat et imposer de nouveaux comportements. Les injonctions managériales à «être soi-même», à «être porteur de projet», à «se réaliser dans le travail» et à «s'épanouir dans l'entreprise» sonnent presque comme des slogans libertaires, les critiques ayant été récupérées par le système. Pourtant, selon ces auteurs, loin de favoriser la créativité, le capitalisme néolibéral impose de nouvelles normes et modalités d'exploitation des travailleurs et de domination des exclus du travail.

La rentabilité, la productivité, l'efficacité doivent déboucher vers un modèle de la réussite. Les salariés doivent se conformer à de nouvelles manières de penser, d'agir, de vivre. Surtout, les normes marchandes du capitalisme colonisent tous les domaines de la vie. L'impératif de performance envahit tous les espaces du quotidien, jusqu'à la sphère intime et privée. Comme on le voit, l'analyse de Boltansky et Chiapello rejoint celle de Touraine.

Christophe Dejours, père de la psychodynamique du travail, dénonce ce contexte et ouvre le questionnement de l'obéissance dans un essai qui traite de la souffrance au travail (1998). Si nous avons bien compris son propos, il fait un parallèle pour le moins cinglant entre les mécanismes psychologiques et psychosociologiques ayant permis la mise en place de l'organisation de la mort de millions de juifs par les nazis et le fonctionnement actuellement dominant de l'organisation du travail et son type de *management* qui produit de la souffrance chez des millions de travailleurs, menant certains jusqu'au suicide sur le lieu de travail⁸. Lui aussi rejoint les analyses de Touraine, Boltanski et Chiapello.

Dans *Discours à la nation*, Ascanio Celestini reparle quant à lui de la relation entre la classe dominante et la classe dominée en y renversant le point de vue habituel : il donne la parole aux dominants, aux puissants. Dans ce texte porté sur scène par David Murgia, ces élites expriment des discours, qui, selon son éditeur, sont «d'un cynisme suffoquant débarrassés de leur vernis de respectabilité, qui se révèlent d'un grotesque aussi comique qu'effrayant. La docilité du peuple, la démission des syndicats, le marché globalisé, sont aussi mis en situation dans le livre. Celestini met le doigt sur les aberrations de nos sociétés modernes.»⁹ Il écrit : «Et si un jour les Martiens atterrissent, espérons qu'ils seront plus sérieux et plus fâchés que vous. Espérons qu'eux, ils la feront, votre utopique et magnifique révolution. Celle dont vous ne réussissez même plus à rêver.» (Célestini, 2014)

Nous exhorte-t-on à la rébellion ? Nous dit-on que nous acceptons de nous soumettre à des autorités abusives et manipulatrices, à un pouvoir total ?

Il nous semble que oui, c'est bien ce que ces auteurs et penseurs du social nous disent. Et il nous apparaît que c'est bien à notre rêve d'émancipation que l'on nous renvoie.

La question devient donc : si leur analyse est juste, pourquoi acceptons-nous de nous soumettre à ce système économique ?

LA CRISE DES MÉTIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Comme le souligne Sandro De Gasparo¹⁰, le travail est aujourd'hui inscrit dans un contexte de crise, une crise environnementale, sociale, politique qui affecte tout le développement économique et réciproquement. Selon les observations des professionnels de la santé au travail, divers symptômes apparaissent et s'accroissent : les pathologies psychiques, les conflits, les désengagements, les risques psychosociaux (RPS),...

Pour De Gasparo, c'est à la fois dans une crise du travail et donc dans une crise des métiers de l'accompagnement que nous nous situons. (De Gasparo, 2015)

Que se passe-t-il ? Plusieurs leviers d'analyse sont évoqués par cet ergonomiste. Il y aurait d'une part la mutation de la nature du travail, d'autre part la reconfiguration de la place du travail dans la vie sociale. Ces deux facteurs ont une répercussion dans les métiers de l'accompagnement aussi bien au niveau de la dimension d'une confrontation aux souffrances psychiques et sociales produites par la crise actuelle, qu'au niveau de la dimension organisationnelle et institutionnelle due à l'évolution du modèle économique, ainsi qu'au niveau du modèle de gestion et de professionnalisation des métiers de l'accompagnement (santé, prévention, insertion socio-professionnelle, formation par le travail, action sociale, etc.).

La centralité du travail dans notre société est remise en question aujourd'hui, car le travail ne permet plus de remplir les fonctions fondamentales qu'il avait dans la vie sociale. De Gasparo rappelle en effet que le travail peut être analysé selon trois dimensions fondamentales pour les individus et la société.

Le travail a une dimension économique, il est à observer et à analyser en tant que processus de production, c'est-à-dire de création de valeur (d'usage, d'utilité sociale) et de richesses (monétaires et non monétaires).

Il a une dimension psychique dans le sens où il permet une expérience subjective du rapport au monde et intersubjective (de rapport aux autres) qui se manifeste par l'«épreuve du réel» à l'occasion d'une activité de production et offre une occasion spécifique de construction de soi. Enfin, et ce n'est pas sa moindre fonction, il a une dimension sociale et politique, car le travail est un rapport social qui organise les formes de production et d'échange d'une part, et les formes de reconnaissance, d'autre part. (*Idem*)

Pour lui, la spécificité des métiers de l'accompagnement est une expérience politique parce qu'il s'agit d'une interaction civique qui implique une «convention d'égale dignité» avec le «bénéficiaire» (*Ibidem*). Or, cette expérience politique est aujourd'hui liée à l'exigence de construire de nouveaux repères collectifs entre les diverses parties prenantes, et de nouveaux questionnements concernant «ce qui est «juste». La question fondamentale de la «justice» se pose aux travailleurs et aux équipes d'accompagnateurs dans les nombreux arbitrages rendus nécessaires par l'écart croissant entre le travail prescrit et le travail réel (Ouraga, 2013). Ces arbitrages sont à la fois individuels (intrasubjectifs), interpersonnel et collectifs (intersubjectifs).

C'est donc là, dans ce contexte sociétal, que se situe notre questionnement au sujet de la soumission à l'autorité, proposé ici comme une piste possible de lecture critique et citoyenne pour penser nos rapports sociaux, que ce soit au niveau privé, militant ou professionnel.

Si nous présentons longuement les fameux travaux que Stanley Milgram a menés pour comprendre ce phénomène, c'est parce que son expérience psychosociale reste aujourd'hui célèbre ; les résultats sont choquants, mais les éléments de connaissance qu'il en a retirés sont moins bien connus. Or, il nous semble que ses propositions d'explication du phénomène méritent d'être partagées pour éclairer la question qui nous préoccupe : comment nous émanciper aujourd'hui dans le contexte sociétal dont nous venons d'esquisser quelques traits disgracieux (dépeints de manière partielle et partiale, bien entendu) ?

Pour faciliter l'usage de notre pouvoir de réflexivité démocratique, nous avons donc synthétisé ici les chapitres qui exposent les facteurs qui interviennent dans le processus de construction de l'obéissance, les causes de celle-ci, les tensions qui en découlent et les mécanismes mis en œuvre par les individus pour les réduire.

Nous verrons que la désobéissance à une autorité malfaisante et abusive est possible. Mais le faible pourcentage de personnes s'étant rebellées aux ordres absurdes et inadmissibles (infliger des décharges électriques – jusqu'à la mort – dans le cadre d'une expérience sur l'apprentissage) est pour le moins interpellant.

L'EXPÉRIENCE DE MILGRAM

LE PROBLÈME MORAL DE L'OBÉISSANCE

Milgram ouvre le sujet en énonçant que pour lui «[l']obéissance est un des éléments fondamentaux de l'édifice social. Toute communauté humaine nécessite un système d'autorité quelconque ; seul l'individu qui vit dans un isolement total n'a pas à réagir, soit par la révolte, soit par la soumission, aux exigences d'autrui.» (Milgram, 1974/1980, p. 17) Ainsi, l'obéissance, «en tant que facteur déterminant du comportement», représente pour lui un sujet d'étude rendu nécessaire après le massacre de millions d'innocents dans des camps de concentration pendant la Seconde Guerre Mondiale.

