

Collection La Pensée stratégique
dirigée par Jean de Belot

Jean-François PHELIZON

**RELIRE
LA PSYCHOLOGIE
DES FOULES
DE GUSTAVE LE BON**

nuvis

3 avenue Hoche, 75008 Paris

Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous pays, notamment la traduction, la réimpression, l'exposition, la photocopie du texte, des illustrations et des tableaux, la transmission par voie d'enregistrement sonore ou visuel, la reproduction par scanner, par microfilm ou tout autre moyen ainsi que la conservation dans une base de données. La loi française sur le copyright du 9 septembre 1965 n'autorise une reproduction intégrale ou partielle que moyennant le paiement de droits spécifiques. Elle sanctionne toute représentation, reproduction, contrefaçon, photocopie, et toute conservation dans une base de données par quelque procédé que ce soit.

AVANT-PROPOS

Des foules aux groupes agoniques

par Jean-François Phelizon

La *Psychologie des Foules* a été publiée en 1895. Elle fut remarquablement bien accueillie à l'époque, parce que Gustave Le Bon [1841-1931] y exposait des idées novatrices. Mais elle fut un peu décriée par la suite, peut-être parce qu'elle est censée avoir inspiré les dictatures de l'Entre-deux-Guerres. Aujourd'hui, chacun s'accorde à dire que la *Psychologie des Foules* est un texte conséquent, voire le texte fondateur de la psychologie sociale. D'ailleurs, son importance n'avait pas échappé à Sigmund Freud puisqu'il lui a consacré, en 1921, le deuxième de ses *Essais de Psychanalyse*¹. Nous voudrions dans cet avant-propos reprendre certaines des idées de Gustave Le Bon, les préciser par les remarques que Freud a faites à leur sujet, et essayer de les prolonger en soulignant la différence fondamentale qui existe entre les foules et ce que nous appelons les *groupes agoniques*².

¹ Voir S. Freud, *Essais de Psychanalyse, II — Psychologie collective et Analyse du moi*, Payot, 1948 (pp. 76-161).

² Du grec *agonia*, lutte, combat. Nous définissons un groupe agonique comme un groupe structuré capable de mener une stratégie. — Antagonique : « contraire, en opposition, en lutte » (*Larousse*).

Il nous semble que Gustave Le Bon appelle malencontreusement « foule » tout groupe d'individus organisé ou non, ce qui peut évidemment prêter à confusion. Il est vrai qu'il distingue (tout comme Freud après lui) les foules homogènes et les foules hétérogènes, mais cette distinction reste encore insuffisante. Car, entre la foule qui se constitue parfois de façon spontanée et le groupe organisé tel que peut l'être une entreprise ou une armée, il existe une *discontinuité*. Nous nous proposons de mettre en évidence cette discontinuité, à l'aune de l'organisation sociale tout autant que de l'objet de l'action collective, c'est-à-dire, pour un groupe organisé, de la stratégie qu'il est censé mettre en œuvre. Ainsi, dans un souci de clarification, nous réserverons le mot de foule au rassemblement inorganisé d'individus ; nous appellerons forme sociale ce que Gustave Le Bon entend par foule homogène ; et nous poserons qu'un groupe agonique est un groupe structuré d'individus, pourvu d'un système de règles et dirigé par un *chef* (au sens propre du terme) dans le cadre d'une stratégie pré-établie.

Une foule est ouverte : on peut la rejoindre et la quitter en toute liberté, sans difficulté particulière. Par opposition, un groupe agonique est fermé par des règles d'appartenance souvent très strictes et plus généralement par un *code*. Ainsi, les relations qui unissent des individus entre eux, et donc à une forme sociale, caractérisent la *nature* de ce groupe. Ces relations sont quasi inexistantes pour des promeneurs du dimanche mais elles sont à peu près indéfectibles pour une équipe de rugby en action. En réalité, plus la forme sociale est homogène, plus fort est le sentiment d'appartenance et meilleure est l'acceptation des règles d'action collective. « Dans le cas le plus simple, écrit Freud, la foule ne possède aucune organisation ou ne possède qu'une organisation rudimentaire. Sans doute, une foule ne se forme pas et ne peut subsister sans un commencement d'organisation, et c'est dans les masses simples et rudimentaires qu'apparaissent avec le plus de netteté quelques-uns des phénomènes les plus fondamentaux de la psychologie collective. Pour que les membres accidentellement réunis d'une foule humaine forment une masse, il faut qu'il y ait entre les individus quelque chose de commun, qu'ils s'intéressent tous au même objet, qu'ils éprouvent les mêmes

sentiments en présence d'une situation donnée et qu'ils possèdent, dans une certaine mesure, la faculté d'influer les uns sur les autres. »¹

On remarquera qu'un individu appartient généralement à *plusieurs* formes sociales simultanément. Le salarié d'une usine peut aussi militer dans un syndicat et faire partie d'une association sportive. L'usine, l'organisation syndicale, l'association sportive sont des formes sociales juxtaposées (ou superposées) qui, par rapport à l'individu, sont *activées* à tour de rôle. Elles déterminent les actions collectives auxquelles participent leurs membres : la production, la mobilisation syndicale, la rencontre sportive. — Et l'on notera qu'un individu peut jouer des rôles différents par rapport à un groupe social donné. Ainsi, le salarié d'une entreprise peut aussi en être le client et même l'actionnaire.

Entre la foule inorganisée et le groupe agonique, la continuité n'est qu'apparente. Des cambistes partageant un consensus de place, un marché réagissant uniment à une rumeur, le public d'une émission de télévision participant à une opération de *fund-raising*, un groupe de touristes éprouvant en commun des impressions de voyage, des électeurs votant pour un même candidat constituent des *ébauches* de groupes sociaux. Il ne s'établit entre eux qu'un lien fugace et non coercitif. L'armée ou l'entreprise présentent par rapport à ces collectivités une différence de nature. Ce sont des groupes sociaux durables auxquels on appartient absolument. Freud souligne que l'église et l'armée sont des « foules artificielles » qu'on peut difficilement quitter, c'est-à-dire des groupes dont la cohésion est maintenue par une contrainte extérieure s'opposant radicalement aux modifications de leur structure. Le plus souvent, écrit-il, on fait partie d'un groupe de ce genre sans l'avoir demandé : « On n'est pas libre d'y entrer ou d'en sortir à son gré, et les tentatives d'évasion (ou d'exclusion) sont subordonnées à certaines conditions rigoureusement déterminées »².

Connaissance et dépendance

Plusieurs sortes de liens sont susceptibles d'unir un individu à un groupe social. Ils sont fondés sur la connaissance, la dépendance et la transcendance.

¹ S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 92.

² S. Freud, *id.*, *ibid.*, pp. 103-104.

Le lien le plus immédiat est celui de la *connaissance* ou, à un degré moindre, celui de la reconnaissance. En tant qu'ensemble d'individus, et comme tout ensemble en général, une forme sociale se définit soit par énumération, soit par description d'une propriété commune aux éléments qui la composent. Dans les cas les plus simples, l'énumération est possible. Les individus se connaissent tous et peuvent identifier les membres du groupe. Ainsi, tous les soldats d'une section de parachutistes se connaissent. De même tous les Inspecteurs des Finances se réunissent périodiquement et se contactent facilement. Ils savent *qui est qui*.

Beaucoup de tribus sont fondées sur la connaissance exhaustive des autres. Mais dans la plupart des cas, les individus constituant un groupe ne se connaissent pas individuellement¹. Alors, le groupe définit une sémiologie qui permet à ses membres de se reconnaître. Les Polytechniciens se tutoient. Les soldats d'une armée portent un uniforme. Les miliciens arborent un brassard. Les salariés d'une entreprise ont un badge ou une adresse *mail* qui les identifient ; ils s'efforcent de développer un langage ou des attitudes spécifiques (un esprit maison, un style) qui constituent leur propriété commune, leur « culture ». L'expression privilégiée du lien de reconnaissance est évidemment le langage et ses tournures, lequel est indissociable de l'action collective.

Notons qu'il s'établit généralement des réseaux au sein d'un groupe nombreux : ce sont des sous-groupes fondés à nouveau sur la connaissance mutuelle de leurs membres (ainsi, un groupe d'« amis » sur *Facebook*). Les ingénieurs de l'armement au sein de l'armée, les syndicalistes dans une entreprise, les pilotes d'une compagnie aérienne sont organisés en réseaux. L'importance de ces réseaux est considérable. L'établissement des relations interpersonnelles permet aux individus membres du groupe de suppléer à l'impossibilité qu'ils ont de se connaître tous.

D'une manière générale, les formes sociales périssent dès qu'elles sont dépourvues d'une relation de *dépendance*. Ce constat est vrai pour la plupart des espèces animales évoluées. Beaucoup de mammifères vivent dans une structure sociale rigide. Que ce soit pour les gorilles ou les éléphants, il existe des mécanismes très simples qui

¹ « Dans une *supertribu*, l'homme ne connaît plus chaque membre de la communauté à laquelle il appartient » (D. Morris, *Le Zoo humain*, Grasset, 1970, p. 22).

fixent la fonction de chacun (*leader*, suiveur ou partenaire) et qui permettent au groupe de survivre. La plupart du temps, l'ordre social est déterminé par la compétition entre les membres du groupe, qui donne souvent lieu à un combat mais provoque rarement des blessures sérieuses ou la mort des adversaires. Le but du combat est d'établir un ordre au sein du groupe, mais sans l'affaiblir globalement.

L'éthologie¹ nous apprend que, si chaque animal hérite de son espèce une certaine façon d'être vis-à-vis de ses congénères, son comportement dépend aussi du milieu dans lequel il est placé. L'exemple des chimpanzés et des gorilles est caractéristique à cet égard. Un groupe de chimpanzés constitue une société *hédonique* reposant sur un réseau de relations de dépendances mutuelles plutôt que sur une hiérarchie de dominances. Mâles et femelles jouissent d'une large liberté de choix qui les rend relativement autonomes. Ils se présentent dans les activités quotidiennes, notamment la cueillette, comme égaux et plutôt coopérants. Il n'y a pas de chefs occupant des positions fixes mais des individus qui s'affirment en des circonstances particulières pour rentrer ensuite provisoirement dans le rang. Au contraire, l'organisation des gorilles est agonique. Elle procède d'une société dans laquelle la hiérarchie conditionne l'accès à la nourriture et aux femelles. Le rang des femelles est sous l'influence directe de celui des mâles. Les chefs ont un pouvoir autocratique devant lequel les dominés s'inclinent. Ce pouvoir est stable et subsiste jusqu'à ce qu'un concurrent défie le chef et le batte. — Cependant, lorsque les chimpanzés vivent en captivité, ils développent un « réflexe de survie » et sur-réagissent en modifiant radicalement leur organisation collective. Dans un environnement particulièrement stressant, où l'espace est limité, où la libre cueillette est remplacée par une distribution de nourriture en des points définis, ils deviennent agressifs, établissent une structure hiérarchique et s'organisent comme les gorilles en une société agonique.

