

# "Vous n'êtes pas censés penser. D'autres personnes sont payées pour cela!"

Autor(en): **Reynaud, Nicolas**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **71 (2013)**

Heft 2

PDF erstellt am: **20.04.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-390952>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# «VOUS N'ÊTES PAS CENSÉS PENSER. D'AUTRES PERSONNES SONT PAYÉES POUR CELA!»

NICOLAS REYNAUD  
*rn\_reynaud@bluewin.ch*

> Les crises financières et économiques successives de ces dernières décennies impliquent les entreprises dans une course à l'hyper-rationalisation moyennant une efficacité maximale par le stress, un management par la contrainte et la peur, fragilisant l'ensemble des salariés et portant atteinte à leur santé physique et psychique. Nous ne pouvions pas rester sur un tel constat. Cette analyse nous a conduit à nous questionner sur les mécanismes psychologiques et éducatifs sous jacents qui sont à l'œuvre dans ces nouvelles formes de gouvernance. Dans quelle mesure deviennent-elles pathologiques? Voilà une question qui paraît essentielle à laquelle nous tentons de répondre. L'objectif de cette recherche est de contribuer à ce que les entreprises prennent conscience des risques qu'elles encourent si elles entretiennent ces méthodes néfastes. Nous suggérons une orientation nouvelle qui ne peut être que respectueuse des hommes et de leur environnement.

**Mots-clés:** pédagogie noire, obéissance aveugle, santé au travail, gouvernance, management.

## 1. AUTOUR DU SUICIDE D'UNE AMIE

C'est en cherchant à comprendre les causes qui sont à l'origine du suicide d'une amie au sein de son organisation que j'ai pris conscience de la dimension plus vaste d'un tel acte. Dans mon cheminement, ce suicide m'apparaissait d'abord comme une cause particulière liée uniquement à la personne. J'ai attribué ce désastre à un problème psychologique. L'essentiel n'était pas là. Même si j'avais eu connaissance de quelques éléments autour de son histoire, il s'avérait que l'essentiel était ailleurs. C'était ce récit qu'il fallait repenser et inscrire dans un contexte plus global. Nous pouvons supposer une perte de sens de son action qui l'a conduite à un désenchantement et à une perte de repère. Elle s'est retrouvée tellement mal qu'elle était incapable de percevoir des solutions. Coupée du lien avec ses collègues, elle s'est retrouvée isolée. Son désespoir l'a amenée à la situation extrême. Ce suicide révèle que mon amie a été victime d'un bourreau qui est le système lui-même. Elle a adhéré à une forme d'idéologie qui l'a encerclée dans une rhétorique dont elle s'est retrouvée l'une des victimes. De nombreuses études apportent la démonstration que ces gestes suicidaires en lien direct avec le travail, que les médias relaient depuis plusieurs années, s'avèrent une partie immergée de l'iceberg. Ils témoignent d'une souffrance au travail. Les personnes qui se suicident sur leur lieu de travail, dans un contexte donné, contribuent à nous faire prendre conscience de la violence cachée derrière nos organisations et notre société. Le projet de cet article est de

prendre la peine de se demander d'où provient cette violence.

Notre monde a basculé peu à peu dans une époque habitée par l'expérience angoissante de la fragmentation et de la multiplicité qui influence les modes de vie et exacerbe les organisations par des jeux économiques pervers en un instrument de domination. Nous chercherons à comprendre comment ce système exploite les individus et la collectivité et nous montrerons qu'un élément central de sa genèse réside dans ce qu'Alice Miller nomme «La pédagogie noire» (Miller 1984), une pédagogie de l'obscur. Nous allons risquer d'avancer notre propre hypothèse. Nous mettrons en parallèle les principes de la pédagogie noire en y déclinant ses attributs et la dictature des régimes totalitaires du XXe siècle. Nous examinerons de plus près les processus mis en jeu et les conséquences de ces dictatures pour l'espèce humaine qui présentent en effet des similitudes remarquables avec nos gouvernances et méthodes de management aujourd'hui. Comment la pédagogie noire trouve-t-elle un terreau de prédilection particulièrement agissant au sein de nos organisations? Comment l'économie de marché globalisée, la gouvernance et le management qui en résultent ont-elles conduit nos organisations aux excès et perversions présentes? Enfin, pour conclure nous chercherons à identifier quelques initiatives d'une gouvernance et d'un management alternatifs fondés sur le «vivre ensemble».