Il soulève d'emblée une première critique sociale : «Avec un souci de rendement comparable à celui d'une usine de pièces détachées, on a construit des chambres à gaz, gardé des camps de la mort, fourni des quotas journaliers de cadavres. Il se peut que des politiques aussi inhumaines aient été conçues par un cerveau unique, mais jamais elles n'auraient été appliquées sur une telle échelle s'il ne s'était trouvé autant de gens pour les exécuter sans discuter. L'obéissance est le mécanisme psychologique qui intègre l'action individuelle au dessein politique, le ciment naturel qui lie les hommes aux systèmes d'autorité.» (Milgram, 1974, p. 17)

C'est ainsi que ses préoccupations rejoignent celles d'Hannah Arendt. Celle-ci, politologue, philosophe et journaliste allemande, naturalisée américaine en 1951, avait en effet suivi de près les différents procès de criminels jugés après la guerre. En tant que journaliste-reporter pour *The New Yorker*, elle couvrit tout le procès d'Eichmann, ce fonctionnaire nazi responsable de la déportation de millions de juifs durant la seconde guerre mondiale. Elle a publié son analyse dans *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal* (1963) qui fit l'objet de tumultueuses polémiques dès sa parution, et même de mépris à l'égard de la politologue (1963)¹¹. Hannah Arendt est surtout connue pour avoir mené cette réflexion à contre-courant de la pensée dominante, sur la «banalité du mal»¹².

En effet, l'homme qu'elle décrit dans son analyse l'étonna profondément. Contrairement à la représentation en vigueur à propos des criminels nazis, elle ne trouva pas un homme monstrueux, cruel et cynique. Cet homme, qui avait joué un rôle primordial dans la déportation et l'assassinat de millions de personnes, lui apparut avant tout *banal*. «[Il] eut été réconfortant de croire qu'Eichmann était un monstre» écrit-elle. Pourtant, elle analyse que lui, comme d'autres criminels nazis, n'étaient «ni pervers, ni sadiques», mais «effroyablement normaux»¹³.

Milgram insiste encore et encore sur le fait que «[l']extermination des Juifs européens par les nazis reste l'exemple extrême d'actions abominables accomplies par des milliers d'individus au nom de l'obéissance. Cependant, à un degré moindre, le même type de phénomène se reproduit constamment : des citoyens ordinaires reçoivent l'ordre de tuer leurs semblables et ils l'exécutent parce qu'ils estiment que c'est leur devoir. Ainsi l'obéissance à l'autorité, longtemps prônée comme une vertu, revêt un aspect différent quand elle est au service d'une cause néfaste ; la vertu se mue alors en vice odieux. Que faut-il en penser ?» (Milgram, p. 18)

Comme il le rappelle, «le problème moral que pose l'obéissance dans les cas où il y a un conflit entre l'ordre donné et la conscience a été traité par Platon, mis en scène dans Antigone, et analysé sur le plan philosophique à chaque époque de l'histoire.» (*Ib.*)

Quant à nous, que ferons-nous de ce problème aujourd'hui ?

Pour y réfléchir, entrons dans les coulisses de cette fameuse expérience.

Précisons que ce chapitre est une réécriture, synthétisant les chapitres 1 et 2 du livre *Soumission à l'autorité* rédigé par Stanley Milgram (1974/1980).

LA POSSIBILITÉ DE DÉSOBÉIR

Milgram considère comme point de départ de sa recherche que le principe de la morale, le plus universellement admis, est «l'obligation absolue de ne pas faire souffrir un innocent sans défense qui ne représente aucun danger pour qui que ce soit.» Il choisit donc de prévoir cet obstacle sur le parcours de l'obéissance des personnes qui viendront au laboratoire, ce qui déclenchera en elles des réflexes les incitant à la révolte.

Le sujet pourra en effet «refuser de suivre les instructions données et cesser sa collaboration». (*Idem*, p.31)

Milgram appela «obéissance» le comportement antérieur à ce point de rupture, et ce dernier, il le nomma «désobéissance». ¹⁴(*Idem*, p.32)

LA SITUATION EXPÉRIMENTALE

Afin d'analyser avec précision l'acte d'obéissance, Milgram a ainsi réalisé à l'Université de Yale une expérience de base puis une diversité de variantes afin d'affiner la recherche à propos des éléments influençant l'obéissance à l'autorité. Il rapporte que l'expérience initiale devait par la suite entraîner la participation de plus d'un millier de sujets et être reprise dans diverses universités américaines, mais au départ, la conception était élémentaire, selon l'auteur lui-même. Lors de cette expérience, on prie une personne volontaire d'exécuter une série d'actions qui vont entrer progressivement en conflit avec sa conscience. Pour rappel, la question de recherche sous-jacente est de déterminer jusqu'à quel point précis elle suivra les instructions de l'expérimentateur avant de se refuser à exécuter les actions prescrites. Milgram résume ainsi la situation expérimentale :

L'EXPÉRIENCE DE MILGRAM

«Deux personnes viennent dans un laboratoire de psychologie qui organise une enquête sur la mémoire et l'apprentissage. L'une d'elles sera le «moniteur», l'autre «l'élève». L'expérimentateur leur explique à tous les deux qu'il s'agit d'étudier les effets de la punition sur le processus d'apprentissage.

Il emmène l'élève dans une pièce, l'installe sur une chaise munie de sangles qui permettent de lui immobiliser les bras pour empêcher tout mouvement désordonné et lui fixe une électrode au poignet. Il lui dit alors qu'il va avoir à apprendre une liste de couples de mots et que toutes les erreurs qu'il commettra seront sanctionnées (punies) par des décharges électriques d'intensité croissante.»

[Mais le] «véritable sujet d'étude de l'expérience, c'est le moniteur : après avoir assisté à l'installation de l'élève, celui-ci est introduit dans la salle principale du laboratoire où il prend place devant un impressionnant stimulateur de chocs.

Celui-ci comporte une rangée horizontale de trente manettes qui s'échelonnent de quinze à quatre cent cinquante volts par tranche d'augmentation de quinze volts et sont assorties de mentions allant de CHOC LÉGER à ATTENTION : CHOC DANGEREUX. On invite alors le moniteur à faire passer le test d'apprentissage à l'élève qui se trouve dans l'autre pièce. Quand celui-ci répondra correctement, le moniteur passera au couple de mots suivants. Dans le cas contraire, il devra lui administrer une décharge électrique en commençant par le voltage le plus faible (quinze volts) et en augmentant progressivement d'un niveau à chaque erreur (trente volts, quarante-cinq volts et ainsi de suite.)» [En réalité,] «seul le moniteur est un sujet absolument «naïf», venu au laboratoire pour participer à une expérience. Par contre, l'élève, ou victime, est un acteur qui ne reçoit en réalité aucune décharge électrique. L'expérience a pour objet de découvrir jusqu'à quel point un individu peut pousser la docilité dans une situation concrète et mesurable où il reçoit l'ordre d'infliger un châtiment de plus en plus sévère à une victime qui proteste énergiquement. À quel instant précis le sujet refusera d'obéir à l'expérimentateur ?» (Milgram, 1974/1980, p.19-20)

LE DILEMME DE L'OBÉISSANCE

Milgram précise que pour le sujet, la situation n'est pas un jeu, mais qu'il s'agit pour lui d'un conflit intense et tout à fait réel. Il est tiraillé entre d'une part la souffrance manifeste de l'élève (douleur dont il ne sait pas qu'elle est factice), ce qui l'incite à s'arrêter ; de l'autre, il est influencé par les injonctions de l'expérimentateur, cette autorité légitime vis-à-vis de laquelle il se sent engagé. «Chaque fois qu'il hésite à administrer une décharge, il reçoit l'ordre de poursuivre. Pour se tirer d'une situation insoutenable, il doit donc rompre avec l'autorité. Le but de notre investigation était de découvrir quand et comment se produirait cette rupture en dépit d'un impératif moral clairement défini.» (*Idem*, p.20)

PREMIERS RÉSULTATS

L'expérience va trop bien «fonctionner» : non seulement les moniteurs vont administrer décharge sur décharge, mais certains vont continuer même lorsque les plaintes de l'élève deviennent véhémentes et sa souffrance très manifeste par des cris (pour rappel, l'élève est un comédien complice de l'expérimentateur, à l'insu des «moniteurs»).

Milgram en conclut que le «sens moral est bien moins contraignant que ne le voudrait faire croire le «mythe social».»

Il estime par ailleurs que «cette propension extrême des adultes à la soumission quasi inconditionnelle aux ordres de l'autorité est ce qui constitue la découverte majeure de notre étude.» (*Idem*, p. 20-21)

Pour approfondir la connaissance de ce phénomène, pour le moins stupéfiant, Milgram et ses collègues vont alors réaliser diverses variantes de cette expérience de base pour dégager ce qui peut expliquer cette obéissance et les facteurs qui peuvent favoriser ou freiner le comportement docile.