Dans les collectivités humaines hédoniques telles que les foules, les relations interpersonnelles ne sont pas hiérarchisées. Mais il n'est guère d'action collective durable qui ne soit le fait de groupes agoniques. L'activation d'un acteur collectif en vue de réaliser un projet

¹ Ethologie (du grec *etos*, mœurs, habitudes) : nom donné par J. Stuart Mill [1806-1873] à la *psychologie des caractères*. — « Qui se rapporte aux mœurs » (*Littre*). Aujourd'hui, « étude du comportement des animaux dans leur milieu naturel » (*Larousse*).

transforme une bonne partie des relations interpersonnelles en un faisceau orienté de subordinations. Aussi, contrairement à la collectivité hédonique, un groupe agonique est-il généralement hiérarchisé, c'est-à-dire que ses membres ont des fonctions différenciées.

La transcendance

Connaissance (ou reconnaissance) et relation de dépendance (ou relation hiérarchique) ne suffisent pas pour différencier une foule d'un groupe agonique. Le groupe doit encore apporter à ses membres ce que nous appelons une *transcendance*, laquelle répond au besoin d'assistance, de protection, d'espoir. La transcendance est un dépassement de nature à *conforter* l'individu ; c'est pourquoi l'appartenance au groupe (tant qu'elle n'est pas perçue comme coercitive) ressortit au principe de plaisir.

De fait, le groupe atténue l'angoisse de l'individu ; il le tranquillise. Si la vie collective est censée procurer plus de sécurité matérielle, elle offre aussi un avantage d'ordre émotionnel. Les individus aiment à s'identifier au groupe auquel ils appartiennent. Ils se projettent sur lui et l'idéalisent. Car il leur apporte un *au-delà* et polarise leurs aspirations : c'est en ce sens qu'il est transcendant. « Ils se réjouissent de ses victoires, souffrent de ses défaites aussi intensément que de leurs propres revers. Ils sont soustraits à eux-mêmes, à leurs soucis, à leurs troubles intérieurs par les événements qui affectent le destin collectif. Ils se sentent blessés par les blessures portées au groupe, prêts à réagir par l'agression et la violence. »¹

Les personnes qui font leur marché, le samedi matin, ne se connaissent pas (et ne se reconnaissent pas²). Il n'existe entre elles qu'une relation mutuelle de bienséance et le marché ne leur procure aucun sentiment de nature transcendant (loin de les protéger, la foule peut même les angoisser). Autant dire que pratiquement aucun lien ne les unit. À l'opposé, ce qui unit une compagnie de parachutistes procède de la connaissance mutuelle approfondie (c'est un des buts de l'entraînement), de la subordination hiérarchique (fondée notamment

¹ R. Aron, *Paix et Guerre entre les Nations*, Calmann-Lévy, 1962, p. 348.

² A moins qu'un événement tel que l'arrestation d'un chapardeur ne survienne : la foule peut alors se liguier contre lui.

sur le respect de la discipline), mais aussi et surtout d'une transcendance intériorisée (le seul fait d'appartenir à la compagnie est ressenti comme « exaltant »). Ces deux situations sont caractéristiques : l'une montre que l'activation d'une foule est improbable à moins qu'un événement significatif ne rapproche — c'est-à-dire ne *relie* et n'*accorde* — les individus entre eux ; l'autre, qu'il suffit d'un rien pour activer un groupe constitué.

La transcendance constitue la véritable *idiosyncrasie* d'une forme sociale¹. En relisant la *Psychologie des Foules*, on comprend pourquoi les collectivités ne se comportent pas comme les individus et pourquoi le fait social a des particularités qui lui sont propres. En vérité, le groupe n'est pas un simple ensemble d'individus mais un composé original, une réalité *sui generis* qui est d'ordre psychique. Comme la vie mentale de l'individu, elle est faite de représentations, de sentiments, d'états de conscience et donc de *décalages*. Bien entendu, les états de conscience collectifs sont différents des états de conscience individuels. Tout politicien sait se servir de cette réalité d'un autre ordre pour subjuguier des personnalités individuelles (et, dans les situations extrêmes, subvertir les consciences). « Dans l'âme collective, les aptitudes intellectuelles des hommes, et par conséquent leur individualité, s'effacent. L'hétérogène se noie dans l'homogène, et les qualités inconscientes dominent »². La foule, telle la termitière, est régie par des impulsions irraisonnées : un *instinct social*. Selon les circonstances, dit Freud, ces impulsions peuvent être nobles ou cruelles, héroïques ou lâches. Mais elles sont toujours tellement impérieuses que l'intérêt de la conservation lui-même s'efface devant elles. La foule ne prémédite rien. Alors même qu'elle désire une chose passionnément, elle ne la désire jamais longtemps³.

Une foule est donc différente des individus qui la composent. Crédule, dogmatique, intolérante, impulsive, elle ne raisonne pas. Ses idées sont élémentaires. Elle est à la merci de meneurs dont elle subit le prestige. Elle se fait duper par des paroles et des images. Cependant, elle a sa mentalité, son caractère, ses passions, son âme. Ses convictions ne laissent pas d'être fortes. Attachée au passé et aux

¹ Idiosyncrasie : du grec *idios*, propre, et *sugkrasis*, mélange. Les anciens expliquaient le caractère par le mélange des humeurs, d'où le nom d'idiosyncrasie, mélange désignant les particularités d'un caractère et sa façon propre de réagir.

² G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 75.

³ Cf. S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 85.

traditions, elle a aussi ses engouements pour les choses nouvelles. Elle est ouverte à toutes les suggestions. Et elle adopte sa propre éthique : elle est capable de violences, de crimes tout autant que d'actions héroïques.

La manifestation première du lien de transcendance est le besoin de direction. La foule est myope. Comme elle voit mal, elle veut qu'on la dirige. « Ce n'est pas le besoin de la liberté, mais celui de la servitude qui domine l'âme des foules, observe Gustave Le Bon. Leur soif d'obéissance les fait se soumettre d'instinct à celui qui se déclare leur maître. »¹ C'est impulsivement en effet qu'un groupe se place sous l'autorité d'un *chef*. « Tous les individus veulent être égaux, écrit Freud, mais dominés par un chef. Beaucoup d'égaux capables de s'identifier les uns avec les autres, et un seul supérieur : telle est la situation qu'on trouve réalisée dans toute foule douée de vitalité. Plutôt qu'un animal grégaire, l'homme est un animal de harde, c'est-à-dire un élément constitutif d'une harde conduite par un chef. »²

Le besoin de direction

Pourquoi une forme sociale se soumet-elle impulsivement à un *leader* ? Pourquoi l'action collective durable n'est-elle jamais spontanée ? Pourquoi la stratégie n'est-elle pas instinctive ? — Pour deux raisons : d'abord, parce que la forme sociale est dépourvue de volonté positive ; et ensuite, parce qu'elle ne raisonne pas. Toute analyse de l'action collective doit partir de ce double constat.

En tant qu'activité dirigée vers une fin, consciente ou non, acceptée ou imposée, la volonté est le pouvoir d'agir ou d'exécuter les décisions prises. Puissance intérieure par laquelle on se détermine à faire ou à ne pas faire, elle revêt deux formes. La première, la volonté proprement dite, est positive et entreprenante. Elle est celle des hommes d'impulsion et d'action. La seconde, la *nolonté*³, est inhibitrice. Elle rétroagit, freine, empêche, arrête. La nolonté n'est pas l'ab-

¹ G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 143.

² S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 136. — Le traducteur a écrit improprement *animal de horde* au lieu de *animal de harde*. Horde (du mongol *ordoû*, camp) : « Troupe de Tartares. Troupe d'hommes indisciplinés et livrés à toutes sortes de désordres » ; harde (de l'allemand *die Herde*, troupeau) : « Troupe de bêtes fauves » (*Littré*).

³ Nolonté : du latin *nolo*, ne pas vouloir.

sence de volonté, mais la volonté de ne pas faire une chose, le pouvoir de dire non, le *vouloir ne pas*. Elle est à distinguer de la velléité, volonté faible, incomplète, stérile, qui s'en tient à l'intention, n'aboutit pas à une décision ferme et s'arrête devant l'acte.

Une forme sociale est incapable de persévérer, mais elle peut aussi ne pas vouloir. Contrairement à l'individu, elle ne sait pas dominer ses réflexes. Elle est velléitaire, aboulitique, ou plutôt *apraxique*¹. Elle est impuissante à agir et n'entreprend que lorsqu'elle est *représentée*. — Chacun peut observer que le moindre défaut d'organisation compromet la réussite d'un voyage organisé. Un groupe de touristes a besoin qu'on lui apporte en permanence un réconfort, un soulagement, une présence. Il devient pour un rien pessimiste. Même lorsque le programme détaille les heures, les points de rendez-vous, les tenues requises, il se trouve que les questions d'intendance sont en permanence sur toutes les lèvres. En fait, celui qui voyage en groupe n'est plus lui-même. Impressionnable, anxieux, docile, il a besoin d'être dirigé, de se sentir pris en charge. Il veut appartenir au groupe². Il a l'obsession de suivre son accompagnateur (qui est souvent muni d'un fanion, pour se faire *reconnaître*). Toute se passe comme si le touriste désirait échanger sa liberté de mouvement contre le confort que lui apporte celui qu'il reconnaît comme *leader*. Le rôle de l'accompagnateur est de compenser cette perte de personnalité par sa présence et ses qualités d'entraînement. De lui dépend la satisfaction collective.