## 2. L'ORGANISATION CONÇUE COMME INSTRUMENT DE DOMINATION

Dans la littérature, différents auteurs tels que Christophe Dejours, Marie Müller et Marie Pezé, mentionnent les problématiques de la souffrance au travail, tant au niveau des tâches à accomplir, dans les relations à l'autre, les systèmes organisationnels que dans le système de management qui en résulte. J'ai reçu ce témoignage d'une enseignante qui accompagne un enfant asperger dans une classe SEES. La situation sociale de l'enfant se détériore rapidement et conjointement la collaboration avec le milieu familial devient tendue. Au sein de son établissement suite à des problèmes récurrents avec les familles dit-elle, la direction instaure un cadre rigide pour les enseignants dans la façon d'appréhender les familles sur les sujets pédagogiques, thérapeutiques des enfants. Les échanges avec les familles se passent obligatoirement dans des lieux uniquement formels en particulier la synthèse annuelle en présence de la direction. Pour effrayer les enseignants qui enfreindraient cette décision, le directeur utilise un système de pression basée sur la peur. Il s'agit bien de faire taire les demandes des parents et de «discipliniser» les enseignants. La direction, dit l'enseignante, déresponsabilise, infantilise les enseignants. Ils se retrouvent sous l'emprise de la direction afin de maintenir une conformité maximale aux règles et aux valeurs édictées par le management de l'institution. Dès lors les enjeux deviennent complexes, l'enseignante qui témoigne dit devoir vivre dans une hypervigilance. La peur d'être prise en défaut est permanente, à chaque rencontre avec les parents d'élèves, elle doit mesurer ses mots, elle doit se mettre dans une situation émotionnelle en retrait. Elle explique que cette situation a poussé certains de ses collègues à rencontrer les parents en secret, hors du contexte scolaire, pour échanger sur l'élève. Les parents sont pris également en otage par le système. L'enseignante qui souhaite garder un peu d'autonomie et un libre arbitre devient rapidement une cible pour la direction. Un jour, cette enseignante, qui cherche seulement à bien faire son travail, discute avec les parents d'une manière non-programmée, au sujet d'un livre, en lien avec le handicap de l'enfant, qu'elle a consulté. Elle leur donne les références. Après quelques heures

déjà, la direction est au courant de sa démarche et il s'échafaude autour d'elle une technique d'interrogatoire directe et indirecte à travers des e-mails, des téléphones à des heures de repos dans un climat d'accusation systématique. Elle devient rapidement le corps étranger à écarter, et on remet en question ses compétences pour la déstabiliser. Un entretien est organisé par la direction. L'enseignante se retrouve seule devant deux personnes. Le directeur et le RH organisent un vrai interrogatoire avec des méthodes de déstabilisation proches du harcèlement moral qui entravent la capacité de l'enseignante accusée à se défendre. Le travail bien fait que l'enseignante essaie de mettre en place pour l'enfant en collaboration avec la famille dans une démarche de co-construction devient dans ce contexte une pathologie, l'enseignante ne peut plus penser son métier. Elle craque et donne sa démission. Des exemples comme celui-ci se trouvent en nombre non seulement dans l'éducation mais dans tous les secteurs de la société. Ce sentiment de frustration est repérable également chez un acteur du domaine médico-social qui dit que c'est vers un management de contrôle que son organisation continue de se diriger et sa démotivation vis à vis de son travail s'explique par le délire procédurier qui parfois envahit son quotidien. Il semble exister une foi aveugle dans les procédures qui expliquent les bonnes pratiques à atteindre, les bonnes postures d'accompagnement pour que les choses fonctionnent. Il doit supporter des changements dont il ne comprend pas le sens car il n'en voit ni la nécessité, ni la finalité pour les personnes qu'il accompagne. La plupart du temps, ces procédures et leurs tracés servent essentiellement à faire rapport des tâches, des actes du quotidien afin d'informer la direction. Ces outils de reporting et de monitoring permettent à la direction de montrer à l'extérieur ce que leurs employés fournissent. L'employé a l'impression qu'il ne sert qu'à ce que le tableau de bord de la direction reste au vert. Lorsqu'il essaie de faire remonter ses préoccupations vers la direction, on lui répond qu'il doit sortir de son idéologie. Un énorme fossé s'est creusé entre le système de management, basé sur le contrôle que l'organisation a tenu à prescrire à travers des procédures et des actions détaillées et le travail bien fait dont l'employé se sent fier. Nous savons aujourd'hui que le sens que donne l'individu à son travail est un facteur d'influence sur sa santé et son bien-être au travail. L'OIT estime qu'au niveau mondial 2,3 millions de décès par an et 337 millions d'accidents surviennent au travail (Revue Travail 2008, p.4). Devant ces données, une question émerge: quels sont les différents facteurs qui jouent un rôle dans le développement de la souffrance au travail?