MAIS POURQUOI ONT-ILS OBÉI ?

Milgram cherchera *évidemment* des explications plausibles à cette obéissance qui semble pourtant incompréhensible. Nous présenterons ici les hypothèses explicatives qu'il a examinées.

Ce chapitre est une synthèse des chapitres 1 (p.17 à p.29) et 10 (p.155 à p. 168) de *Soumission à l'autorité* de Milgram (1974/1980).

MONSTRUOSITÉ OU CONTRAINTE MORALE ?

Selon Milgram, une première explication, la plus courante, est de définir que ceux qui ont administré toute la gamme des décharges sont des monstres. Ceux-ci constitueraient la frange sadique de la société (chapitre 1).

Mais Milgram met l'accent sur le fait que si l'on prend en compte le résultat obtenu par ses recherches, on constate que près de deux tiers des participants sont entrés dans la catégorie des sujets «obéissants» et qu'ils représentaient des gens tout à fait ordinaires. Pour le chercheur, cette attribution causale est donc fausse.

Elle lui évoque les réactions déclenchées en 1963 par les articles d'Hannah Arendt, *Eichmann à Jérusalem* (cf. Introduction). Milgram rappelle que la politologue soutenait qu'Eichmann était bien davantage un «rond-de-cuir sans initiative qui se contentait de s'asseoir derrière son bureau et de s'acquitter de sa tâche» qu'un monstre sadique... contrairement aux efforts de l'accusation pour le dépeindre comme tel (Milgram, p.22). Mais pour avoir exprimé de telles opinions, radicalement à contre-courant de l'opinion générale, Hannah Arendt s'attira un mépris immense allant même jusqu'à la calomnie. Pour des raisons obscures, chacun estimait en effet que les abominations perpétrées par Eichmann ne pouvaient qu'être le fait d'une personnalité psychopathe, monstrueuse, bestiale, pervertie et sadique : l'incarnation du mal.

Après avoir constaté, au cours de ses propres expériences, la soumission inconditionnelle de centaines d'individus ordinaires, Milgram conclut que la conception de la *banalité du mal* formulée par Hannah Arendt était plus proche de la vérité qu'il n'aurait jamais osé l'imaginer.

En effet, il rapporte que ceux qui ont administré des chocs électriques ne l'ont pas fait pour assouvir des tendances agressives, mais parce que l'idée même qu'ils se faisaient de leurs obligations en tant que moniteur volontaire les y contraignait «moralement» (*Idem*, p. 27). «Il était si stupide et si borné qu'il méritait d'être puni.» (*Ibidem*)

EST-CE UNE NÉCESSITÉ ÉVOLUTIONNISTE ?

Selon un second argument rapporté et réfuté en partie par Milgram (chapitre 10), l'organisation de la société humaine serait nécessairement hiérarchique pour permettre la survie de l'espèce. Selon cette conception, les hommes, à l'instar des autres animaux, ne vivent pas en solitaire : ils fonctionnent à l'intérieur de structures hiérarchiques car ce serait le fonctionnement le plus efficace, ce mode d'organisation rendrait le groupe plus fort pour affronter les dangers de l'environnement, comme par exemple, les rivaux, et diminuerait le risque d'éclatement interne de leur organisation. Ce point de vue suppose une adhésion aux thèses évolutionnistes darwiniennes. Selon cette conception, «[e]n donnant au groupe la stabilité et l'harmonie des relations entre ses membres, l'organisation sociale le favorise aussi bien sur le plan externe que sur le plan interne : d'une part, elle le met en mesure de réaliser ses objectifs, d'autre part, elle réduit au minimum les risques de friction inhérents à la collectivité en définissant clairement le statut de chacun.» (*Idem*, p. 156) Selon cette représentation encore, «l'harmonie interne est assurée quand tous ses membres acceptent le statut qui leur est assigné. Par contre, toute contestation de l'ordre hiérarchique aboutit souvent à la violence. Une organisation sociale stable augmente la capacité du groupe de dominer son environnement et diminue son agressivité interne en réglant les relations entre ses membres. L'instauration de l'organisation sociale suppose nécessairement une potentialité d'obéissance chez ceux qui veulent en bénéficier.» (*Idem*, p. 157) D'après cette forme d'explication, la capacité à l'obéissance aurait alors été inculquée au cours des stades successifs du processus évolutionniste.

Milgram estime cette explication évolutionniste tout à fait insatisfaisante sans écarter l'impact de la hiérarchie et de l'éducation sur le comportement. Il conçoit plutôt cette «justification»¹⁵ comme le point de départ de ses recherches plutôt que comme une conclusion : «nous n'aurons rien prouvé si nous nous bornons à dire que l'homme obéit parce qu'il y est porté instinctivement.» (*Ibidem*)

Ainsi, lors de ses recherches, il conserve le facteur explicatif de l'organisation hiérarchique, mais d'une toute autre façon, en lui apportant une autre grille de lecture.

L'HYPOTHÈSE DE MILGRAM : L'ÉTAT «AGENTIQUE»

Milgram ne conçoit pas sa question de recherche de manière évolutionniste, mais plutôt de façon cybernétique¹⁶, elle devient alors : «Quelles sont les modifications qui se produisent quand l'individu autonome est inséré dans une structure sociale où il fonctionne non plus de façon indépendante, mais en tant que partie intégrante d'un système ?» (*Idem*, p. 158)

Il avance l'argument que si un individu honnête et bienveillant par nature peut faire preuve d'une grande cruauté envers un inconnu, c'est parce que sa conscience, qui contrôle d'ordinaire ses pulsions agressives, est mise en veilleuse dès qu'il entre dans une structure hiérarchique. «À partir de ce stade, son comportement et son équilibre interne subissent des altérations si profondes que l'attitude nouvelle qui en résulte met l'individu dans un état différent de celui qui précédait son intégration dans la hiérarchie. C'est ce que j'appellerai l'état «agentique», par quoi je désigne la condition de l'individu qui se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère¹⁷ par opposition à l'état autonome dans lequel il estime être l'auteur de ses actes.» (*Idem*, p. 167)

Son comportement dépendrait donc principalement du «mode» dans lequel il se trouve : mode indépendant (autonome) ou mode systématique (intégré dans une structure organisationnelle). Cette hypothèse constitue la clé de voûte de l'analyse et des recherches de Milgram.

LES CONDITIONS PRÉPARANT À L'OBÉISSANCE

Ce chapitre est une synthèse du chapitre 11 (Milgram, 1974/1980, p.169 à p.179).

Milgram s'est interrogé sur les forces préparant le terrain de l'obéissance des individus. Qu'est-ce qui les prépare à obéir ? Il a décliné cette question en trois étapes car il distingue les conditions qui déterminent l'entrée dans un état agentique et celles qui l'y maintiennent :

- ◆ «Quelles sont les conditions requises pour qu'un individu passe de l'état autonome à l'état agentique ?» (p. 169)
- ◆ Ensuite, «quelles en sont les répercussions sur ses traits comportementaux et psychologiques ?» (*Ibidem*)
- ◆ Enfin, quels sont les facteurs qui peuvent contraindre cet individu à rester dans l'état agentique ?

LES CONDITIONS QUI PRÉPARENT À L'OBÉISSANCE

Milgram examine les conditions préalables de la soumission à l'autorité, celles «qui ont modelé son orientation fondamentale vis-à-vis de la société et préparé le terrain de l'obéissance» (p. 169)

LA FAMILLE

Il y a bien entendu, la famille, première structure d'autorité auquel l'individu est confronté et dans laquelle il grandit. Dans ce système, lorsqu'il reçoit un ordre de ses parents ou d'une autre figure d'autorité familiale, il reçoit en fait deux impératifs. Le premier, c'est ce qu'il doit faire concrètement et le second, c'est «Obéis-moi !».

LE CADRE INSTITUTIONNEL

L'école est souvent le premier système d'autorité institutionnel auquel il est soumis en dehors du cocon familial et dans lequel il passera une vingtaine d'années environ à fonctionner en tant qu'élément subordonné dans un système d'autorité impersonnel. Ensuite, s'il travaille par exemple à l'usine, il passera ensuite à un autre système institutionnel dont l'autorité est abstraite et impersonnelle.

