

# Management et désobéissance peuvent-ils faire bon ménage ?

À propos de l'ouvrage de Frédéric Gros, *Désobéir*, Albin Michel, 2017

Par Antoine MASINGUE

Institut d'administration des entreprises (IAE) et Institut du développement et de la prospective (IDP) de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (UPHF)

C'est un essai très stimulant que nous donne à lire en cette rentrée Frédéric Gros, qui, normalien, est professeur de pensée politique à Sciences Po Paris, spécialiste de Michel Foucault, dont il dirige l'édition des œuvres complètes dans la collection « Bibliothèque de la Pléiade » des Éditions Gallimard.

Le propos liminaire de l'auteur est percutant : pourquoi continue-t-on à obéir à un monde dont nous sommes prompts à dénoncer la désespérance (injustices sociales, dégradation irréversible de l'environnement, outrances de la finance...) ? Reprenant la provocation d'Howard Zinn<sup>(1)</sup> (« Le problème, ce n'est pas la désobéissance, le problème, c'est l'obéissance »), Frédéric Gros interroge notre passivité, pour ne pas dire notre lâcheté : voilà qui est bien dérangeant pour des lecteurs se revendiquant de leurs idéaux humanistes.

## « Obéir/Désobéir, c'est donner forme à sa liberté »

Ne nous y trompons pas : depuis le procès de Nuremberg (1945-1946), au cours duquel, pour

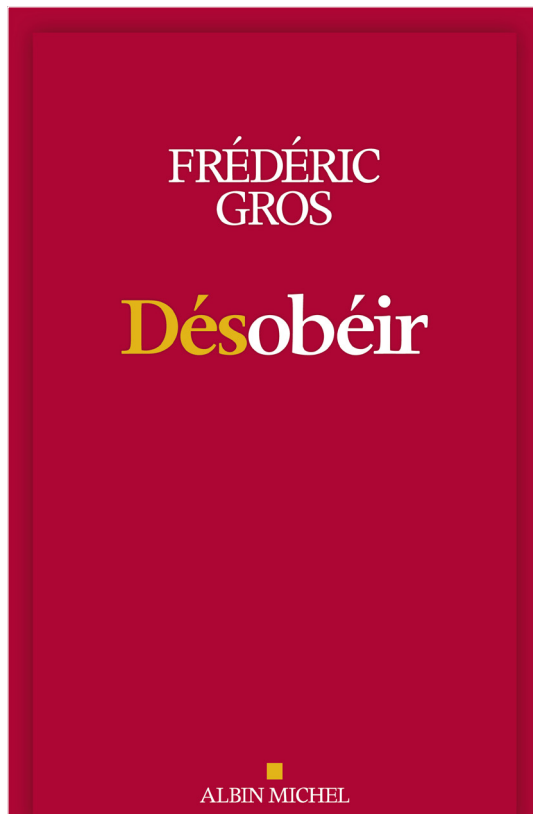
<sup>(1)</sup> ZINN H. (1972), *Violence: the Crisis of America Confidence*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.

la première fois, des hommes ont été condamnés pour avoir obéi, nous sommes entrés dans ce que Frédéric Gros appelle la « seconde modernité » : celle dans laquelle l'humain, obéissant,

la « première modernité » assimilait à un animal animé par des instincts pulsionnels et des passions égoïstes), c'est, au contraire, le sujet obéissant : il y a eu « renversement des monstruosité ».

Mais Frédéric Gros ne nous laisse pas au bord du chemin confrontés à notre inconfort éthique : il se livre à un démontage stylisé des figures de l'obéissance et de la désobéissance pour nous amener à assumer notre responsabilité : « Obéir, désobéir, c'est donner forme à sa liberté » (p. 40). Car, c'est bien de liberté dont il s'agit : l'éthique réside dans un certain « rapport à soi-même » (p. 37), à partir duquel on s'autorise ou non à accomplir une chose. Elle repose sur une tension intime, logée au cœur de chacun, qui met en œuvre sa puissance de jugement, sa capacité de penser « par lui-même », sa faculté critique. Frédéric Gros parle à ce propos d'un soi politique, qui renferme un principe de justice universelle. Et ce soi, qui implique des mises en actes, n'est pas déléguable à d'autres : « Nul ne peut me remplacer ». Mais, dès le départ, l'auteur nous met en garde, mobilisant la légende de l'Inquisiteur tirée des *Frères Karamazov* de Dostoïevski : « La liberté est-elle désirable ? Ou plutôt, est-elle réellement désirée » (p. 29) par des individus préférant le confort de la sujétion ?