### 3. LA PEDAGOGIE NOIRE: UNE ALIENATION CULTURELLE

Alice Miller oppose une pédagogie noire, qu'elle associe à des éléments éducatifs néfastes, chargés de menaces et de désastres pour chaque «frère en humanité» dans une symbolique occidentale, à une pédagogie de la vie, du respect de la dignité humaine, du sens et du lien. Le monde occidental ressent encore aujourd'hui le poids de l'ancienne éducation préconisée depuis le 18ème jusqu'au 20ème siècle qui se fondait sur «la correction physique» laquelle se caractérisait par des attitudes fondées sur le mépris et la persécution de la vie de l'enfant afin de le dresser. Alice Miller décrit cet univers de violence qui fait irruption dans la vie de l'enfant: «elle exige que toute faiblesse c'est-à-dire aussi l'émotion, les larmes, la pitié, la compréhension de sa propre sensibilité et de celle des autres, les sentiments d'impuissance, d'angoisse, désespoir, soient impitoyablement réprimés à l'intérieur du moi» (Miller 1984, pp.100). Tout est là, que cette maltraitance soit visible ou invisible, «il faut que l'enfant

sente l'ordre et la discipline avant même d'en avoir conscience(...)» (Miller 1984, pp.58-59). L'exercice de cette puissance éducative corrective trouve une expression légale déjà dans le code Napoléon de 1804, qui porte en lui les germes de la pédagogie des siècles à venir notamment dans les articles 376 et suivants. «C'est l'enfant puni et l'enfant embastillé, puisque le père avait la possibilité pour simple fait de désobéissance de faire incarcérer son enfant pendant un mois s'il avait moins de seize ans et six mois s'il avait plus de seize ans» (Pidoux 2006, p.124). Une autre contribution très importante à la diffusion de cette pédagogie nous provient du système nazi. Les Nazis ont établi les fondations de ce que l'on connaît aujourd'hui comme un système totalitaire. «Ma pédagogie est dure disait Adolf Hitler. Il faut éliminer la faiblesse. Nous formerons une jeunesse dont le monde aura peur. Je veux une jeunesse violente, dominatrice, courageuse et cruelle. Il faut qu'elle sache endurer la souffrance. Elle ne doit rien avoir de faible ni de tendre... c'est ainsi que je pourrai créer l'ordre nouveau» (Miller 1984, p.169). À cette période, les dispositifs sociaux garants et porteurs d'humanité ont peu à peu disparu. En conséquence les individus se sentent non reliés entre eux car l'échafage affectif qui aurait dû structurer leur enfance est en carence. Cette absence de soins bienveillants et de chaleur humaine a donné lieu à cette privation affective qui à l'âge adulte a pu produire à un certain moment de l'histoire des individus pris dans un engrenage individuel et collectif où ils sont devenus des persécuteurs et des bourreaux. Ce processus de désolidarisation humaine se cristallise dans le système totalitaire: «Le but de l'éducation totalitaire n'a jamais été d'inculquer des convictions mais de détruire la faculté d'en former aucune» (Arendt 2005, p. 294). Cette pédagogie a coupé les individus du lien entre eux et du réel de manière collective. Les individus se sont construits dans des situations de survie affective où ils sont prêts à se soumettre à une autorité, en croyant contrôler de manière inconsciente le danger de cette pédagogie noire qui en fait est toujours bien réelle. De ce fait l'idée de contrôler l'autre tend à offrir à l'individu un moyen de se sécuriser et ainsi de diminuer sa culpabilité qui le tenaille. C'est une sorte de compensation de ses propres défauts, de son impuissance et de sa faiblesse. Si nous examinons attentivement l'histoire et le processus des principes de la pédagogie noire, nous nous apercevons que toutes les conditions sont réunies pour que l'individu et plus largement la société puisse vivre sous des dictatures sans souffrir, et cela se manifeste entre autres à l'extrême durant les années du régime hitlérien. Les personnes s'identifient avec ce système et se disciplinarisent pour l'incarner. La structure du troisième Reich peut nous faire apparaître plus clairement les conséquences d'une certaine éducation. Alice Miller écrit: «J'ai compris l'importance de cette information quand j'ai commencé mes recherches sur les enfances de dictateurs, sans exception, ils ont été violemment battus dès leur plus jeune âge et plus tard, arrivés au pouvoir, ils se sont vengés sur des boucs émissaires innocents» (Miller 1984). Cette agressivité latente due à cette éducation est véritablement menaçante et difficile à faire disparaître parce qu'elle n'est pas orientée contre les personnes qui l'ont provoquée mais contre des substituts. Elle se cristallise entre autres sous le régime hitlérien par la haine envers le peuple Juif. D'où vient cette haine réprimée qui pousse à torturer, humilier, souiller, abuser un peuple entier? Le psychanalyste Carl Gustav Jung écrit: «L'existence réelle d'un ennemi, bouc émissaire chargé de tous les péchés capitaux, quel indéniable soulagement pour la conscience! Quelle satisfaction que de clouer ouvertement au pilori le facteur de troubles; l'on peut dorénavant proclamer bien haut qui est le responsable, ce qui souligne l'origine extérieure du désastre,