RÉCOMPENSE ET CHÂTIMENT

La docilité lui vaut généralement une faveur quelconque tandis que la rébellion entraîne le plus souvent une punition. Le résultat est l'intériorisation de l'ordre social dont le principal axiome serait «Fais ce que ton supérieur te dit».

LE PASSAGE À L'ÉTAT AGENTIQUE

Bien que les conditions précitées fournissent le contexte général qui modèlerait les comportements au cours de l'expérience, Milgram considère qu'elles ne déclencheraient pas directement le passage à l'état agentique. Il va donc étudier les facteurs qui déterminent de manière plus immédiate leurs conduites, et ce changement majeur qu'il a observé, le passage à l'état agentique.

Quels sont ces facteurs ?

1. Une autorité perçue comme légitime

C'est la première condition nécessaire à la conversion à l'état agentique : la personne doit percevoir une autorité légitime, c'est-à-dire une autorité à laquelle est reconnu le droit de commander dans une situation donnée. La puissance de l'autorité ne vient pas des caractéristiques personnelles de celui ou de celle en qui elle s'incarne, mais est liée aux conditions dans lesquelles elle s'exerce, s'appuie sur des normes et sur des attentes de rôles rencontrées (p.ex. un juge sera perçu comme ayant une autorité légitime au tribunal mais pas dans la rue). (*Idem*, p. 173)

Milgram note ainsi que dans la situation de l'expérience qu'il a mise en place, le sujet aborde celle-ci avec la conviction a priori que quelqu'un la dirige.

Lorsque l'expérimentateur se présente à lui, celui-ci comble donc l'attente du sujet. En conséquence, il n'a pas à faire valoir son autorité mais à s'identifier à elle : par quelques remarques préliminaires qui correspondent à ce qui attendu d'un responsable ; par son assurance qui impose corporellement son statut dominant ; par sa tenue vestimentaire (la blouse grise, uniforme du technicien dans cette situation expérimentale) ; par l'absence d'autorités rivales ; par l'absence d'anomalies flagrantes (ce n'est pas un enfant ni un adolescent qui se présente pour ce rôle).

C'est donc au statut et à l'apparence de l'autorité, et non à sa qualité intrinsèque, que le sujet répond.

2. Entrée dans le système d'autorité

La perception de l'autorité ne suffit pas, il faut qu'il y ait une relation directe et le franchissement d'un seuil physique, l'entrée dans le domaine du représentant de l'autorité (ici, il s'agit du laboratoire scientifique). Le sujet estime, par exemple, qu'il doit y agir avec la même courtoisie qu'un invité chez son hôte. Il y a toujours un état transitoire entre le moment où nous sommes à l'extérieur du système d'autorité et celui où nous nous retrouvons à l'intérieur. «Les systèmes d'autorité sont fréquemment limités par un contexte physique» (*Ibidem*)¹⁸(*Idem*, p.175)

3. Entrée volontaire

Tous les participants de l'expérience sont venus de leur plein gré. «Cette libre adhésion a pour effet psychologique de créer un double sentiment d'engagement et d'obligation morale.» (*Ib.*) Cet effet aura un rôle important à jouer dans le maintien de l'obéissance. C'est un facteur encore plus important que les précédents. Lorsque la soumission à l'autorité est imposée par la force, l'obéissance obtenue de la sorte ne dure que sous surveillance directe. Il n'y a pas d'adhésion. Pour Milgram, «l'obéissance répond à une motivation intériorisée et non à une simple cause externe.» (*Idem*, p. 176)

4. Coordination entre l'ordre et la fonction d'autorité

Ce facteur est celui de la cohérence entre la fonction du détenteur de l'autorité et la nature des ordres qu'il donne. Il faut que les ordres aient du sens, qu'ils soient compréhensibles par la personne qui s'y soumet, qu'ils semblent logiques.

Dans le cas de l'expérience, les injonctions de l'expérimentateur semblaient en accord avec son rôle. Il s'agissait d'une expérience sur la mémoire et l'apprentissage et des effets de la punition sur la rétention des informations. Dans le cadre du laboratoire, les ordres sont perçus comme légitimes et sensés, même si certains développements ont été contestés.

5. L'idéologie dominante

La situation sera perçue comme légitime si elle est inscrite dans une idéologie justificatrice¹⁹.

Cette condition est essentielle pour permettre le passage à l'état agentique. «Dans ce cas précis, l'idée de la science et la reconnaissance de son utilité en tant qu'entreprise sociale légitime fournissent à l'expérience la justification idéologique dominante.» (*Idem*, p.178)

Ainsi la «justification idéologique se révèle essentielle quand on veut obtenir l'obéissance spontanée. Elle permet au sujet docile de voir son comportement en relation avec un objectif souhaitable. C'est uniquement dans cette optique que la soumission est librement consentie.» (*Ibidem*) L'influence, l'autorité que l'expérimentateur a sur les participants de l'expérience, si elle n'est pas due à l'utilisation de la force ou de la menace, c'est parce qu'elle vient de la position qu'il occupe à cette époque-là dans la structure sociale. C'est son rôle de déterminer la conduite des sujets, «il doit le faire» (*Ibidem*, p.179). Son pouvoir lui est librement concédé à un certain degré «par ceux qu'il a mission de diriger» (*Ibidem*), et «une fois que le sujet a donné son consentement, il ne peut pas se rétracter à sa guise, en tout cas, cette expérience montre que cette décision s'avère extrêmement difficile à prendre». (*Ibidem*.)

CONSÉQUENCE DE L'ÉTAT AGENTIQUE

Ce chapitre est une réécriture synthétisant les propos de Milgram au chapitre 11, pp. 179-184.

Pour Milgram, il s'agit d'une réelle conversion : la personne qui entre dans l'état agentique devient quelqu'un d'autre, «un autre être, présentant des aspects nouveaux qu'il n'est pas toujours facile de relier à sa personnalité habituelle.» (Milgram, 1974/1980, p.179) Entièrement conditionné par sa relation avec l'expérimentateur, il souhaite lui plaire et se montrer compétent, «faire bonne impression à l'homme de science. Il mobilise toute son attention à cet effet. Il suit les instructions à la lettre.» (*Ibidem*)

Que se passe-t-il, selon les recherches de Milgram ?

1. Effet de syntonisation

Il se produirait chez le sujet entré dans l'état agentique, «un phénomène de syntonisation qui lui fait accueillir avec un maximum de réceptivité tout ce qui vient de l'autorité, alors que les manifestations de détresse de l'élève lui sont à peine perceptibles et demeurent psychologiquement lointaines.» (*Idem*, p. 180) Celui-ci devient une sorte d'obstacle qui l'empêche de nouer une relation satisfaisante avec l'expérimentateur, à qui il a envie de plaire.

2. Signification sociale de la situation

Toute situation posséderait une sorte d'idéologie, que Milgram appelle *définition de la situation*. Cette idéologie serait l'interprétation de la signification sociale de la situation. Elle fournirait la perspective dans laquelle ses divers éléments forment un tout cohérent qui a du sens pour celui qui s'y trouve. C'est ainsi qu'en fonction du contexte, un acte peut paraître dans l'un odieux, dans l'autre licite, voire même vertueux. «Bien que ce soit le sujet qui accomplisse l'action, celui-ci permet à l'autorité de décider de sa signification. C'est cette abdication idéologique qui constitue le fondement cognitif essentiel de l'obéissance.» (*Idem*, p.181) Il s'ensuit que certains types d'actions sont «légitimes» et d'autres non.

Milgram y voit la raison pour laquelle il ne faut pas considérer le tandem autorité/sujet comme une relation dans laquelle «un supérieur impose de force une conduite à un inférieur réfractaire. Le sujet accepte la définition de la situation fournie par l'autorité, il se conforme donc de son plein gré à ce qui est exigé de lui». (*Idem*, p. 182-183)

3. Perte du sens de la responsabilité par loyauté, devoir, discipline

C'est la conséquence la plus grave selon Milgram : l'individu estimerait être engagé vis-à-vis de l'autorité dirigeante et ne se sentirait pas responsable du contenu des actes que celle-ci lui prescrit. Le subordonné éprouverait humiliation ou fierté selon la façon dont il a accompli la tâche exigée par lui. Pas en fonction de la tâche elle-même. Pour qu'une personne se sente responsable de ses actes, elle doit avoir conscience que son comportement lui a été dicté par son «moi profond». Dans la situation mise en place par Milgram, il fait l'hypothèse que le surmoi n'a plus pour rôle d'apprécier la notion du bien ou du mal inhérente à l'acte en soi, mais celui de contrôler la qualité du fonctionnement de l'individu dans le système d'autorité. Du fait que les forces inhibitrices empêchant normalement l'homme de nuire à autrui se trouvent court-circuitées, ses actions ne seraient plus contrôlées par la conscience.