La liberté et la responsabilité ne sont-elles pas des « fardeaux » ? N'est-il pas plus tranquillisant de s'en remettre à des experts (ou à



© Albin Michel

peut devenir un automate, dont le comportement est régi par une rationalité froide, calculatrice et gestionnaire, et être complice des pires horreurs, sans vouloir en assumer la responsabilité : « Je n'ai fait qu'obéir », tel est le leitmotiv d'une déresponsabilisation bien confortable. Le monstre, ce n'est plus la brute désobéissante (que

des tyrans, à des représentants...) auxquels on obéit, plutôt qu'exercer sa liberté de jugement et de décision ? La responsabilité et la liberté ne nous mettent-elles pas seuls face à nous-mêmes ? N'est-il pas plus confortable de faire « appel aux autres » pour se délester de tout ou partie de sa responsabilité : « Je ne suis pas plus responsable que les autres », « si je ne le fais pas, de toute façon, un autre le fera à ma place », « d'autres sont plus compétents que moi pour intervenir »... ?

Pour aider le lecteur à se positionner, Frédéric Gros détaille les différentes formes d'obéissance et les figures de résistance et de désobéissance associées.

Sont ainsi présentés tour à tour : la soumission (fondée sur un rapport de force qui rend le coût de la désobéissance trop élevé, et dont la figure est l'esclave), la subordination (qui repose sur un rapport hiérarchique indiscutable accepté par l'individu qui obéit ; sa figure est celle de l'enfant), le conformisme (qui repose sur un alignement de nos pensées et de nos comportements sur ceux des autres, sur un respect des conventions sociales ; sa figure est celle du robot), le consentement (qui suppose une décision volontaire, un acte initial et ponctuel de dessaisissement qui fait entrer dans un système de dépendance et de servitude au long cours ; ses figures sont la personne mariée ou le citoyen réputé avoir consenti au contrat social).

Pourtant, en matière de relation de pouvoir, Frédéric Gros nous rappelle que, quelle que soit la forme d'obéissance induite, l'individu, le sujet, n'est jamais démuné : il est doté d'une liberté qui se traduit par une capacité de jugement fonctionnant sur le mode d'un dialogue de « soi à soi », d'un « deux-en-un », pour reprendre une expression de Hannah Arendt.

Ainsi, l'individu peut « se commander à lui-même d'obéir », si cette mise en actes lui semble fondée en pensée : Frédéric Gros appelle cela l'obligation éthique. À l'inverse, il peut se commander à lui-même de désobéir : Frédéric Gros appelle cela la dissidence civique. Et c'est

la mise en vibration de dissidences civiques qui peut fonder un mouvement de désobéissance civile.

L'un des nombreux problèmes intéressants soulevés par Frédéric Gros est celui de la tyrannie (dont la version extrême est incarnée par les régimes totalitaires) : comment un seul homme (ou un petit groupe) parvient-il à soumettre une masse énorme d'individus, qui, de par leur importance numérique, devrait représenter un potentiel de résistance et de désobéissance normalement invincible ?

### Les mécanismes de soumission du plus grand nombre : servitude volontaire, passivité et « sur-obéissance »

Pour expliquer la possibilité d'un régime tyrannique, Frédéric Gros mobilise plusieurs références. Le célèbre *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie (1576), tout d'abord. Pour l'ami de Montaigne, si les individus préfèrent être asservis plutôt que libres, c'est par souci de confort, par paresse ou par suivisme : obéir permet de se fondre dans la masse et évite d'avoir à prendre des décisions et d'en assumer la responsabilité. Mais La Boétie va plus loin : pour lui, l'être humain est fondamentalement animé d'un désir de servir : « Servir, c'est plus qu'obéir, c'est donner des gages, devancer les désirs, obéir le mieux possible » (p. 65), c'est anticiper les désirs du chef pour « se faire bien voir ». Et c'est précisément cette « sur-obéissance » qui permet à un pouvoir politique tyrannique de « tenir ». Analysant la conduite d'Eichmann dans le contexte extrême de la mise en œuvre de la machine génocidaire nazie, Hannah Arendt reprendra cet argument : étant donné la pluralité des centres de commandement nazis, le système n'aurait pas pu tenir si des individus n'en avaient pas fait « plus qu'on ne leur demandait », se démenant pour trouver des solutions. En outre, Frédéric Gros nous rappelle que

La Boétie avait également mis en exergue le « besoin d'adorer un chef », lequel permet aux individus de se fondre dans une communauté fusionnelle. « L'adoration fonde les communautés, et les foules adorent adorer, pour ressentir la vibration d'un "Nous". (...) Le tyran, c'est la figure inversée du bouc émissaire. On fait communauté pour adorer, plutôt que pour haïr » (p. 68). Et cette adoration entraîne la perte de tout sens critique.