et met l'attitude personnelle à l'abri de toute suspicion» (Jung 2003, p.328). C'est ainsi que la brutalité, la soumission, la passivité et la dépendance ainsi institutionnalisées ont amené les individus à faire des horreurs et à les justifier en invoquant leur obéissance aux ordres reçus. Cette pédagogie a enfermé pratiquement les individus à leur insu comme dans une enveloppe sécurisante. On a appris donc à l'homme à devenir «un obéissant aveugle» et soumis par habitude, en l'assujettissant et en le rendant modulable aux besoins du pouvoir en place. Cette éducation a fourni un cadre de référence à l'époque, ainsi l'obéissance était considérée, comme une haute vertu positive, et celui qui obéissait n'avait pas besoin de juger par lui-même. L'officier nazi Eichmann, le spécialiste pour calculer la plus performante circulation des trains convoyant les Juifs vers les camps d'extermination est décrit non pas comme un monstre inhumain ou sadique mais simplement comme une personnalité assez ordinaire qui obéissait aux ordres (Malherbe 2003). L'avocat d'Eichmann d'expliquer durant le procès: «Eichmann n'est coupable de rien, sinon d'obéissance» (Wieworka 1961, p.101). Et Eichmann déclara aux juges à la fin de son procès: «J'ai eu le malheur d'être mêlé à ces horreurs. Mais ces méfaits ne sont pas accomplis grâce à ma volonté. Ma volonté n'était pas de tuer des gens. Ces meurtres en masse sont uniquement la conséquence du Führer... À cette époque, l'obéissance était érigée en vertu» (Rassinier 1983, pp.109-110). Cette puissance du pouvoir tient également au consentement de celui qui obéit, il faut donc qu'il y ait une adhésion au pouvoir. En outre la pédagogie noire a rendu très difficile l'exercice critique autant au niveau individuel que collectif et a encouragé la soumission aux ordres reçus. En s'érigeant en dictature, ce système s'arrogeait le droit absolu de vie et de mort en niant toute parcelle de libre-arbitre.