C'est pour cette raison que «l'argument de défense le plus fréquemment invoqué par l'auteur d'un crime odieux en service commandé est qu'il s'est borné à faire son devoir. En se justifiant ainsi, loin de présenter un alibi inventé pour les besoins de la cause, il ne fait que se reporter honnêtement à l'attitude psychologique déterminée par sa soumission à l'autorité». (*Idem*, p.182)

4. Image de soi

Une fois converti à l'état agentique, il arrive que l'individu se rende compte que ce qui est exigé de lui entre en contradiction totale avec ce qu'il souhaiterait faire. Lorsqu'il accomplit l'action, il ne voit pas de rapport entre cette action qu'il réprouve et lui. Pour cette raison, les actes exécutés sur ordre ne lui paraissent plus aussi inhumains qu'ils puissent l'être en réalité. «Et c'est vers l'autorité que le sujet se tourne pour qu'elle le confirme dans la bonne opinion qu'il a de lui.» (*Idem*, p.184)

5. Recevoir un ordre

Bien entendu, cette condition est indispensable. Une personne peut très bien se trouver dans un état agentique sans jamais recevoir d'ordre et, par conséquent, sans jamais avoir à obéir. «Ce sont donc les ordres qui provoquent les actes de soumission proprement dits.» (p.184)

DISCUSSION

Quittons à présent les travaux de Milgram et revenons à notre actualité sociale.

Outre son intention d'outiller la réflexivité démocratique, le souhait de cette publication est de contribuer à soutenir la capacité de poser de justes limites dans les relations, ainsi qu'à renforcer la conscience de soi-même et du contexte dans lequel on se situe, de nos actes et de leurs conséquences, de nos responsabilités, de nos engagements, des pressions que l'on met aux autres ou auxquelles on est confronté.

En partant de l'éclairage psychosocial des facteurs de soumission à l'autorité, ce livret tente donc de contribuer à une réflexion individuelle et collective sur les thèmes suivants : l'organisation du travail collectif, la participation des travailleurs, les sens donnés au travail collectif, les enjeux et objectifs de l'organisation du travail, les effets induits par le style de *management* mis en place, et les modes d'articulation pouvant s'établir entre l'individuel, le groupal et le sociétal.

À cette fin, nous évoquerons donc maintenant ce que peut représenter le travail pour les travailleurs.

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL ? POURQUOI TRAVAILLE-T-ON ?

Selon Christian Jayet, «le travail est un engagement de soi dans la transformation du monde.» (Jayet, 2013)²⁰ Le travail est ce qui permet à l'humain de se sentir utile, reconnu. Il constitue une épreuve qui lui permet de tester ses capacités et ses limites personnelles. Le travail joue ainsi un rôle important dans la construction de la personnalité, de l'identité et de la santé.

Mais le travail est inévitablement un lieu de tensions et de débats, analysés comme deux éléments constitutifs de celui-ci. C'est à travers les efforts réalisés par les travailleurs pour surmonter les conflits et les contradictions de l'activité que leur subjectivité «va se former, se déformer et se transformer.» (*Ibidem*) Ainsi, pour Jayet, lever les contradictions qui émergent au cours de l'activité «suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions s'expriment, se discutent et se dépassent.» (*Ibidem*.)

Pour lui, «manager c'est donc aussi être attentif à ce décalage et à créer et animer des espaces où ils peuvent être discutés et arbitrés au niveau de l'équipe, du service» (*Ib.*). Il relève que les organisations ou situations de travail qui empêchent le déploiement de la subjectivité génèrent de la souffrance et de la violence.

Michel Crozier et Ehrard Friedberg, auteurs de *L'acteur et le système*, avaient forgé, dans les années 70, des outils conceptuels pour comprendre le fonctionnement des organisations. «Acteur, pouvoir, incertitude, système sont les piliers de l'analyse stratégique»²¹. Ces concepts permettent d'analyser l'action collective et le changement social, car pour ces deux sociologues, l'organisation n'est pas une «donnée naturelle» mais un «construit social» dont on peut étudier les enjeux, les intérêts, les règles du jeu et comprendre les stratégies développées. Ces intervenants et chercheurs considèrent en effet les individus comme des «acteurs» et non comme des agents passifs qui exécutent des consignes en se soumettant aux ordres de l'autorité. Ils sont forcément stratégiques dans des organisations dont les règles laissent inévitablement des zones d'incertitudes dans lesquelles ils doivent intervenir en tant que sujets actifs. (Crozier, Friedberg, 1977/1992)

Jayet rapporte que dans les organisations de travail où les critères de performance prévalent sur l'importance des débats, on observe divers phénomènes dont «le renforcement de la procédure et le pilotage par la prescription» ; «le déni de l'engagement, des valeurs, des compétences, du pouvoir d'agir». On perçoit également que le travail réel y devient invisible et non reconnu, générateur de souffrance. Enfin, on constate «un appauvrissement des espaces de rencontre, et des temps de délibération»; «une hypersensibilité aux remarques ; de la solitude, de la souffrance, des comportements ou raisonnements inadaptes, des conflits». (Jayet, 2013)

Ainsi dans toute organisation, l'existence d'un décalage irréductible entre le travail prescrit et l'activité réelle – l'organisation prescrite parfaite n'est jamais possible –, il existera toujours des zones d'ombre et d'incertitude qui requièrent et permettent une forme d'improvisation, d'invention et de transgression nécessaires pour «que ça marche». (Crozier et Friedberg) Et c'est justement ce décalage qui convoque l'intelligence et les valeurs des personnes au travail, qui mobilise et permet leur créativité individuelle et collective.

Comme le relève Jayet, cet écart génère également un débat autour des normes et des valeurs, car «tout travail est une tentative d'inscrire ses propres normes dans la situation de travail prescrite». (Jayet, 2013)

On voit ici apparaître l'amorce du lien que nous proposons de faire avec les recherches de Milgram.

En effet, le travail s'inscrit dans la rencontre entre quatre pôles (*idem*) :

- Les normes antécédentes (à l'arrivée d'un nouveau travailleur) : ces normes sont structurées en objectifs, méthodes, moyens, organisation, procédures, outils, équipements, ainsi qu'en textes juridiques, règles de sécurité et relations économiques (notamment le contrat de travail) ;
- Le sujet et les sujets au travail : leurs valeurs, leurs opinions, leurs croyances ; leurs besoins, leurs attentes ainsi que les sollicitations physiques, psychiques et émotionnelles,...
- Les résultats (qu'il s'agisse de biens matériels ou de services immatériels) ;
- Les clients, les publics, les bénéficiaires,...

Dans cette «rencontre», le travail subjectif et intersubjectif des sujets, des «acteurs» comme les nomment Crozier et Friedberg (1977/1992), consiste à retravailler les normes antécédentes qui vont à leur tour retravailler les normes des sujets. Cet ajustement et ce «travail subjectif» se font à l'occasion des situations problématiques, lors de l'élaboration de solutions, lors de la négociation des critères choisis pour les prises de décisions. Tous ces débats sont rendus nécessaires, pour rappel, par le constat de l'écart entre le travail prescrit et la situation réelle dans laquelle les sujets se trouvent. Il n'y a «pas de travail sans normes, sans sujets, valeurs, et émotions.» (*Ibidem*)

C'est ainsi que ces entités de concertation vont permettre (ou pas) «de penser son expérience à partir d'un travail délibératif sur ce qu'on fait.» (*Ib.*) Dès lors, on pourrait dire que c'est à l'occasion des controverses entre collègues que vont se jouer diverses discussions essentielles à la santé mentale des travailleurs. Ces débats permettent en effet la confrontation à la subjectivité et aux valeurs «des autres». Lors des échanges à propos des nouvelles pratiques, créées pour faire face à l'imprévu, se jouent des moments de re-normalisation et de re-négociation des valeurs du groupe, ainsi que la confiance et la coopération entre les travailleurs.