Innombrables sont les exemples historiques qui témoignent de l'incapacité d'agir d'une collectivité livrée à elle-même. En 1428, l'armée française devant Orléans présentait tous les signes de l'apraxie. « La vérité est que personne ne savait faire. Sans doute ces gens de guerre connaissaient plusieurs moyens de secourir une ville assiégée, mais qui tous revenaient à un coup de main. Ils ne s'entendaient qu'aux rescousses, aux escarmouches, aux embuscades, aux vaillantises d'armes. S'ils ne réussissaient pas à faire lever un siège tout de suite, par surprise, ils restaient cois, à bout de ressources et d'invention. Les capitaines les plus expérimentés n'étaient pas capables d'un effort commun, d'une action concertée, de toute entreprise enfin exigeant quelque esprit de suite et la subordination de tous à un

¹ Aboulie : du grec *a*, privatif et *boulèsis*, volonté. Apraxie : du grec *a*, privatif et *praxis*, action.

² Tout intrus est vite découvert, « flairé », « senti », « repéré » par les autres membres du groupe.

seul. Chacun n'en faisait qu'à sa tête et ne songeait qu'au butin. La défense d'Orléans passait de beaucoup leur entendement »¹.

De même, en 1796, l'armée d'Italie était incapable d'agir. Ses forces morales étaient épuisées. Le sursaut est venu d'une proclamation de Bonaparte, grosse d'événements pour la France². Les quelques mots qu'il prononça illustrent ce que Tacite appelle *imperatoria brevis*. On y retrouve « ce caractère incisif du conquérant et du despote, ce rythme court, pressé, saccadé, sous lequel on sent palpiter le génie de l'action et le démon des batailles »³. De fait, ces mots furent *suffisants*. Selon la relation d'un témoin, au moment où Bonaparte s'exprima, il s'établit incontinent avec les soldats une sorte de fraternité d'armes, d'union de famille, de confiance mutuelle⁴.

Ainsi, la volonté à laquelle se soumet un groupe lui est toujours extérieure. La troupe n'a pas plus la volonté de faire la guerre que l'usine celle de conquérir des marchés. La stratégie d'une entreprise est conçue par le dirigeant, non par les salariés. La guerre résulte de la volonté des princes et non de celle des troupes. Le groupe *n'est pas* responsable d'une absence de volonté. Et la stratégie *n'est pas* la dialectique des volontés de deux personnes collectives.

Les collectivités sont aussi incapables de penser rationnellement que de vouloir durablement. Si elles ne peuvent manifester une volonté positive, si elles supportent tellement bien l'autorité et les contraintes, si elles se résolvent aussi facilement à la tyrannie⁵, c'est

¹ A. France, *Vie de Jeanne d'Arc*, Calmann-Lévy, 1924, t. I, p. 150.

² « Soldats, vous êtes nus, mal nourris ; le gouvernement vous doit beaucoup, il ne peut rien vous donner. Votre patience, le courage que vous montrez au milieu de ces rochers sont admirables ; mais ils ne vous procurent aucune gloire, aucun éclat ne rejaillit sur vous. Je veux vous conduire dans les plus fertiles plaines du monde : de riches provinces, de grandes villes seront en votre pouvoir ; vous y trouverez honneur, gloire, richesses. Soldats d'Italie, manquerez-vous de courage ou de constance ? » (Proclamation du 27 mars 1796 in Napoléon, *Textes choisis*, Plon, 1912, pp. 25-26). Clausewitz prétendait que Bonaparte n'avait rien écrit ni fait de mieux que cette proclamation. En fait, elle n'électrisa pas tout de suite la troupe mais fut suivie le jour même, sur la route de Nice à Albenga, d'une seconde allocution à peu près identique et moins célèbre qui souleva l'enthousiasme général (Cf. A. Hugo, *France Militaire*, Delloye, 1835, t. I, p. 74).

³ C.-A. Sainte-Beuve, *Causeries du Lundi*, Garnier, s.d., t. V, p. 330.

⁴ Cf. M. de Norvins, *Histoire de Napoléon*, Furne et Cie, 1828, t. I, p. 125.

⁵ Selon un proverbe arabe : « Cent ans de tyrannie sont préférables à une année d'anarchie » (P. Lunde et J. Wintle, *A Dictionary of Arabic and Islamic Proverbs*, Routledge and Kegan Paul, 1984, p. 9).

qu'elles n'ont pas de vision rationnelle. Une forme sociale n'est pas sensible à la raison. Elle est dépourvue d'esprit de géométrie. Tout orateur le sait bien : un bon discours n'a pas besoin d'être logique. Comme une collectivité ne sait pas et ne peut pas raisonner, son comportement est simpliste, primitif, *réducteur*. Dès qu'ils forment une collectivité, les individus s'égalisent. Le suffrage de quarante académiciens n'est pas meilleur que celui de quarante porteurs d'eau, note Gustave Le Bon¹. Chaque individu pris à part peut être intelligent et raisonnable ; lorsqu'ils sont réunis, ils ne forment tous qu'un seul imbécile, dit sans aménité Goethe². Freud, quant à lui, considère comme parfaitement « justifiée » l'identification de l'âme de la foule avec celle des primitifs. Dans une foule, dit-il, les idées les plus opposées peuvent coexister, sans se gêner mutuellement, sans qu'un conflit résulte de leur contradiction logique. Or, la psychanalyse a montré que tel est également le cas de l'individu-enfant ou de l'individu névrotique³.

Le plus souvent, la « réflexion de groupe » est donc inefficace quand elle n'est pas dirigée. Comment une collectivité pourrait-elle réfléchir si elle est incapable de raisonner ? Dans les réunions dites de réflexion collective, D. Rogers observe à juste titre que les discussions se limitent à envisager quelques rares possibilités d'action prédéterminées. « Le groupe reconsidère rarement une ligne de conduite approuvée par la majorité sous l'angle des risques et des inconvénients. Une ligne de conduite rejetée une fois par la majorité est généralement abandonnée ; elle ne sera pas reconsidérée. Les membres du groupe ne font guère d'efforts pour solliciter des experts sur un sujet. Ils n'évoquent que les informations qui viennent appuyer leur opinion et délaissent les éléments qui leur donnent tort. Et le groupe ne prend même pas le temps de mettre au point des plans d'urgence qui lui permettraient d'atteindre son objectif si les choses tournaient mal »⁴. C'est le paradoxe d'Abilene⁵. Le groupe en séminaire

¹ G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 189.

² « Jeder, siehst du ihn einzeln, ist leidlich klug und verständig, Sind sie *in corpore*, gleich wird dir ein Dummkopf daraus » (J.-W. Goethe, *Xenien*).

³ Cf. S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 87.

⁴ Voir D. Rogers, *Les Stratégies militaires appliquées aux Affaires*, First, 1988, pp. 271-272.

⁵ « A paradox first stated by an American psychologist called J. Harvey. He noticed that groups of people (committees, for example) often make decisions which, as individuals, they would consider to be silly. The group agrees to do a silly thing

ressemble au groupe en déplacement. Il a besoin de direction. Il se cherche un *leader*. Parce qu'il ne voit pas, il suit le *leader*. Il fait siennes les idées du *leader*, partage ses sentiments et, surtout, il *croit* à sa parole.

Bien entendu, le « meneur » d'une foule n'est pas obligatoirement nuisible et superficiel ; il porte simplement les valeurs et les carences éventuelles de la foule dont il fait partie. « C'est pour ça qu'on peut toujours être surpris par la *médiocrité* de bon nombre d'individus bénéficiant d'un rôle de direction auprès de groupements divers. C'est aussi pour ça que, dans notre ère de télécommunication rassemblant, notamment par la télévision, des foules de plus en plus considérables (foules téléspectatrices et maintenant spectatrices sur les plateaux mêmes d'enregistrement de débats de toutes sortes), les dits *animateurs* ayant dans ces contextes le plus de succès se révèlent les plus dépourvus des compétences intellectuelles et morales qu'ailleurs d'autres personnes possèdent sans atteindre la moindre audience et la moindre reconnaissance. »¹

Dans un cadre plus général (celui des groupes agoniques et par conséquent structurés), Max Weber a décrit cette autorité du *leader* fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu : « Elle se caractérise par le dévouement tout personnel des sujets à la cause et par leur confiance en sa seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef. » Weber, suivant en cela Gustave Le Bon, estime d'ailleurs indispensable ce type de direction pour les démocraties modernes, et s'inquiète d'une disparition progressive des chefs charismatiques, de plus en plus remplacés par des fonctionnaires spécialisés mais dépourvus de représentativité et d'attrait par rapport aux collectivités : des technocrates. Il précise que, « du point de vue psychologique, une des forces motrices les plus importantes de tout parti politique consiste dans la satisfaction que l'homme éprouve à travailler avec le dévouement d'un croyant au succès de la cause d'une personnalité, et non pas tellement au profit des médiocrités abstraites

because each individual knows he or she can sidestep responsibility for the action of the group » (T. Hindle, *Pocket MBA*, The Economist Books, 1992, p. 23).

¹ Bernard Dantier, *Introduction à la Psychologie des Foules de Gustave Le Bon*, Université du Québec, 2002, pp. 19-20.

d'un programme. C'est justement en cela que réside le pouvoir charismatique du chef. »¹

Irrationalité de la forme sociale

Une collectivité est irrationnelle. Elle ne réfléchit pas mais on peut l'impressionner et l'émouvoir. Ainsi, qui veut marquer l'opinion collective procède par affirmations. Un orateur ne doit jamais exprimer de doutes. Il est sûr de lui, péremptoire, percutant. Il doit affirmer, exagérer, ne jamais tenter de démontrer. Ainsi, l'homme politique affirme à ses électeurs que son programme est le meilleur, Bonaparte à ses soldats que les plaines italiennes sont les plus fertiles du monde, le P.-D.G. à ses administrateurs que sa vision de l'entreprise est la plus juste. Schématiquement, un discours n'a d'autre but que de lever les doutes de l'assistance. Car l'assistance a besoin de certitudes. L'affirmation pure et simple, dégagée de tout raisonnement et de toute preuve, constitue un moyen sûr de faire pénétrer une idée dans l'esprit de chacun.