#### 4. COMMENT LES ORGANISATIONS EXPLOITENT ET ABUSENT

Ces fondements pédagogiques qui ont tant contribué à favoriser des régimes totalitaires, sont-ils encore d'actualité pour nos sociétés d'aujourd'hui? Hannah Arendt, pense que oui, elle dit: «On aurait tort de croire que l'inconsistance et la capacité des masses d'oublier signifient qu'elles sont guéries de l'illusion totalitaire, qu'on identifie à l'occasion avec le culte de Hitler ou de Staline; il se pourrait bien que le contraire fût vrai» (Arendt 2005, p.39). Ajoutons que le style et l'exercice du pouvoir dans les formes actuelles d'organisation du travail ne diffèrent pas tellement des manières de l'exercer dans les dictatures. Quand le 17 juillet 1941, Heinrich Himmler l'architecte de la solution finale visita le camp d'Auschwitz «le manque de rigueur de l'ensemble du système était insupportable pour lui, toute l'organisation était laissée au hasard. Et c'est ainsi qu'il donna l'ordre pour la plus grande, la plus efficace usine d'extermination» (Vra et Bestic 1998, p.24). L'extermination fut menée avec une telle efficacité que peu d'experts en études de cadences y trouveraient à redire et de plus elle fut très rentable (Vra et Bestic 1998, p.353). Cela a été exécuté scientifiquement par des hommes dits civilisés. Auschwitz est l'illustration extrême de «la méthode Taylorisme» qui a trouvé son accomplissement dans cette administration totale culminant dans les atrocités. Cela montre que cette méthode a été une des matrices du nazisme. Il est bien évident que les pires actions ne sont pas la conséquence directe du Taylorisme, mais que le Taylorisme a été un outil exploité par le Nazisme et qu'ils l'ont porté à son paroxysme. Il a été utilisé parce qu'il découple la responsabilité entre ceux qui réfléchissent et ceux qui agissent. Comme Taylor aimait le répéter à ses ouvriers: «Vous n'êtes pas censés penser. D'autres personnes

sont payées pour cela. Les hommes n'étaient plus que des bras ou une force de travail, l'énergie ou la force nécessaire pour propulser la mécanique de l'entreprise» (Morgan 1999, p.24). Taylor pose comme principe que la science aboutit à la non discussion ce qui rejoint le système totalitaire: «Vous voyez cet homme. Quand il vous dira de marcher, vous marcherez, et quand il vous dira de vous reposer, vous vous assiérez et vous ne lui ferez pas d'observations. Vous agirez ainsi toute la journée. Un ouvrier bien apprécié fait exactement ce qu'on lui dit de faire et il ne discute pas les ordres» (Taylor 1997, p.31). Un ordre dans une telle organisation est une directive à accomplir selon la procédure, les individus taisent leurs propres sentiments, remplacés par les règles de l'organisation, c'est l'obéissance pour un plus grand bien. C'est avec ces principes que des hommes dits civilisés ont organisé l'extermination industrielle de millions de personnes. Les fondements des nouvelles formes de gouvernances que nous voyons se déployer de la pédagogie noire aujourd'hui du fait même qu'elles sont tyranniques ont certaines analogies avec le système totalitaire. Une chose est sûre, la dimension totalitaire n'est pas révolue, on peut dire qu'elle subsiste sous une forme peu différente. Elle ressurgit de façon plus violente d'avoir été refoulée même après le mouvement de révolte de mai 68. Sans prétendre faire ici un inventaire de l'héritage de ce système, je ne ferai qu'en souligner l'actualité.

## 5. ACTUALITE DE LA PEDAGOGIE NOIRE

L'économie est globalisée et soumise à une concurrence féroce qui oblige les organisations à utiliser des méthodes de la pédagogie noire. Les méthodes de gouvernance et de management glissent peu à peu vers la terreur, vers des rhétoriques puisées aux mêmes sources que les systèmes totalitaires. Voilà le témoignage d'un employé de la poste laissant ce message sur un e-mail à ses collègues avant de mettre fin à ses jours sur son lieu de travail: «j'ai attendu jusqu'au dernier moment un vrai message d'espoir, un peu de reconnaissance du travail que j'ai effectué, rien, rien du tout».<sup>1</sup> Cette pression sur les individus qui en résulte consiste purement à compter les bénéfices à chaque trimestre et à maximiser leurs gains au nom de la guerre économique et de la rentabilité outrancière. Les organisations sont comme des machines conçues pour atteindre des buts et des objectifs de performance et de rentabilité prédéterminés. Les partisans de cette forme de management «veulent bien, malgré tout, laisser une place à l'humain, à condition de pouvoir le transformer en variable, en facteur, en ressource, pour le rendre mesurable» (de Gaulejac 2011, p.16). Si nous examinons de plus près les processus mis en jeu ces dernières décennies, nous nous apercevons que «l'individu est alors instrumentalisé au service d'objectifs financiers, opératoires, techniques, qui lui font perdre le sens de son action, jusqu'au sens de son existence» (de Gaulejac 2011, p.203). Désormais l'autorité se traduit par la mise en place d'un management de pouvoir basé sur la domination par la crainte. Le contrôle est une de ses fonctions fondamentales, qui se traduit par une gestion par la pression. Ce processus fait qu'on assiste à une nouvelle idéologie «la performance pour la performance» à travers des visées d'excellence qui règnent en maître. Nous percevons que le centre actuel de tout le système productif n'est pas l'homme, mais bien le résultat de la production qui guide la vie de l'organisation. Cela conduit à une dégradation du sens du travail. Et finalement à nouveau aujourd'hui, selon l'analyse de Dupuy,