Ainsi, le débat au sein des collectifs de travail est en soi un outil de travail, dont la particularité, c'est «qu'il se fabrique en travaillant.» (*Ib.*) C'est dans ce processus que le collectif peut être un «outil au service de la construction de règles communes, du vivre et du travailler ensemble, de la production, de l'innovation, des régulations, des réponses adaptées aux situations imprévues et inhabituelles.» (*Ib.*)

Mais dans certains contextes et certains modèles managériaux, le travail peut *a contrario* également se transformer en machine à éviter de penser l'expérience. (*Ibidem.*)

Cette «machine» peut devenir génératrice de comportements et de représentations inadaptés, voire violents, de conflits destructeurs, d'immobilisme, de problèmes de santé mentale aussi bien que de problèmes de production. C'est pourquoi l'organisation du travail et la prévention des risques psychosociaux suscitent un grand intérêt, non seulement des patrons, mais également des syndicats et des professionnels de la santé et, bien entendu, des travailleurs pour autant que la parole leur soit donnée... ou qu'ils la prennent.

LA VIOLENCE AU TRAVAIL

Les observateurs du travail, qu'ils soient sociologues, psychologues, experts des comités d'hygiène et de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), syndicalistes, etc. signalent depuis des années une augmentation de la violence et du harcèlement moral sur les lieux de travail. Ce constat est par ailleurs également observé dans les écoles. Ces phénomènes sont aujourd'hui reliés aux facteurs psychosociaux et organisationnels, c'est-à-dire à des dysfonctionnements collectifs, voire sociétaux, et ne sont plus restreints aux analyses intra-individuelles qui attribuaient ces comportements aux agissements d'individus pervers.

Ainsi, en 2002, Jean-Claude Valette²², psychologue du travail à la CGT²³ constate un «renforcement du lien de subordination et la perversion du sens moral au travail, d'une part, la neutralisation de la solidarité collective, d'autre part», deux facteurs contextuels qui «font le «lit» au harcèlement moral.» (Valette, 2002, § 22) Il note que le «contrat de travail – article L. 121-1 du code du travail²⁴ – entérine un lien de subordination d'un travailleur à un employeur. Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

Le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice de lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail²⁵ Il rappelle que la «subordination, comme toute forme de dépendance, conduit à la domination et à l'injustice sociale de l'employeur, si des limites, des interdits, ne sont pas posés. Le législateur a donc formalisé des lois sous forme d'interdiction pour l'employeur, et de droits individuels et collectifs pour les personnes : le code du travail, les conventions et accords, les statuts de la fonction publique. Ces lois sont un fondement important de justice sociale (...).» (*Ibidem*)

Déjà dans les années 1970, la concurrence entre les entreprises capitalistes s'accroît avec, parallèlement, une remise en cause des conquêtes sociales. C'était le début de la période de chômage de masse. Puis, en France, Vallette rappelle que, dans les années 1980, «le gouvernement de gauche introduit le principe de dérogation. À partir de l'année 1982, la voie est ouverte, dans la négociation entre partenaires sociaux, à des accords «dérogatoires» à la loi et pas forcément favorables pour le salarié. On n'est plus dans une logique de négociation d'acquisition, mais dans une logique de gestion, que certains ont appelé la négociation «donnant-donnant». On oublie alors que la négociation collective a pour objet fondamental de rétablir une certaine égalité entre l'employeur et le salarié, le second étant dans une situation de subordination juridique et d'infériorité économique par rapport au premier.» (*Idem*, § 26) Ainsi, pour Valette, ces dispositions amènent non seulement des conséquences en termes d'injustice sociale, mais également «une rupture de l'ordre symbolique [qui] s'opère pour l'employeur : il devient possible de déroger à la loi, de faire une chose indigne, d'abaisser.» (*Idem*, § 27) Pour cet auteur, il s'agit d'un «retournement de valeur» (*Idem*, §27) : d'un côté, la justice sociale est identifiée comme un obstacle au développement économique et social, et de l'autre côté, le chômage, la flexibilité de l'emploi et du temps de travail (l'injustice sociale) sont présentés par les gouvernements comme inévitables et nécessaires pour sortir de la crise. «*There Is No Alternative*»²⁶

Hannah Arendt avait analysé les origines des systèmes totalitaires et écrit à ce propos ce qui est devenu une citation célèbre : «Les mouvements totalitaires sont des organisations massives d'individus atomisés et isolés.» (Hannah Arendt, 1972, p 47²⁷)

Or, depuis les années 1990, on peut observer que les méthodes d'évaluation collectives et individuelles (démarches qualité, excellence,...), pénètrent massivement le champ du travail et amènent une nouvelle façon de gouverner les individus. (Bern, Jeanmart, 2012)

L'individualisation du travail amenée par les nouvelles formes de *management* (Linhart, 2015/2), notamment en introduisant des concurrences déloyales entre les salariés (Valette, 2015), contribue à briser les liens sociaux mais également à empêcher qu'ils se nouent. Or, outre que cela puisse être inquiétant au niveau du régime politique dont cette pratique pourrait préparer l'apparition, on sait que le lien social est un besoin de base essentiel qui préserve la santé mentale et, par ailleurs, permet de faire face à la précarité et à l'abus de pouvoir.

Selon Dejours²⁸ dont Valette (2015) reprend et partage l'analyse, «une tendance lourde de *tolérance sociale à l'injustice* engourdit le monde du travail. Par exemple, un phénomène de *peur*, provenant de la nouvelle forme de domination par le maniement managérial de la menace à la précarisation, se développe et provoque des conduites défensives : obéissance, voire soumission. Les solidarités collectives d'action, fondement du syndicalisme, sont neutralisées.» (Valette, 2015, § 38)

Valette résume son analyse de la façon suivante : «les situations de harcèlement sont donc engendrées, d'une part par le renforcement du lien de subordination, la perversion du sens moral au travail, et d'autre part par la neutralisation, voire le retournement des liens de solidarité. Si nous devons décrire un cadre concret d'analyse du harcèlement moral au travail, nous pourrions dire qu'il est la résultante de trois facteurs liés au rapport salarial :

- le refus d'une personne de se soumettre à la domination et à la servitude et qui, de ce fait, subit une atteinte à sa *dignité*, à sa condition professionnelle et salariale, à sa santé ;
- un employeur ou son représentant *déroge indignement* à la loi sous le regard de tous, en agissant par un *management* harcelant ;
- les collègues, témoins enfermés dans leur stratégie collective de refus de solidarité, au mieux se taisent, au pis s'allient contre le «harcelé» – stratégie collective d'alliance par l'exclusion, (au sens de Dejours, 2001) – dans une conduite, elle aussi, *indigne.*» (Idem, §39-40)

Ainsi, on voit que c'est l'organisation du travail qui est interpellée et questionnée comme facteur majeur de l'apparition des phénomènes de harcèlement et de soumission à l'autorité comme conduite défensive. (Dejours, 1998) Selon Vallette, si « nous ne comprenons pas ces ressorts intimes, ferments de l'aliénation au travail, nous risquons d'en rester à des slogans dénonciateurs. » (Vallette, 2015, § 42)

CONCLUSION OUVERTE

Ce livret avait comme intention d'une part, d'ouvrir la réflexion sur le thème de la soumission à l'autorité et d'autre part, de questionner la violence au travail. Nous ne souhaitons pas conclure mais laisser les lecteurs à leurs questions car nous pensons que c'est dans la pensée réflexive et le débat que se développe notre pensée et se préparent nos actions.

BIBLIOGRAPHIE

Aebischer, Verena, Oberlé, Dominique, (1998, 2007 - 3^e édition revue et augmentée), *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Arce, Ramon, Fariña, Francisca, Novo, Mercedes, Egido, Angel, (2009), *Théorie et méthode de recherche en psychologie sociale*, Paris, L'Harmattan.

Arendt, Hannah, (1971) «Sur la violence», in *Du mensonge à la violence*, tr. Fr. Guy Durand, Pocket, 1994, pp. 162-164.

Arendt Hannah, (1991), *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, trad. A. Guérin, Folio histoire, Paris, Gallimard.

Bassis, Odette (avril 2006), «La démarche d'auto-socio-construction du savoir», dans *Dialogue* n° 120, «Le savoir ça se construit, l'émancipation aussi», Groupe Français de Pédagogie Nouvelle.

Blairon, Jean, Servais, Émile, (mars 2014), «Éducation permanente et «processus». Premières réflexions.» in *Intermag*, Namur, asbl RTA.