Mais l'affirmation ne suffit généralement pas à impressionner durablement un groupe. Pour qu'elle s'établisse dans l'opinion comme une vérité, il faut la réexprimer sans relâche, en faire un *leitmotiv*². La répétition est la clé du savoir, disaient les Anciens, et Napoléon considérait qu'elle est la seule figure sérieuse de rhétorique. « La chose affirmée arrive, par la répétition, à s'établir dans les esprits au point d'être acceptée comme une vérité démontrée. »³ En pratique, peu importe la nature de l'affirmation. Que le programme politique soit réaliste ou pas, que les plaines italiennes soient fertiles ou pas, que le dirigeant soit un homme d'affaires ou qu'il ne sache ni investir ni décider n'empêche en aucune façon le groupe de croire à ce qu'on lui répète. En fait, un *leader* peut affirmer à peu près ce qu'il veut. Les groupes « n'étant capables ni de réflexion ni de raisonnement, ne

¹ Max Weber, *Le Savant et le Politique*, Paris, Union Générale d'Éditions, 1963, p. 126 et 172.

² *Leitmotiv* (de *leiten*, diriger) : mot allemand utilisé en musicologie pour désigner un « motif dominant ». On remarquera, si l'on peut dire, que la répétition plaît au cœur (elle est recherchée en musique et en poésie) mais pas à la raison (on essaie d'éviter les redites dans un traité).

³ G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 146.

connaissent pas l'in vraisemblable : or, les choses les plus invraisemblables sont généralement les plus frappantes »¹.

La seule limite à l'affirmation, c'est l'affirmation contraire. Toute idée, tout concept, toute conclusion qui pénètre jusqu'à l'esprit est tenue pour vraie jusqu'à ce qu'elle soit inhibée par une idée contradictoire subséquente. Si l'on peut vous faire accepter une idée, il n'est pas nécessaire de vous persuader de la vérité de cette idée pourvu qu'on puisse vous empêcher d'accepter d'autres idées contradictoires². Si, par exemple, on vous amène à accepter que *la lessive Persil est la meilleure lessive*, vous le croirez sans aucune preuve à moins qu'une autre marque de lessive, *elle aussi meilleure*, s'impose à votre esprit. Bien plus, si l'on vous répète : « Nous vaincrons parce que nous sommes les plus forts ! », ou bien : « On les aura ! », ou : « *No red figures !* », ou encore : « *¡ No pasarán !* », vous finirez par le croire jusqu'à ce qu'une autre évidence s'impose éventuellement à vous.

Pour garder sa valeur à l'affirmation, il faut se défendre de rien dire qu'on ne puisse tenir. L'adage suivant lequel « les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent » est fallacieux. Les chefs qui promettent en l'air s'exposent à perdre toute crédibilité s'ils ne tiennent parole. En fait, la parole du *leader* n'est pas dépourvue d'un caractère sacré, et l'affirmation contraire profane en quelque sorte l'affirmation initiale. « Le chef ne se définit pas sur des signes extérieurs mais par une consécration. Il est avant toutes choses celui qui prend la charge des autres, la charge de leurs responsabilités hésitantes ou défaillantes »³. On ne rend pas les autres crédules sans être crédible soi-même ni sans respecter sa propre parole⁴.

Si rien ne contraint *a priori* l'affirmation, en revanche la répétition doit être dosée. Pas assez redite, l'affirmation ne s'établit pas dans l'opinion. Trop redite, elle lasse ; le *leitmotiv* devient un lieu commun, c'est-à-dire une vérité sans contenu que tout le monde connaît mais à laquelle plus personne ne croit. Un homme politique ne peut affirmer éternellement que son programme est le meilleur. Son discours

¹ G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 102.

² Cf. D. Carnegie, *L'art de parler en Public et de persuader dans les Affaires*, Amiot-Dumont, s.d., p. 285.

³ E. Mounier, *Traité du Caractère*, Seuil, 1947, p. 478.

⁴ « Que faut-il pour faire que les soldats observent toujours les ordres ? — Il faut tenir ses promesses » (*L'Art de la Guerre de Sun Bin*, Ed. Chine populaire, 1994, p. 92).

perdrait sa substance et n'importe quel opposant pourrait lui substituer un autre programme plus *porteur*. D'ailleurs, les ménagères savent bien que toutes les lessives lavent le linge. Si le message *Persil lave plus blanc* continue d'être diffusé bien que personne n'y croie plus, c'est parce qu'il est difficile de trouver à la lessive une autre qualité que celle de blanchir.

Le but de l'affirmation répétée, c'est d'impressionner la foule ou de lui *révéler* une image. Affirmer une idée, répéter cette affirmation, consiste, en cumulant sur elle l'attention, à lui donner la vitalité nécessaire pour qu'elle apparaisse à la pleine lumière de la conscience¹. Ce ne sont pas les faits en eux-mêmes qui frappent l'imagination collective mais les images qui en résultent. On est parfois étonné de la faiblesse des discours qui ont eu de l'influence sur leurs auditeurs ; on oublie qu'ils ont été conçus pour un public vivant, émotif, réactif. La foule ne médite pas et l'orateur ne philosophe pas. Pour communiquer avec la foule, l'orateur commence par la *séduire*² ; il cherche à frapper l'imagination collective grâce à des figures (tel est l'objet de la rhétorique), des sentiments (on ne peut dissocier le sentiment et la politique, disait le général de Gaulle) et des images (des raccourcis, des exemples, des illustrations).

Des images : les groupes ne sont sensibles qu'aux images et ne se laissent impressionner que par des images. « Seules ces dernières les terrifient ou les séduisent et deviennent des mobiles d'action »³. Une image est d'autant plus incitative qu'elle porte en soi un contenu émotionnel. La différence entre les hommes politiques et les technocrates et, parfois, entre les *leaders* syndicaux et les chefs d'entreprise, c'est qu'ils savent émouvoir. Toute émotion collective, portée à un degré suffisant, permet de faire sur-réagir la forme sociale. Mieux : celle-ci n'agit collectivement que sous le coup de l'émotion. L'image est le *reflet* de l'émotion collective. Elle dédouble la réalité. Elle permet de s'en démarquer. « À la guerre, le moral et l'opinion sont la moitié de la réalité. »⁴ Finalement, la réussite d'une stratégie est une image qui s'impose, et la réussite durable, une image qui se maintient.

¹ Cf. C. Baudouin, *Qu'est-ce que la Suggestion ?*, Delachaux et Niestlé, 1924, p. 87.

² Séduire : du latin *seduco*, emmener à l'écart.

³ G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 100.

⁴ Napoléon, d'après R. Henry, *L'Esprit de la Guerre*, Berger-Levrault, 1894, p. 170.

L'activation du groupe social

L'action collective résulte de l'*activation* d'un groupe social dans le cadre d'une *praxis*. Mais les collectivités sont foncièrement irrationnelles ; elles ont, selon le mot d'Alfred de Vigny, « un grand besoin d'action et une grande paresse de réflexion »¹. En pratique, il est doublement difficile d'activer un groupe. D'abord, parce que la réalisation d'un projet collectif se heurte à des intérêts individuels². Ensuite, parce qu'un projet est par essence rationnel, alors que le groupe n'est pas sensible à la raison. Notons que l'activation doit être considérée, dans une large mesure, comme *prévisible*. Ce qui différencie la foule saccageant un magasin et l'armée engageant une bataille, c'est que la foule agit en désordre³ alors que l'armée suit au contraire un plan : on peut anticiper son action.

Pour qu'une forme sociale entreprenne une action prévisible, il lui faut ressentir un besoin. Ce besoin apparaît essentiellement par différence entre deux situations notionnelles : une situation présente suscitant une inquiétude (« la situation initiale ») et une situation future suscitant une espérance (« la situation finale »). La crainte du lendemain noircit en quelque sorte la situation présente et la perspective de la victoire embellit la situation future. Ainsi, un groupe est particulièrement ductile lorsqu'il se sent attaqué ou lorsqu'on le précipite dans une dynamique de conquêtes. Pour pouvoir le diriger, il est essentiel de savoir ce qu'il craint, ce qu'il escompte, et le genre d'espoir qu'il nourrit. Cela permet, le cas échéant, de déclencher en son sein un « réflexe de survie » qui le fera sur-réagir. Ainsi, la motivation résulte de l'insatisfaction de la situation présente.

C'est avec les critères d'une collectivité, donc de façon émotionnelle, que les situations initiale et finale sont appréciées par les membres du groupe. La situation présente peut ne pas être objectivement inquiétante. En 1870, la succession d'Espagne n'était pas à ce point préoccupante que la France ait à déclarer la guerre à la Prusse.

¹ A. de Vigny, *Servitude et Grandeur militaire*, L. Conard, 1914, p. 167. — « Peu aptes au raisonnement, les foules se montrent au contraire très aptes à l'action » (G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 61).

² « We assume that the business firm does have objectives which are different and distinct from individual objective of the participants » (H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, 1968, p. 43).

³ Cela ne veut pas dire que des individus, au sein de la foule, ne peuvent pas planifier une action violente.

De même, la situation concurrentielle du Crédit Lyonnais en 1986 ne nécessitait pas en soi l'expansion débridée menée par cette banque jusqu'en 1993. La situation future, quant à elle, peut se révéler bien moins attractive qu'on ne le croyait. En fait, l'avantage réel procuré par l'action importe peu. Ce qui compte, c'est que le groupe ait l'impression que l'état final sera « meilleur » que l'état initial.

L'intensité de l'action dépend des sentiments éprouvés par les membres du groupe. Plus l'écart perçu entre les situations initiale et finale est important, plus l'activation sera facile. Cet écart détermine, comme en thermodynamique, une sorte d'énergie disponible. La force avec laquelle le groupe agira est donc liée à sa propre représentation de l'avenir. Les individus accepteront d'autant mieux l'action collective que celle-ci tendra à quelque chose de grand, la recherche de la gloire décuplant la détermination de chacun. Le lien de transcendance facilite l'acceptation d'une organisation agonique. Il permet aux individus de s'engager, de se dévouer à la collectivité, de s'y consacrer. — L'imagination collective dispose de tout¹. Aussi Napoléon affirmait-il : « On ne peut gouverner l'homme que par l'imagination »².

Ce qui régit le groupe

L'armée donne le meilleur d'elle-même lorsqu'elle *fait confiance* à celui qui la dirige³. L'expérience montre que la confiance est la première des forces morales et que, bien souvent, elle remplace la discipline. Les Français ont été victorieux à Orléans parce qu'ils croyaient à Jeanne d'Arc bien qu'elle soit dépourvue de la moindre formation militaire. « Dans son ignorance plus savante que la science des routiers et des capitaines, Jeanne avait changé la vaine escarmouche en attaque profonde et donné victoire en donnant

¹ Voir B. Pascal, *Pensées*, NRF (Bibliothèque de la Pléiade), 1954, p. 1118, n°104.