<sup>1</sup> Bindler, Pearce 2012 Europe 1 nov.

les organisations sont dans un processus de re-taylorisation: «On peut d'abord «re-tayloriser» le travail de façon à ce que son rythme ne dépende plus de celui qui l'effectue et donc de sa bonne volonté, mais d'une norme collective fixée avec plus ou moins d'objectivité et qui correspond aux besoins de l'entreprise. C'est ce que voulait Taylor, Fayol et ceux qui les ont suivis: mettre le travail sous contrôle, autonomiser la cadence par rapport à la spécificité de chaque individu» (Dupuy 2011, p.27). Nous continuons donc inlassablement en compagnie du couple infernal du taylorisme et de la pédagogie noire. Les rhétoriques managériales sont de la même veine. «L'entreprise moderne s'enlise bien souvent dans des modes d'emprise sur son personnel, où l'ambition inavouée est le lavage de cerveau, la soumission du salarié, et notamment du manager, aux idéologies et dogmes de l'entreprise. C'est ainsi qu'il s'agit de faire naître de la motivation là où la réalité du travail n'en donne guère, de contrôler la subjectivité des salariés afin de minimiser les risques d'esprit critique, de promouvoir une pseudo-culture d'entreprise qui entrave la capacité de penser et alimente le formatage idéologique» (Bilheran 2010, p.105). Quoi qu'il en soit, cette accélération des transformations influence l'évolution de l'environnement professionnel dans son ensemble. Nous constatons une forte souffrance psychique inscrite, prescrite, oserions-nous dire, qui a de fortes similitudes avec la terreur organisée par le système totalitaire, toutes proportions gardées. Aujourd'hui le management emploie de manière plus ou moins directe la menace et bon nombre de spécialistes parlent de management par la peur. Marie Pezé dit: «À l'organisation de la solitude s'ajoute la pression morale, sous toutes ses formes. Elle s'est organisée, institutionnalisée, elle est prescrite dans des guides de management où le neurophysiologiste, expert en fonctionnement des souris, explique que si l'on veut mobiliser davantage les énergies des équipes, il faut introduire la peur. Non pas de la terreur, parce que dans ce cas l'organisme et le psychisme humain sont débordés, mais de la peur, bon moyen de mobilisation. Il n'est pas question de dire que ce neurophysiologiste est pervers: les managers, les chefs d'équipes qui suivent ce type de guide de management ont simplement perdu la notion du bien ou du mal. Ils savent qu'il ne faut pas voler, ils savent qu'il ne faut pas tuer. Mais quand on leur explique qu'il faut produire de la peur pour mobiliser les troupes, ils adhèrent à cette idéologie qui rend nécessaire le mal fait à autrui. L'organisation encercle ses salariés avec des puissants leviers de pression, la discipline, l'absence d'opposition, l'automatisme, ces rhétoriques et ces certitudes idéologiques et les entraîne dans des situations de décompensations psychiques importantes. Ainsi «le harcèlement moral» peut devenir un moyen de «faire rentrer dans le rang» des personnes considérées comme peu conformes ou, à défaut, de se débarrasser d'elles» (Pezé 2008, p.160). Ces analyses soulignent à quel point les méthodes managériales actuelles s'apparentent aux modes de gouvernances des systèmes totalitaires.