Crozier, Michel, Ehrard, Friedberg, (1977/1992), *L'acteur et le système*, Paris, rééd. Seuil, coll. «Points essais».

Deconchy, Jean-Pierre, (1980), *La psychologie sociale*, manuscrit non publié, Université Paris 10 – Nanterre. Cité par Dubost, Jean, (2006), *Psychosociologie et Intervention*, Paris, L'Harmattan.

Dejours, Christophe (2006), *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

Delouée, Sylvain, Margot, (2011), *Pourquoi faisons-nous des choses stupides ou irrationnelles ?!*, Paris, Dunod.

Delouée, Sylvain, (2010), *Psychologie sociale*, Paris, Dunod.

Dortier, Jean-François, (septembre-octobre 2008), «La grande histoire de la psychologie» in *Sciences humaines* (hors-série n°7).

De Gasparo, Sandro, Van Belleghem, Laurent (2013) «L'ergonomie face aux nouveaux troubles du travail : le retour du sujet dans l'intervention» in Hubault, F. (coord.) «Persistance et évolutions : les nouveaux contours de l'ergonomie». in *Actes du séminaire de Paris 1 des 11, 12 et 13 juin 2012*. Toulouse, Editions Octarès.

L'Essor, n°76, avril à juin 2016, CISP, «Questions de société et pouvoir d'agir», Namur, L'*Interfédé* (revue trimestrielle du secteur de l'insertion socioprofessionnelle).

Fayol, Henri, (1916), «L'administration industrielle et générale. Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle», *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, n°10, p. 5-164, réédité 13 fois chez Dunod.

Gaudin, Jean-Pierre (2014), *Critique de la gouvernance. Une nouvelle morale politique ?*, coll. L'urgence de comprendre, La Tour d'Aigues, L'aube.

Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon (1998, 5^e édition corrigée 2006), *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Paris, Presses Universitaires de France.

Leyens, Jacques-Philippe, (1979), *Psychologie sociale*, Bruxelles, Mardaga.

Linhart, Danièle, (2015/1), «Quand l'humanisation du travail rend les salariés malades», in *Connexions* n° 103 «Les risques psychosociaux», Toulouse, ERES.

Milgram, Stanley (1974), *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*, Paris, Calmann-Lévy (traduction de l'anglais)

Moscovici, Serge, (1984), *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

Moscovici, Serge, Ricateau, Philippe, (1972), «Conformité, minorité et influence sociale» (chapitre 5, pp. 139-191) dans l'ouvrage sous la direction de Serge Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*. Tome I. Les phénomènes de base, Paris, Librairie Larousse, Collection : Sciences humaines et sociales.

Moser, Gabriel (2006/2), «Psychologies sociales. Psychologie sociale, application de la psychologie sociale et psychologie sociale appliquée», in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 2006/2 (Numéro 70), Liège, Presses Universitaires de Liège.

Myers, David G., (adapté par Guéguen Nicolas), (2006), *Psychologie sociale pour manager*, Paris, Dunod.

Snyder Timothy (19.11.2016), «Les vingt leçons de Timothy Snyder pour résister au monde de Trump», journal LE MONDE.

Vallerand, Robert-J. (Dir.) (1994), *Les fondements de la psychologie sociale*, Boucherville, Gaëtan Morin.

OUTILS PÉDAGOGIQUES COMPLÉMENTAIRES

Bern, Thomas, Jeanmart, Gaëlle (Philocité), (2012), *L'ère de l'évaluation - Une nouvelle mythologie de notre temps*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Latinis, Philippe (2014), *Le changement dans le travail social*, vidéo, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Héloïse, (2011), *Identité individuelle et collective*, Collection Culture en mouvement, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Héloïse, (2012), *La visite : Jeu de rôles sur la pression sociale et la conformité*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Héloïse, (2012), *La pression sociale*, Collection Mobilisations sociales, Seraing,

De Visscher, Pierre (2013), *Les premiers pas d'une vie nouvelle : baptême ou bizutage ? Rites bénéfiques ou traumatisants ?*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

De Visscher, Pierre, (2013), *Un accueil ambigu : folklore ou malfeasance ?*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Delruelle, Édouard, (2015), *Éthique et travail social. Entre contraintes et libertés, quelles issues à inventer collectivement ? Retranscription de l'intervention*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Delruelle, Édouard, Frère, Bruno, (2015), *Les défis de l'Etat social - De quoi l'éthique est-elle le nom ?*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Donjean, Christine, (2015), *Le travail social est-il devenu barbare ?*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Frère, Bruno, (2015), *Éthique et travail social. Entre contraintes et libertés, quelles issues à inventer collectivement ? Retranscription de l'intervention*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Frère, Bruno, (2015), *Réflexion sur la précarité et le travail social*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Jeanmart, Gaëlle, (2012), *Le travail comme police sociale*, Seraing, Collection Travail en action, C.D.G.A.I.

Jeanmart, Gaëlle (Philocité), (2013), *L'ère des rapports - Un pouvoir normatif et responsabilisant propre au néo-libéralisme*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Caroline Legrand, (C.V.T.S.), (2015) *Éthique et travail social Entre contraintes et libertés, quelles issues à inventer collectivement ?*, *Retranscription de l'intervention*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Latinis, Philippe, Timmermans, Pierre, (2015), *Réflexions sur la précarité, vidéo de l'entretien de Bruno Frère, Réflexion sur la précarité*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Muyshondt, Marie Anne, (2016), *Pourquoi acceptons-nous de nous conformer ?*, Seraing, C.D.G.A.I.

Ouraga, Jessica, (2012), *Souffrance au travail*, Seraing, Collection Travail en action, C.D.G.A.I.

Ouraga, Jessica, (2013), *Les travailleurs sociaux face à de nouvelles difficultés au travail*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Ouraga, Jessica, (2014), *Chômeur ou chômage ?*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Poncelet, Bruno, (2016), *Le grand théâtre numérique*, Collection Mobilisations sociales, Seraing, C.D.G.A.I.

Stéveny, Cloé, (2015), *Chacun pour soi ou tous ensemble, il faut choisir !*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

Timmermans, Pierre, (2012), *La fiction : une réalité ?*, Collection Travail en action, Seraing, C.D.G.A.I.

DOCUMENTAIRE

Le Jeu de la mort est un documentaire écrit par Christophe Nick, réalisé par Thomas Bornot et Gilles Amado et coproduit par France Télévisions et la Radio télévision suisse en 2009. Diffusé pour la première fois en mars 2010, il met en scène un faux jeu télévisé (**La Zone Xtrême**) durant lequel un candidat doit envoyer des décharges électriques de plus en plus fortes à un autre candidat, jusqu'à des tensions pouvant entraîner la mort. La mise en scène reproduit l'expérience de Milgram réalisée initialement aux Etats-Unis dans les années 1960 pour étudier l'influence de l'autorité sur l'obéissance: les décharges électriques sont fictives, un acteur feignant de les subir, et l'objectif est de tester la capacité à désobéir du candidat qui inflige ce traitement et qui n'est pas au courant de l'expérience. La différence notable avec l'expérience originelle est que l'autorité scientifique est remplacée par une présentatrice de télévision.

Jean-Léon Beauvois a assuré la direction scientifique de l'émission et a publié, notamment avec Didier Courbet et Dominique Oberlé, plusieurs articles sur cette expérience de télé-réalité (dans *European Review of Applied Psychology* (2012, no 62)4) qui en analysent les résultats et les replacent dans le contexte social.

Jean-Léon Beauvois, «*Le Jeu de la mort : Réponses à des interrogations légitimes qui m'ont été adressées [archive]*», sur maniprop.com, 6 avril 2010 .

NOTES

1. Dans cet ouvrage conséquent (plus de 900 pages), Boltanski et Chiapello analysent le capitalisme, les critiques qui lui sont faites et les manières d'y réagir, voire de se transformer pour les intégrer jusqu'à développer un «nouvel esprit». Ils pointent dans cette analyse, à la fois sociologique et économique, que la restructuration du capitalisme s'est développée au cours des deux dernières décennies autour des marchés financiers et des mouvements de fusions-acquisitions des multinationales dans un contexte de politiques gouvernementales favorable en matière fiscale, sociale et salariale. Cette restructuration a été ainsi accompagnée d'importantes incitations à accroître la flexibilisation du travail par les possibilités d'embauches temporaires, d'usage de main d'œuvre intérimaire, d'horaires flexibles et la réduction des coûts de licenciement. Ils observent que ces incitations à la flexibilité du travailleur se sont largement développées via des mesures gouvernementales, dans l'ensemble des pays de l'OCDE, rognant peu à peu sur les dispositifs de sécurité instaurés au cours d'un siècle de luttes et de mobilisations sociales. Ils constatent que parallèlement, les nouvelles technologies de communication (le «numérique») ont donné les moyens d'une réactivité jusqu'ici inconnue. Les questions sociétales que pose le numérique sont ouvertes dans le livret rédigé par Bruno Poncelet (2016).