² Napoléon, d'après H. Taine, *Les Origines de la France contemporaine*, Hachette, 1911, t. IX, p. 45.

³ Confiance : « espérance ferme en quelqu'un, quelque chose » (*Larousse*). « Quand la confiance fait défaut, on n'est écouté de personne » (Tang Zhen, *Ecrits d'un Sage encore inconnu*, Gallimard-Unesco, 1991, p. 213). « Il est nécessaire que les chefs s'occupent avec un soin tout particulier d'inspirer aux soldats la confiance ; sans ce lien intime, on ne peut compter sur rien » (Maréchal Marmont [1774-1852], d'après R. Henry, *L'Esprit de la Guerre*, Berger-Levrault, 1894, p. 170).

confiance »¹. Inversement, le manque de confiance envers le général est le premier handicap d'une armée. Emile Zola a montré dans *La Débâcle* comment le découragement et la démoralisation des troupes suivaient de peu leur défiance du commandement et de l'état-major.

Un dirigeant n'est pas le *chef* d'un groupe s'il ne lui apporte une vision : on ne reconnaît pas un pouvoir qui ne sait tracer des perspectives. Mais réciproquement, un groupe ne pourra être activé s'il ne se fie à son chef. Cette vision, cette confiance sont comme les deux parties d'un *pacte* conclu entre le chef et le groupe. Schématiquement, le premier veut conduire l'action collective. Il est impuissant mais il sait. Et le second ne sait pas mais il croit². — On notera que c'est au groupe à avoir confiance dans son chef ; pas au chef à avoir confiance dans le groupe. Le chef qui ferait confiance à ce que dit le groupe inverserait les termes du pacte qui fonde son autorité. « Le premier devoir du prince est de faire ce que veut le peuple ; mais ce que veut le peuple n'est presque jamais ce qu'il dit. »³

Comme nous qualifions de pacte ce qui unit les membres d'un groupe à leur chef, force nous est d'évoquer Jean-Jacques Rousseau et Emmanuel Kant. En effet ce pacte ressemble au « contrat » qui unit les membres de la société civile. Le *contrat social*, écrit Rousseau « est une forme d'association qui défend et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéit qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant ». Et d'expliquer : « Chacun de nous met en commun sa personne et toute sa puissance sous la suprême direction de la volonté générale ; et nous recevons encore chaque membre comme partie indivisible du tout. À l'instant, au lieu de la personne particulière de chaque contractant, cet acte d'association produit un corps moral et collectif, composé d'autant de membres que l'assemblée a de voix ; lequel reçoit de ce même acte son unité, son *moi* commun, sa vie et sa volonté. »⁴

De même, pour Kant, l'acte par lequel le peuple se constitue lui-même en Etat, ou plutôt la simple idée de cet acte (qui seule permet d'en concevoir la légitimité), est le *contrat originnaire* en vertu duquel

¹ A. France, *Vie de Jeanne d'Arc*, Calmann-Lévy, 1924, t. I, p. 339.

² On pourrait qualifier ce pacte d'accord *fiduciaire* (du latin *fiducia*, confiance) car, juridiquement, la fiducie est un contrat de bonne foi.

³ Napoléon, *Textes choisis*, Plon, 1912, p. 283.

⁴ J.-J. Rousseau, *Du Contrat social*, I, ch. 6 et 7.

tous dans le peuple déposent leur liberté extérieure, pour la reprendre aussitôt, comme membres d'une république¹. Mais Kant n'attribue aucune valeur historique à ce contrat. Il n'est nullement nécessaire, dit-il en substance, de présupposer ce contrat comme un fait, comme s'il était besoin de prouver par l'histoire qu'un peuple a réellement accompli *autrefois* un acte de ce genre. Ce n'est là qu'une *pure idée* de la raison, mais une idée qui a une réalité pratique incontestable en ce sens qu'elle oblige tout législateur à dicter ses lois de telle sorte qu'elles *aient pu* émaner de la volonté collective de tout un peuple².

Le contrat social est l'acte fondateur et permanent de la société alors que le pacte tel que nous l'entendons unit (plus ou moins temporairement) les membres d'un groupe agonique (lequel fait d'ailleurs partie intégrante de la société). Si, dans les deux cas, il y a bien consentement des volontés individuelles et même association, le contrat social n'implique pas l'existence d'un projet (l'expression « projet de société » est quasiment vide de sens) alors que le concept stratégique fait partie intégrante du pacte constituant le groupe agonique.

Pour le groupe agonique, le pacte est aussi une « pure idée » dont les caractéristiques sont les suivantes : 1) Il diminue les libertés de chacun et augmente la liberté d'action du groupe. Les biens et la personne de chaque « associé » ne sont protégés par le groupe que dans la mesure où cette protection n'est pas contraire à l'action collective. — L'armée ne protège la vie du soldat qu'en temps de paix. 2) Il met en commun des aptitudes individuelles. Son but est l'union des membres du groupe et leur reconnaissance d'une direction. Cependant, ce n'est pas la volonté collective qui s'exprime à travers la personne physique désignée comme *leader*. — Qui prend la décision de fermer une usine prend aussi le risque de s'opposer à l'action collective des ouvriers. 3) Comme les individus ont des appartenances multiples, ils participent à *plusieurs* actes d'association mais l'un d'eux est généralement prépondérant. — L'implication d'un salarié est limitée à la durée de son temps de travail mais, pendant ce temps, il lui est difficile d'avoir une autre activité. 4) L'*aliénation* de l'individu ou du citoyen est à un degré près la même. C'est celle de sa liberté, donc de sa volonté. Toutefois, lorsqu'il est en groupe, elle est variable et

¹ Cf. E. Kant, *Vers la Paix perpétuelle*, PUF, 1958, p. 39.

² Cf. E. Kant, *Théorie et Pratique*, Vrin, 1992, pp. 38-39 ; et *Métaphysique des mœurs, I — Doctrine du Droit*, Vrin, 1971, p. 201.

dépend de l'intensité avec laquelle la forme sociale est activée. — Il arrive que des salariés démotivés soient des sportifs accomplis. 5) La motivation de l'employé, le courage du soldat ne sont qu'une preuve de leur adhésion au pacte collectif. Une collectivité ne peut pas être activée si elle n'est pas motivée, c'est-à-dire si elle ne suit pas une règle d'action. — *Un groupe agonique ne marche qu'à l'espoir*¹.

Nature du pacte

L'importance de l'aliénation que l'individu consent au groupe agonique dépend de l'idiosyncrasie de ce groupe (c'est-à-dire des liens de reconnaissance, de dépendance et, surtout, de transcendance qui lui sont propres). Ainsi, quoique libre de quitter le groupe, un individu peut vouloir y rester parce que son champ de reconnaissance est vaste (il ne veut pas perdre ses attaches), sa dépendance est étroite (il est stimulé par son chef), ou son sentiment de transcendance est profond (il a l'espérance d'une « condition meilleure » en adhérant au groupe). Le jeune Saint-Cyrien désemparé par sa première séance de bizutage peut avoir la tentation de démissionner. En pratique, pourquoi ne le fait-il pas ? — Probablement, parce que des liens le rattachent déjà à sa promotion, qu'il est déjà soumis à ses chefs et à ses anciens, ou qu'il a déjà fait sienne la devise de *son* école : « Ils s'instruisent pour vaincre ».

Mais dans la mesure où tout individu appartient à plusieurs formes sociales simultanément, de quelle liberté s'agit-il ? Quelle liberté l'armée accorde-t-elle au soldat ? Et l'entreprise à l'ouvrier ? Et la société au citoyen ? Benjamin Constant a montré que la notion de liberté individuelle n'est pas universelle. Chez les anciens, écrit-il, la liberté « consistait essentiellement à exercer collectivement, mais directement, plusieurs parties de la souveraineté tout entière, à délibérer, sur la place publique, de la guerre et de la paix, à conclure avec les étrangers des traités d'alliance, à voter les lois, à prononcer les jugements, à examiner les comptes, les actes de gestion des magistrats, à les faire comparaître devant tout un peuple, à les mettre en accusation, à les condamner ou à les absoudre ; mais les anciens admettaient comme compatibles avec cette liberté collective, l'assujettissement

¹ « On ne conduit un peuple qu'en lui montrant un avenir. Un chef est un marchand d'espérance » (Napoléon, *Textes choisis*, Plon, 1912, p. 284).

complet de l'individu à l'autorité de l'ensemble ». Chez les modernes, au contraire, la liberté « est pour chacun le droit de n'être soumis qu'aux lois, de ne pouvoir être ni arrêté, ni détenu, ni mis à mort, ni maltraité d'aucune manière, par l'effet de la volonté arbitraire d'un ou de plusieurs individus. C'est le droit de dire son opinion, de choisir son industrie et de l'exercer ; de disposer de sa propriété, d'en abuser même ; d'aller, de venir, sans en avoir obtenu la permission, et sans rendre compte de ses motifs ou de ses démarches. Enfin, c'est le droit d'influer sur l'administration du gouvernement soit par la nomination de certains fonctionnaires, soit par des représentations, des pétitions, des demandes, que l'autorité est plus ou moins obligée de prendre en considération ».

« Chez les anciens, ajoute Constant, l'individu, souverain presque habituellement dans les affaires publiques, est esclave dans tous ses rapports privés. Comme citoyen, il décide de la paix et de la guerre ; comme particulier, il est circonscrit, observé, réprimé dans tous ses mouvements ; comme portion du corps collectif, il interroge, destitue, condamne, dépouille, exile, frappe de mort ses magistrats ou ses supérieurs ; comme soumis au corps collectif, il peut à son tour être privé de son état, dépouillé de ses dignités, banni, mis à mort, par la volonté discrétionnaire de l'ensemble dont il fait partie. Chez les modernes, l'individu, indépendant dans la vie privée, n'est, même dans les États les plus libres, souverain qu'en apparence. Sa souveraineté est restreinte, presque toujours suspendue »¹. Un des paradoxes de la plupart des sociétés actuelles, c'est que l'individu dispose d'un type de liberté en tant que citoyen (celle que Constant attribue aux modernes), alors qu'au sein des groupes sociaux où il opère (à commencer par l'entreprise) il est formellement assujéti à une autorité supérieure : cette liberté qu'avaient les anciens lui est pour ainsi dire confisquée. Telle est l'origine de la *coopération conflictuelle* : au sein de la forme sociale, l'individu cherche à coopérer mais il est en perpétuel conflit pour sauvegarder son espace de liberté.