À cela s'ajoutent d'autres arguments : celui de Platon qui, à propos de la masse, dit qu'elle est « cacophonique », c'est-à-dire qu'elle est incapable de parler d'une seule voix (et donc de s'opposer à un tyran).

Des dispositifs bien connus permettant de détourner la capacité critique sont également évoqués : la satisfaction d'aspirations matérielles, les jeux, les divertissements (« du pain et des jeux ! »).

Frédéric Gros mobilise également l'analyse tocquevillienne de la démocratie : cette dernière serait un processus d'« égalisation des conditions » visant à rendre semblables les aspirations et les désirs de chacun, créant conformisme et uniformité. Or, le conformisme est un puissant mécanisme d'obéissance. Tocqueville parle d'une tyrannie de la majorité.

Enfin, Frédéric Gros, précise la signification réelle de l'argument de la « banalité du mal », évoqué par Hannah Arendt, lors du procès Eichmann (1961). Certes, la modernité technique gestionnaire en fragmentant les tâches, de sorte que chaque agent, individu banal, ne fasse qu'obéir à des ordres, sans avoir une vision d'ensemble du processus, en s'appuyant, de surcroît, sur des chiffres froids, qui entraînent une perte de contact avec la réalité vécue, est un élément de contexte explicatif. Pour autant, la vraie responsabilité d'Eichmann réside dans ce qu'Hannah Arendt appelle sa « bêtise », la banalité de sa bêtise. Mais de quelle bêtise s'agit-il ? « La bêtise, c'est penser par clichés, par généralités. Eichmann est incapable d'avoir une opinion, il n'aime que les idées toutes faites ». C'est cela qu'Arendt

appelle bêtise : l'automatisme de la parole, le prêt-à-penser, les éléments de langage. Elle ne stigmatise ni le manque d'esprit d'Eichmann ni un défaut d'intelligence, mais son absence de jugement (...). « Eichmann est responsable de sa propre bêtise (...), parce qu'il a préféré ne pas penser, ne pas savoir, ne pas voir. Eichmann s'est rendu coupable d'auto-désresponsabilisation » (p. 134).

### L'ouvrage de Frédéric Gros présente-il un intérêt pour les praticiens et les chercheurs en gestion et management ?

Bien sûr, Frédéric Gros, en tant que philosophe politique, raisonne en termes exclusivement politiques. Et le fond de sa réflexion concerne l'activation d'une démocratie critique, conçue en tant que soi politique, à portée universelle, ancré en chacun de nous. Mais en tant que promoteur de projets concrétisés par des articulations d'objectifs qu'il vise à mettre en

actes, le management n'est-il pas lui aussi un processus éminemment politique ?

Bien sûr, Frédéric Gros évoque une thèse maintes fois ressassée, celle de la soumission à l'autorité et du caractère déshumanisant et dangereux de la rationalité froide, calculatrice et bureaucratique. Pourtant, cette thèse reste, assez curieusement, souvent méconnue.

Enfin, l'on peut, bien sûr, reprocher à l'auteur son excès de confiance dans le genre humain : tout le monde est-il bien doté d'un soi intérieur porteur d'universel ?

Il n'empêche, l'auteur fait mouche. Et ceux qui cherchent à penser le management sont touchés.

Il n'est évidemment pas question d'assimiler management et totalitarisme. Néanmoins, l'examen de situations extrêmes permet d'activer des vigilances éthiques utiles. Peut-on nier que le « prêt-à-penser » fasse rage dans l'univers, souvent très conformiste, du management ? Peut-on nier la déshumanisation qui frappe nombre d'organisations régies par des procédures rationnelles et froides, et gouvernées par le seul

souci d'une performance financière fondée sur le maniement de chiffres bruts déréalisants ? Peut-on nier le fait que les modes de pensée managériaux sont devenus tellement imprégnés dans notre société qu'ils se sont transformés en un véritable « rapport à soi » de l'individu post-moderne (LE TEXIER, 2016)<sup>(2)</sup>, avec toute la dose de conditionnement comportemental et de conformation de la pensée que cela implique ? La désobéissance est-elle possible dans l'univers du management ? C'est une question rarement (voire jamais) posée, tant elle fait peur et sort de l'épistémè dominante.

Pourtant, Frédéric Gros nous le montre : oui, certaines formes de désobéissance sont éthiques et deviennent des actes d'humanité.

Il invite chacun de nous à faire preuve d'exigence éthique : une exigence dont nous ne pouvons pas nous délester sur d'autres, si nous ne voulons pas que le management engendre des monstruosité.

<sup>(2)</sup> LE TEXIER Thibault (2016), *Le Maniement des hommes*, Paris, La Découverte.