## 6. PERSPECTIVES

Comment agir pour renverser cette logique totalitaire et réhumaniser nos vies et nos sociétés? Nous ne ferons qu'esquisser quelques pistes. Nous croyons que l'on doit chercher à promouvoir une pédagogie de la vie à chaque niveau des organisations en redonnant à l'individu sa place dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. Cette idée de «convivialisme» (Caillé et autres 2011) qui propose une nouvelle manière de «vivre ensemble», une société conviviale, aurait-elle un avenir? Ils suggèrent de donner une nouvelle place à la convivialité et à l'esprit du don. Ils rejoignent en ce sens C. Dejours qui

dit: «Travailler ce n'est jamais uniquement produire, c'est aussi vivre ensemble. Règle de travail et convivialité vont toujours de pair» (Dejours 2012, p.22). Pour M. Pezé «L'enjeu du travailler ensemble est d'organiser la rencontre entre des professionnels différents, mais qui s'accordent à penser que cette différence a de la valeur» (Pezé et autres 2011, p.180). J'ai travaillé au sein d'une coopérative agricole qui s'inscrit dans le courant de l'économie solidaire où le système de relation d'aide sociale fonctionnait à merveille; chaque individu prêtait l'oreille à l'autre. En intégrant la coopérative, j'ai accepté un ensemble de valeurs et de règles implicites telles que le respect de l'autre, le souci d'un travail bien fait, la solidarité entre employés, ou encore le souci à la fois financier et humain du client. Cette atmosphère se construisait par des petits gestes et attitudes personnelles parfois insignifiants au quotidien. La direction lors de nos rencontres hebdomadaires partageait l'ensemble des informations concernant l'entreprise. Ils se sont impliqués à donner ouvertement au personnel et aux associés de tous niveaux les informations concernant la bonne marche de la coopérative. Au résultat, chacun possédait une vision complète du projet. L'ensemble des employés connaissait toutes les difficultés auxquelles la coopérative se trouvait confrontée et nous étions conscients du défi d'innover ensemble pour y réagir, cela permettait à chacun d'affiner sa représentation, d'anticiper l'avenir et d'ajuster ses actions face à des défaillances momentanées, et ainsi la coopérative a pu franchir le seuil de certaines années plus difficiles. Cela se traduisait également par une solidarité matérielle, quand par exemple un collègue avait des difficultés financières. Nous avons vécu effectivement un partage entre nous pour aider telle ou telle personne dans le besoin. Dans cette expérience, sans doute originale et encore en devenir on reconnaîtra sans peine l'importance de ce vivre ensemble.

En conclusion, le suicide si douloureux de mon amie m'a permis ce travail de repenser sa vie et plus largement notre vie au sein des organisations dans notre société. Le monde ne serait-il pas à même d'épouser cette nouvelle courbure, celle d'une pédagogie et une manière de travailler avec de l'attention à l'autre, du lien et du sens? Les perspectives énoncées posent les jalons pour une réflexion plus large afin de placer l'homme au centre. Comment rétablir plus de concorde et de fraternité? Voilà la question qui me paraît essentielle.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARENDT H., *Le système totalitaire*, Paris, 2005

A. CAILLE, M. HUMBERT, S. LATOUCHE, P. VIVERET, *De la convivialité : dialogue sur la société conviviale avenir*, Paris, 2011

BILHERAN A., *Tous des harcelés?*, Paris, 2010

DEJOURS C., *Souffrance au travail*, Lyon, 2012

DE GAULEJAC V., *Travail, les raisons de la colère*, Paris, 2011

DUPUY F., *Lost in Management, la vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, 2011

JUNG C-G., *L'homme à la découverte de son âme*, Paris, 2003

MALHERBE J-F., *Les ruses de la violence dans les arts du soin*, Montréal, 2003

MILLER A., *C'est pour ton bien. Racines et la violence dans l'éducation des enfants*, Paris, 1984

MORGAN G., *Images de l'Organisation*, Québec, 1989

MULLER M., *Terreur au travail*, Paris 2002

PEZE M., *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, 2008

PEZE M., R. SAADA, N. SANDRET, *Travailler avec des armes égales, Souffrance au travail: comment réagir*, Orléans, 2011

PIDOUX X., B.CYRULNIK, P. CONRATH (Dir.), *Les enfants aux cent familles, enfants placés, déplacés, migrants adoptés*, France, 2006

RASSINIER P., *Le véritable procès Eichmann*, Paris, 1983

REVUE TRAVAIL, le magazine de l'OIT / BIT Genève No 63 août 2008

TAYLOR F-W, *La direction scientifique*, Paris, 1967

VRBA R., A. BESTIC, *Je me suis évadé d'Auschwitz*, Paris, 1998

WIEVIORKA A., *Le procès Eichmann: 1961*, Bruxelles, 1989