S'il est vrai qu'un contrat social unit les citoyens d'une nation, alors un pacte unit *a fortiori* les soldats d'une armée ou les salariés d'une entreprise. Ce pacte est conclu librement « à l'origine ». Il consiste bien en un échange entre des intérêts individuels et un intérêt collectif. Toutes proportions gardées, le pari de Pascal s'applique à

¹ B. Constant, *De la liberté des Anciens comparée à celle des Modernes* (discours prononcé en 1819).

l'individu qui adhère au groupe : son aliénation est compensée, et au-delà, par ce qu'il croit être une sécurité accrue, un avenir meilleur¹. Toute stratégie est basée sur cet échange, qui ressortit du lien de transcendance : l'individu renonce partiellement à sa liberté d'action pour vivre une aventure collective ; en contrepartie le *leader* conduit l'action collective en s'imposant aux volontés individuelles.

Cependant, s'il est librement consenti sur le plan institutionnel, le pacte a tôt fait de se transformer. Il ne relie plus seulement les membres du groupe avec le *leader*, mais les membres du groupe entre eux. Et surtout, en s'éloignant de l'idéal de Rousseau (une association par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant), il devient coercitif.

Du libre-arbitre à la coercition

On peut distinguer la coercition directe et la coercition indirecte. La première découle des règles internes au groupe, qui est organisé de telle sorte que ses membres ne puissent le quitter, quels que soient les sentiments individuels. Les organisations très structurées, où la discipline est un élément de cohésion essentiel, sont à ranger dans cette catégorie. Le soldat en campagne ne déserte pas parce qu'il n'en a pas la possibilité.

La coercition indirecte est liée à la représentation que l'individu se fait du groupe. D'abord, la confiance *tient* l'individu. Elle l'aveugle durablement, et cet aveuglement est soigneusement entretenu par des euphémismes : avant une bataille, Napoléon parlait des *fatigues* que ses soldats allaient devoir supporter. De même, un chef d'entreprise moderne insistera sur les *efforts* que ses salariés doivent entreprendre pour contrecarrer la concurrence. Ensuite, l'ancienneté et l'habitude cristallisent la foi en l'avenir. Le grognard ne croit plus à sa mort probable. Le vieux serviteur de l'entreprise ne croit plus à son licenciement prochain. Leur abnégation est à la mesure de leur vulnérabilité. Ni l'un ni l'autre n'imagineraient que le pacte puisse être

¹ Le sentiment d'appartenance peut exister dans les groupes hédoniques mais il procède de l'intérêt personnel. En l'absence d'ambition collective, l'individu est rarement au service de la collectivité. Bien au contraire, il considère que la collectivité *doit être* à son service.

rompu. Ni l'un ni l'autre ne sont conscients que le groupe a subverti à leur détriment les termes de l'échange.

La coercition existe *de facto* dans tous les groupes sociaux, parce que le pacte enchaîne avec le temps les individus entre eux. L'appartenance au groupe est renforcée par la crainte du qu'en dira-t-on, la pression morale de l'organisation, l'espérance collective que les *leaders* ont toujours à cœur d'entretenir. Jean-Paul Sartre a montré comment se transforme le pacte collectif qui lie l'individu au groupe : « Si le groupe doit réellement se constituer par une *praxis* efficace, il liquidera en lui les altérités, il éliminera les retardataires ou les opposants ; cela signifie que la liberté commune se fera en chacun *contre eux* jusqu'à ce qu'enfin les ordres qui circulent soient réellement l'ordre que chacun se donne en lui-même et en tous, jusqu'à ce que l'homogénéité de la colère, du courage, de la décision de lutter jusqu'au bout, se manifestant partout, rassure chaque manifestant, lui apprenne que le risque de déroute ou de lâcheté ne va plus créer là-bas, comme inquiétude, la possibilité d'un *ailleurs* et le constitue de partout comme réalité pratique du groupe ici. Le fond est là : je dépends de tous mais par la liberté comme reconnaissance pratique je suis assuré contre cette dépendance : ils se battront de mon combat, avec mon acharnement. Ainsi, poussant l'acharnement à l'extrême, je produis cet acharnement partout »¹.

En vérité, le groupe social confère une dimension supplémentaire à chacun ; il ouvre de nouvelles perspectives. Mais il ne se réduit pas à la somme de ses membres parce que l'appartenance à une forme sociale réduit les capacités d'expression. Chaque individu intégré dans un tout perd une partie de ses qualités ; il est inhibé, virtualisé. Dans une organisation agonique, ce double phénomène est encore plus évident. Chaque agent y voit ses ressources et ses potentialités décuplées mais, en même temps, il est constamment contraint, contrôlé, réprimé.

La coercition commence lorsque la direction suivie par le *leader* s'écarte des aspirations du groupe. Elle n'empêche nullement l'action collective de se réaliser mais introduit un biais entre la stratégie telle qu'elle est combinée par le stratège et l'aventure telle qu'elle est imaginée collectivement. Son importance est donc considérable pour

¹ J.-P. Sartre, *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960, p. 427.

le stratège, puisqu'elle lui permet de conduire le groupe là où celui-ci ne souhaite pas forcément se rendre.

On notera que plus un groupe social doit défendre ses intérêts vitaux, plus la coercition (et donc la négation de l'individu) est invoquée comme une nécessité, une condition *sine qua non* de l'action. La contrainte est manifeste dans le discours qu'un nouveau dirigeant adresse inmanquablement aux salariés d'une entreprise en difficulté. Quelle en est la trame ? — 1) Je m'identifie à l'entreprise... Je défendrai son unité... Je suis de votre côté. 2) Je sais ce qu'il faut faire... J'améliorerai la productivité... Je redresserai les comptes. 3) Je ne tolérerai pas les écarts... Mes décisions devront être respectées... J'entends être obéi... 4) Je redéployerai l'entreprise... J'aurai de meilleurs résultats après la restructuration... Je promets à tous une situation améliorée... (Bien sûr, la forme de la communication est plus amène mais en général le ton n'incite guère à donner la réplique)¹.

Le pacte liant les membres du groupe au *leader* peut prendre des formes variées : une relation institutionnelle (comme celle qui, au Moyen âge, unissait le suzerain à ses vassaux) ; une relation contractuelle fondée sur une compensation (c'est sur ce modèle qu'est conçue l'entreprise occidentale) ; une relation émotionnelle (comme dans l'entreprise japonaise).

Durant le haut-Moyen âge, le pacte collectif était très élaboré : il imposait au suzerain de protéger le serf, à charge pour celui-ci d'assumer un corvée. À l'origine, écrit P. Lacroix, le bénéfice ou fief ne comportait rien de plus que la cession de l'usufruit d'une terre, cession qui mettait l'usufruitier dans la dépendance personnelle du propriétaire, puisqu'il devenait son *homme* et qu'il lui devait foi et hommage, c'est-à-dire service en cas de guerre, et assistance en cas de comparution judiciaire au tribunal du roi. Les chefs de bande germaniques avaient d'abord récompensé leurs compagnons d'armes en leur cédant, comme bénéfice ou fief, des parties de territoire conquis en commun. Plus tard, tout fut de même donné en bénéfice : dignités, offices, droits, revenus et titres. « Il est essentiel de remarquer (et c'est seulement en cela que la féodalité nous montre son but social) que si

¹ La coercition extrême peut être illustrée par ce précepte du général autrichien R. Montecuculli [1609-1681] : « Le gouverneur d'une place assiégée doit faire jurer et signer à tout le monde de vouloir vivre et mourir ensemble, avec peine de mort au premier qui parlera de se rendre » (cité par R. Henry, *L'Esprit de la Guerre*, Berger-Levrault, 1894, p. 48).

le vassal devait au seigneur obéissance et dévouement, le seigneur en revanche devait au vassal protection et secours »¹.

L'entreprise occidentale est l'archétype moderne de la forme sociale social contractualisée, où le dirigeant, s'il n'a pas tous les pouvoirs, embauche et licencie à sa guise ses adjoints. Le modèle est encore plus net en France, puisque le président est en même temps directeur général et que, bien souvent, le conseil d'administration qui l'a élu n'a qu'une faible possibilité de régulation. Dans l'entreprise occidentale, la relation salariale est de nature juridique. Elle est fondée sur la notion de contrepartie, de compensation². Le salarié vend son travail et reçoit un salaire (accompagné de certains avantages : la perspective d'une retraite complémentaire par exemple). Le plus souvent, il exécute des décisions prises au-dessus de lui. Il est ainsi censé mettre en œuvre la stratégie du groupe. Pour les cadres, le « contrat moral » est généralement fondé sur la fidélité de l'employeur (l'engagement de continuité du contrat de travail) et sur la disponibilité ou la mobilité de l'employé (horaires flexibles ou mobilité géographique)³. Le salarié peut ne pas être en accord avec la stratégie de l'entreprise. Il pourrait en principe se mettre en grève, mais il n'y a pratiquement jamais eu de grèves ayant pour motif un désaccord stratégique des ouvriers avec leur patron.

Au sein de la grande entreprise japonaise, le pacte qui unit le salarié à sa hiérarchie a une connotation émotionnelle. En japonais, le mot entreprise (*kaisha*) signifie l'endroit où l'on se rencontre. De fait, les cadres vivent continûment sur leur lieu de travail. Aux heures de travail proprement dites succèdent des périodes de discussion en groupe. Les jeunes cadres sont poussés à cette vie extra-professionnelle par une double pression : la nécessité de se conformer à la règle de l'uniformité, et la certitude que l'individu se réalise mieux au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, notamment dans sa famille. Les clauses de fidélité sont très répandues au Japon. L'employé est lié par un contrat moral à l'entreprise qui l'emploie. Il s'implique totalement.

¹ P. Lacroix, *Mœurs, Usages et Costumes au Moyen Age*, Firmin Didot, 1871, pp. 16-18.

² La contrepartie existe aussi dans l'organisation militaire mais sa nature est *transcendante* : on exécute un ordre par devoir ; cela motivera en retour une distinction qui peut être accordée à titre individuel ou collectif (c'est ainsi qu'un régiment peut recevoir la Légion d'honneur).