2. Vrancken, Jean-Luc, Éditorial de L'Essor, n°76, avril à juin 2016, CISP, Questions de société et pouvoir d'agir, Namur, L'Interfédéré, p.3.

3. Le livret, disponible en version pdf, est accompagné d'une vidéo-conférence disponible librement sur notre site : Réflexion sur la précarité (Entretien avec Bruno Frère, sociologue).

Vidéo

https://www.youtube.com/watch?v=iqRIhbQ1Kmg&index=3&list=PL-fAQmR_sfNBRBU-iHakRrIlyP1xTXeYz1 ;

PDF téléchargeable :

http://media.wix.com/ugd/08846d_60b0d7700cda48dca0a-9986367f6a2b7.pdf

4. Arendt, Hannah, (1963), *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal* ; réédité en 1991 chez Gallimard (Paris).

5. Encyclopédie Larousse http://www.larousse.fr/encyclopedia/divers/Trente_Glorieuses/185974

6. «Autonomie» vient du grec *autos* : soi-même et *nomos* : loi, règle. En philosophie morale, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite, sa propre loi. «L'autonomie, c'est en effet un mixte entre la liberté du pur rapport à soi comme être de volonté et de désir et la contrainte du *nomos*, de la loi qu'on choisit de s'imposer. L'autonomie définit donc une position intermédiaire, entre liberté et obéissance, entre la liberté du choix absolu et la contrainte légale, qui sert dans l'auto-nomie à réintroduire la considération d'autrui dans le choix, transformant ainsi la liberté en responsabilité.» Jeanmart, 2013, L'émancipation, Regards croisés de trois philosophes (Aristote, Rousseau, Rancière), Sersaing, C.D.G.A.I., p.12.

7. Encyclopédie Larousse http://www.larousse.fr/encyclopedia/divers/Trente_Glorieuses/185974

8. Selon l'Institut National de Recherche et de Sécurité en France, l'INRS, «De nombreuses études épidémiologiques ont établi un lien entre des contraintes de travail génératrices de stress chronique et l'apparition d'une dépression. Celle-ci peut, ensuite, favoriser un passage à l'acte suicidaire. Parmi les contraintes au travail étudiées, on retrouve notamment le déséquilibre entre une forte exigence psychologique et l'absence de marges de manœuvre, appelé *job strain*. Les situations de harcèlement moral/sexuel ou de violences internes ou externes sont également susceptibles d'entraîner un état dépressif, sans toujours être précédées d'une période de stress chronique. Il existe également des actes suicidaires qui ne sont pas la conséquence d'un état dépressif antérieur, qui marquent un passage à l'acte brutal (raptus), lié à un élément déclencheur conjoncturel, et auquel personne ne s'attendait dans l'entreprise.» <http://www.inrs.fr/risques/suicide-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>

9. Extrait de la présentation du livre sur le site des éditions NOIR sur BLANC : <http://www.leseditionsnoirsurblanc.fr/discours-a-la-nation-ascanio-celestini-9782882503398>

10.«Nouveaux enjeux, nouveaux métiers» 25 et 26 Juin 2015, Rennes, *Le travail, entre prescription et réalisation*, Sandro De Gasparo, ATEMIS, intervenant –chercheur, Enseignant (Université de Paris 1 et de Provence); <http://docplayer.fr/18900415-Le-travail-entre-prescription-et-realisation.html>

11.Son article est accessible sur le site du New Yorker, dans la rubrique «A Reporter at Large» : February 16, 1963, «Eichmann in Jerusalem—I» By Hannah Arendt. <http://www.newyorker.com/magazine/1963/02/16/eichmann-in-jerusalem-i>

12.La réalisatrice Margarethe von Trotta lui a par exemple consacré un film *Hannah Arendt* (sorti en 2013), qui servira d'appui à la séance de Cinémaction du 10 mai 2017.

13.Hannah Arendt, *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, trad. A. Guérin, Folio histoire, Gallimard, 1991, p. 443.

14.Un livret complémentaire sur le phénomène de désobéissance (2016) aborde les travaux de Milgram sous l'angle de ce qui facilite celle-ci et le libre arbitre.

15.C'est nous qui employons ce terme.

16. Selon Milgram, p. 158, «La cybernétique est la science qui étudie les mécanismes de réglementation ou de contrôle. Elle tente de répondre à la question : Quelles sont les modifications qui doivent obligatoirement intervenir dans la structure d'un organisme en évolution quand il passe du stade du fonctionnement autonome à celui du fonctionnement à l'intérieur d'une organisation complexe ?»

17.On pense aux justifications courantes telles que «C'est mon job !», «J'exécute seulement les ordres donnés par mon responsable.»

18. Par exemple : le tribunal, l'école, le bureau, le magasin, l'hôpital, etc.

19. L'idéologie peut être la science, la croissance économique, l'éducation, la famille, l'amour, la démocratie, etc.

20. Jayet, Christian, (21 novembre 2013), «Subjectivité au travail, subjectivité en travail», Séminaire ANMECS, Marseille, pdf consultable en ligne <http://www.anmecs.fr/pub/seminaire-anmecs-20131121.pdf>

21. https://www.scienceshumaines.com/l-acteur-et-le-systeme_fr_13015.html

22. Valette, Jean-Claude, (2002/2), «Subjectivité et action collective» in Travailler, n° 8, Éditeur : Martin Média. Jean-Claude Valette est psychologue, membre du laboratoire de Psychologie du Travail et de l'Action, au CNAM.

Par

<https://www.cairn.info/revue-travailler-2002-2-page-73.htm>

23. La Confédération générale du travail ou CGT est un syndicat français de salariés. Elle figure comme l'une des principales organisations syndicales de salariés dans les élections aux comités d'entreprise comme parmi les délégués du personnel. 680 000 salariés sont syndiqués à la CGT (in <http://www.rtl.fr/actu/politique/loi-travail-la-cgt-compte-t-elle-plus-de-militants-que-l-ensemble-des-partis-politiques-reunis-7783352216>).

24. En France.

25. Code du travail, Dalloz, 1999.

26. *There Is No Alternative* (TINA), traduit en français par «Il n'y a pas d'autre choix» ou «Il n'y a pas d'alternative» ou «Il n'y a pas de plan B», est un slogan politique couramment attribué à Margaret Thatcher lorsqu'elle était Premier ministre du Royaume-Uni. (Wikipedia)

27. Arendt, Hannah *Les Origines du totalitarisme. Tome III, Le Système totalitaire (1951-1958)*, Paris, Seuil, 1972, 1re partie, chapitre IV : «Une société sans classe», p. 47.

28. Dejours, Christophe, (1998), «Mai 68, travail et subjectivité : rendez-vous manqué ou détour nécessaire ?» in *Travailler n° 1*, Paris, CNAM.

Intéressé-e par :
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?
Des ateliers d'échanges de pratiques ?
Des formations ?
Des supervisions individuelles ou collectives ?

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63
info@cdgai.be

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B - 4102 Seraing
Belgique

TRAVAIL EN ACTION

TRAVAIL EN ACTION

A partir de l'expérience de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité, cette publication donne un éclairage psychosocial et porte un regard critique sur :

- les enjeux et objectifs de l'organisation du travail, la participation des travailleurs , le sens donné au travail collectif ;
- les effets générés par l'adoption d'un certain style de management ;
- les modes d'articulation pouvant s'établir entre l'individu, le groupe et la société.
- Elle contribue à renforcer :
- la capacité de poser de justes limites dans nos relations ;
- la conscience de soi et du contexte dans lequel nous nous situons ;

Elle interroge nos actes et leurs conséquences, nos responsabilités, nos engagements, les pressions que l'on met aux autres ou auxquelles nous sommes confrontés.



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

ISBN 978-2-39024-092-1



9 782390 240921