³ Dans la fonction publique, ce « contrat moral » est différent. La fidélité de l'employeur est acquise au prix de rémunérations plus faibles.

En contrepartie, l'entreprise fait preuve à son égard d'une véritable sollicitude. Elle est une grande famille qui s'occupe de l'apprentissage des plus jeunes et s'efforce de résoudre les problèmes personnels de chacun. La *kaisha* est en somme un lieu de vie. L'initiative y vient de bas en haut. Elle est fortement encouragée à se développer. Les individus sont peu spécialisés et répondent vite à toute surcharge de travail. Cependant, les décisions y sont collectives et les réussites ne sont pas attribuées à l'individu mais au groupe. C'est pourquoi l'avancement se fait souvent à l'ancienneté¹.

Comme la relation salariale stricte aboutit à conforter l'individualisme, les grandes entreprises occidentales essaient, à l'instar des firmes japonaises, de donner un contenu émotionnel à l'organisation du travail. « À travers chartes et projets d'entreprise, le salarié tend à être considéré comme un membre de la *communauté entreprise*, qui se veut performante et consensuelle. La pluralité et les droits des individus se trouvent englobés et dissous dans la référence à des valeurs, à un modèle de comportement, décrétés par les directions et leurs conseillers en culture d'entreprise, en audit culturel, en management par les valeurs. Au contrat de travail vient de plus en plus s'ajouter un contrat moral plus ou moins explicite par lequel on exige des salariés un engagement personnel à se conformer à des normes et des objectifs qui vont bien au-delà des nécessités productives. Chacun est censé s'épanouir, participer, communiquer dans la plus grande transparence avec une hiérarchie débarrassée des vieux tabous. Les normes et les objectifs à atteindre, la place et le rôle assignés à chacun, ne sont plus fixés autoritairement et imposés par la contrainte. Ils sont présentés comme le résultat d'audits objectifs et neutres, auxquels les salariés adhèrent librement. Le pouvoir ne s'affiche plus comme tel, il se veut pure émanation d'une autorité consensuelle. »² Ces tentatives permettent de tranquilliser l'encadrement supérieur. Mais, en général, on n'y croit guère dans les ateliers.

¹ Sur ce sujet, voir R. Clark, *The Japanese Company*, Tuttle, 1987, pp. 180-200 ; et J. C. Abegglen et G. Stalk Jr., *Kaisha, The Japanese Corporation*, Tuttle, 1987, pp. 208-209.

² J.-P. Le Goff in *Libération*, 23 février 1993.

La fermeture du groupe

Nous avons établi que trois types de liens unissent les individus au sein d'une forme sociale. Le premier, le lien de reconnaissance, se développe par la pratique d'un langage institué (ou plutôt d'une sémiologie instituée car le groupe comprend mieux le langage des images que le parler rationnel). Cette sémiologie s'établit par accoutumance et, d'une certaine manière, peu importe le message. Si la vérité *établie*, c'est-à-dire la vérité collective, n'est que le produit d'affirmations et de répétitions, elle devient vite un système de valeurs¹. Tous ceux qui croient à une vérité établie se donnent en même temps un signe de reconnaissance. Ils sont prêts à s'identifier à une même entité collective.

Le lien de dépendance conduit à une forme d'aliénation par laquelle l'individu au sein du groupe échange une partie de sa liberté contre un espoir. Le groupe ne sait ni raisonner ni agir. Il est myope et apraxique. L'individu est donc amené à accepter de gré ou de force cet échange et cette aliénation. Il le fait d'autant plus volontiers qu'il s'identifie mieux au groupe et qu'il croit plus profondément au système de valeurs qui caractérise le groupe. La dépendance est la base de la coopération ; mais elle n'est jamais que relative, l'individu gardant toujours son libre arbitre. Donc elle est potentiellement conflictuelle.

Enfin, le lien de transcendance permet à une collectivité de se transformer effectivement en un groupe agonique partageant un même projet. C'est le produit d'un *pacte* selon lequel les membres du groupe, dans le cadre de ce projet, acceptent une organisation, un *leader* et donc une *praxis*. L'individu a besoin de ce lien de transcendance. Il se sent *incomplet* (c'est-à-dire perdu) lorsqu'il est seul, dit Freud². — C'est grâce à la sémiologie commune que les liens de reconnaissance s'établissent et que le groupe acquiert son unité ; grâce aux liens de dépendance qu'il devient efficace ; et grâce aux liens de transcendance qu'il est prêt à se mouvoir parce que ses membres sont motivés. Aussi ces trois types de liens sont-ils indissociables.

C'est l'existence d'un pacte qui crée la discontinuité entre la foule inorganisée et le groupe agonique. Car, en renforçant le lien de trans-

¹ « Le langage institué définit un *champ de compréhension* » (G. Gusdorf, *La Parole*, PUF, 1953, p. 58).

² Voir S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 132.

cendance, le pacte a pour effet de *refermer* la forme sociale, c'est-à-dire de la rendre opposable à des tiers. La fermeture facilite le maniement du groupe (et la prévisibilité de son action) et le rend apte à entreprendre une action collective. Plus un groupe est fermé, mieux on peut le structurer et mieux il *répond* aux sollicitations. Une tribu est fermée. La cité antique l'était également¹. L'instinct tribal vise toujours une société close, si vaste soit-elle, dit Henri Bergson². « La société close, précise-t-il, est celle dont les membres se tiennent entre eux, indifférents au reste des hommes, toujours prêts à attaquer ou à se défendre, astreints enfin à une attitude de combat. »³ Une entreprise ressemble aussi à une société close. Elle est pourvue d'une identité. Elle se définit par rapport à l'extérieur (les concurrents, les clients). Elle est régie par des statuts ou des conventions collectives qui sont autant de pactes collectifs. Elle est censée agir de manière prévisible dans le cadre d'une stratégie explicite.

La fermeture du groupe est le produit de forces centripètes. Elle répond à ce besoin d'identité tribale qui résulte d'une force puissante, « indomptable »⁴. Elle a pour effet d'intégrer ses membres et de rendre indiscernables les liens des individus entre eux et ceux des individus avec le groupe auquel ils appartiennent. Dans un groupe fermé, les individus acceptent mieux le lien de dépendance, se considèrent entre eux comme des *sujets*, et transforment leurs adversaires potentiels en *objets* deshumanisés. Les adversaires ne sont plus reconnus pour ce qu'ils sont. Au début, on ne les regarde pas. On les ignore, on les nie, on les *néantise*. Puis on cherche à les réduire, à les éliminer, à les *anéantir*.

Un groupe fermé a tendance à se replier sur soi-même, à devenir *étanche*. Son inclination naturelle le conduit à se défier de l'extérieur, à ne plus s'y intéresser. Aussi génère-t-il cet esprit de système, esprit sectaire et protecteur « qui prétend expliquer tous les phénomènes et porter tous les remèdes à tous les maux de l'humanité ; qui refuse de

¹ Selon l'expression de G. Bouthoul, la cité fut dès sa naissance « une forteresse collective établie pour lutter contre des ennemis organisés » (Cf. *Sauver la Guerre*, Grasset, 1961, p. 84). On sait que l'importance juridique de la cité (en grec : *polis*, d'où le mot *politikos*, politique) était considérable dans l'Antiquité.

² H. Bergson, *Les deux Sources de la Morale et de la Religion*, PUF, 1965, p. 27. — « L'homme appelle les sociétés closes comme son milieu harmonique » (E. Mounier, *Traité du Caractère*, Seuil, 1947, p. 537).

³ H. Bergson, *id.*, *ibid.*, pp. 283-284.

⁴ Cf. D. Morris, *Le Zoo humain*, Grasset, 1970, p. 69.

se laisser modifier par des faits nouvellement observés, mais possède assez de résistance pour neutraliser leur attaque, c'est-à-dire pour les inclure dans le dessein voulu au moyen d'une casuistique ; et qui sape de toute base solide les facultés critiques de quiconque a accepté d'entrer dans son cercle magique »¹. Mais, à la conservation et la survivance qui sont par nature endogènes, s'oppose le renouvellement qui est exogène. Tout groupe agonique doit s'adapter pour survivre. Il doit se renouveler pour ne pas périr. Il doit périodiquement rejeter certains de ses membres et en accueillir d'autres. C'est au *leader* de compenser l'excès de force centripète. C'est à lui de susciter des idées, de proposer des projets d'action, d'encourager les initiatives, d'embaucher des individus moins conformes, de récompenser les tempéraments nomades et chasseurs qui heurtent les individus sédentaires et sectaires.

La personne collective

Nous appelons *personne collective* un groupe fermé qui agit conjointement et durablement, ce en quoi il se distingue absolument de la foule. La notion de personne collective ou *morale* est ancienne. Cicéron, dans le *Traité des devoirs*, l'a évoquée sous les traits de la cité : « Il y a une société qui est de toutes la plus étendue et qui unit tous les hommes entre eux. Il en est une autre qui unit les hommes de la même nation et qui est plus restreinte. Celle qui forme une seule cité est plus resserrée encore »². Au sein de la cité, écrit Thomas Hobbes, « plusieurs individus peuvent former une personne civile eu égard aux affaires dont elle prendra la direction »³. Pour Rousseau, « la cité n'est qu'une personne morale dont la vie consiste dans l'union de ses membres »⁴.

Dans le domaine juridique, les personnes morales s'opposent, *stricto sensu*, aux personnes physiques. Les unes sont des groupements d'individus auquel le droit reconnaît une personnalité distincte de celle de ses membres. Les autres sont toutes sujet de droit. En droit

¹ A. Koestler in *La Corde raide*. Cité par G. Fiévet, *De la Stratégie militaire à la Stratégie d'entreprise*, Interéditions, 1992, p. 248.

² Cicéron, *Traité des Devoirs*, III, 17.

³ T. Hobbes, *De Cive*, II, 10.

⁴ J.-J. Rousseau, *Du Contrat social*, II, 4.

moderne, il n'existe pas de personnes physiques qui soient seulement objet de droit. Ce n'était pas le cas dans le droit romain, où tous les individus ne disposaient pas de la protection juridique. Ainsi donc, une personne morale est un « groupement d'intérêt collectif » qui, à l'instar des personnes physiques, est sujet de droit. Ce groupement, composé à la fois d'individus et de biens affectés à la satisfaction des intérêts poursuivis en commun, est personnifié, traité comme une personne distincte des membres qui le composent. Le droit public personnifie l'État, les communes, certains services publics. Le droit privé détermine à quels groupements il y a lieu de reconnaître la personnalité. Il en est ainsi des sociétés, des associations, des fondations. Dans le code pénal français, les personnes morales ont même une *responsabilité pénale*¹.

Nous utilisons l'expression de *personne collective* dans un sens plus étendu que celui de personne morale. En effet, la personne collective est une entité différente de celle que produit l'organisation formelle établie. Une entreprise peut ne pas être une personne collective, mais, par exemple, l'ensemble du personnel d'une usine faire corps dans le cadre de la réalisation d'un investissement. La personne collective est l'ensemble des individus qui concourent au même projet. Elle est un groupe *intégré* et *fermé*. Elle est pourvue d'une spécificité reconnaissable qui la distingue des autres groupes voisins, ceux qui l'englobent et ceux qu'elle affronte.

Vis-à-vis de l'extérieur à tout le moins, un groupe agonique présente une caractéristique d'unité. C'est une organisation qui a un sens. Ainsi, la fermeture du groupe suppose une stratégie et *vice versa* l'action stratégique est le fait d'un groupe agonique. Le sens de la *praxis* est donc à la fois la cause et la conséquence de l'union du groupe². La stratégie est la règle d'action d'un groupe agonique et, sauf à perdre sa raison d'exister, tout groupe agonique doit se mouvoir et se transformer en fonction de cette règle. S'il est dépourvu de stratégie

¹ « Les personnes morales constituent un aspect essentiel de la vie économique actuelle, de même que les liens qui se sont tissés entre elles. Il n'est donc pas possible d'écarter leur responsabilité pénale » (J. Léauté, *Le Monde*, 12 janvier 1993, p. 32).

² « L'unité du groupe est la *praxis* », écrit J.-P. Sartre (*Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960, p. 417).

— donc d'une règle rendant son action non aléatoire, le groupe péricle¹.

Une personne collective commence d'exister lorsque le groupe tout entier est comme un bloc. Ce bloc présente des caractéristiques qui lui sont propres. Comment se décompose-t-il ? Comment fonctionne-t-il ? À quels principes répond-il ?

On peut dire, schématiquement : 1) Qu'une personne collective comprend à la base des individus mettant en commun leur personne et leurs facultés. Ces individus forment un groupe (qu'il leur est parfois difficile de quitter). Ils en acceptent les règles ou du moins les usages, ils souhaitent l'accomplissement d'un projet (probablement biaisé par rapport à leurs aspirations) et ils sont décidés à agir collectivement de manière durable. En contrepartie, ils reçoivent du groupe certains avantages, matériels ou non. 2) Que la personne collective (supposée agonique) est obligatoirement structurée. Elle est dirigée par ce que nous appelons un organe de direction et encadrée par un organe d'exécution (c'est le directoire, l'état-major, le comité de direction). Les liens de reconnaissance, de dépendance et de transcendance y sont quasiment institutionnalisés. 3) Que l'organe de direction est incarné par un *leader* apportant au groupe la volonté qui, collectivement, lui fait défaut. Il a pour fonction de concevoir, décider et réaliser un projet d'action collective. Pour ce faire, il exerce au sein du groupe un pouvoir d'organisation. Souvent, il cumule des attributions exécutives, réglementaires et judiciaires (comme dans l'Église, l'armée ou les entreprises). 4) Et que l'organe d'exécution est l'interface entre le *leader* et le reste du groupe. Le *leader* l'établit pour l'assister et lui rendre compte. Il lui confie aussi l'établissement des systèmes de règles (par exemple les règles de discipline, les façons de compter). Cependant, le rôle principal de ce corps intermédiaire est de démultiplier l'action de l'organe de direction. À ce titre, il fait respecter les règles et les usages (il apprécie la *conformité* des comportements), et il lui revient d'exécuter le projet d'action collective (il mène la bataille, il investit). Il arrive que le groupe soit dirigé au quotidien, non pas par un *leader*, mais par ceux qui l'entourent.

¹ Dans un discours resté fameux, A. Lincoln proclamait « qu'une maison divisée en son sein ne peut rester debout » (*Discours contre l'Esclavage*, rédigé en 1857 et prononcé en 1858). « Omne regnum divisum contra se desolabitur » (*Évangile selon S. Matthieu*, XII, 25).

En pratique, la description précédente doit être relativisée. Les collectivités sont rarement homogènes et, au sein des groupes agoniques, la coopération devient vite conflictuelle. Nous avons dit que les organisations abritaient généralement des sous-groupes, fruits des relations interpersonnelles, dont les actions peuvent se révéler concurrentes : par exemple une junte au sein d'un gouvernement, des baronnies au sein d'un groupe industriel. Ainsi, comme l'a souligné Montesquieu, l'unité collective est une notion ambiguë. « Ce qu'on appelle union, dans un corps politique, est une chose très équivoque ; la vraie est une union d'harmonie, qui fait que toutes les parties, quelque opposées qu'elles nous paraissent, concourent au bien général de la société, comme des dissonances dans la musique concourent à l'accord total. »¹

Toute forme sociale est donc l'objet de réactions internes s'opposant en permanence à sa cohésion. Non seulement aucun *pacte* n'annihile l'agressivité individuelle, mais celle-ci est encouragée dans la plupart des organisations. D'ordinaire, la collectivité plébiscite l'ambition et l'usage encourage l'émulation. La décentralisation a pour objet d'administrer cette agressivité en allouant plus d'espace à chacun. Elle est répandue dans les organisations dont les liens sont lâches (par exemple, les entreprises de type *régalien* qui ont pour seul objectif de valoriser un bilan). Elle est forcément plus limitée, parce que contre-productive, lorsque le corps social est en situation de survivance. Il ne peut pas y avoir de forte décentralisation dans une armée en temps de guerre.

Plus la décentralisation s'approfondit, plus elle génère des oppositions collectives et plus le groupe tend à échapper à tout contrôle. Lorsque l'organisation établit, par des sortes de « mitoses », des « groupes-projets » plus petits et mieux centrés, donc mieux motivés et si l'on peut dire plus agoniques, elle favorise l'éclosion de conflits internes. La décentralisation devrait en principe impliquer « la discipline dans la transparence » mais elle n'a pas toujours pour effet de renforcer l'exigence de contrôle. En vérité, l'ambition et l'émulation deviennent néfastes lorsqu'elles ne servent pas *d'abord* le mouvement d'ensemble du groupe agonique. On le sait bien : il est des initiatives, ces actions non prévisibles par excellence, qui *contrefont* l'action collective. Ainsi, un régiment qui bougerait sans

¹ Montesquieu, *Grandeur et Décadence des Romains*, ch. 9.

l'ordre de son général, ou un directeur de filiale qui investirait sans l'accord de sa maison-mère.

Ajoutons que si une personne collective ne peut prospérer sans un projet ni des règles, c'est-à-dire sans avoir accepté un *pourquoi* et un *comment*, tout détournement, toute subversion de ce *pourquoi* et de ce *comment* entraîne des dysfonctionnements plus ou moins graves. En pratique, la description précédente se trouve donc *gauchie* par un certain nombre de distorsions.

Il est des distorsions qui résultent d'un écart exagéré entre *le projet* et *les aspirations*. Le général habile ne dévoile ses plans qu'en fonction des succès de la campagne. En même temps, il flatte les aspirations des soldats. Car il sait qu'il perdra la bataille si l'armée n'épouse pas sa vision. Lorsqu'un état-major pense à Austerlitz mais que l'armée, lasse de faire la guerre, rêve de fêtes et de valses, on la retrouve prise à Sedan. De même, lorsque le dirigeant veut développer son entreprise en Chine mais que l'encadrement croit plutôt à la métropole, toutes les implantations en Chine perdront de l'argent.

D'autres distorsions proviennent d'écarts entre *les règles* et *les usages*. Au sein de la personne collective comme de toute collectivité, le dit est souvent moins important que le non-dit. Or celui-ci s'oppose la plupart du temps au pouvoir. Force de régulation, il est le produit des volontés passives des individus. Chacun sait qu'il ne suffit pas de donner des ordres pour qu'ils soient exécutés et que l'exemple (une forme subtile du non-dit), détermine les comportements subalternes. Le contre-exemple également : si la direction accepte que ses propres notes de frais soient rédigées de façon approximative, toutes les notes de frais seront approximatives. Si les officiers vivent de la maraude, l'ensemble de la troupe se mettra à piller¹.

Cependant, la plupart des dysfonctionnements ont pour cause *la confusion des rôles*. Ils surviennent inmanquablement si l'organe de direction court-circuite l'organe d'exécution, s'il ne s'intéresse pas à l'organisation du groupe agonique (considérant qu'il s'agit d'un genre mineur), s'il se laisse imposer des règles et des hommes, par peur de heurter. Ils surviennent encore si l'organe d'exécution ne rend plus compte, s'il oublie l'essentiel et ne s'attache plus qu'aux détails, s'il ne délègue pas lui-même, s'il se fixe ses propres objectifs (sans se soucier de leur cohérence avec la stratégie d'ensemble), s'il recherche l'indépendance, s'il se renouvelle par lui-même de façon endogène. Ils

¹ La peccadille du soldat est un crime pour le général, a écrit Balzac.

surviennent enfin quand la forme sociale, ne songeant plus qu'à ses avantages, impose ses aspirations à l'organe de direction, se transforme en une somme d'intérêts individuels ou modifie à son profit les termes de l'échange.

Une personne collective est vivante. Elle se renouvelle et sa durée est limitée. Elle existe le temps de réaliser un projet. D'habitude, l'accomplissement de ce projet met fin à son existence. Mais des accidents peuvent survenir, qui dénouent le *pacte*. Il arrive que le jeu des alliances internes (notamment au niveau de l'organe d'exécution) paralyse le pouvoir et empêche toute stratégie de se développer. Ces alliances ont leur propre logique et répondent parfois à des stratégies spécifiques. Au-delà d'une certaine limite, elles désagrègent la collectivité, qui se sépare, avant terme.

La personnalité collective

La discontinuité entre la foule et le groupe agonique se manifeste par l'existence d'une personnalité collective. La foule n'a pas de personnalité ; le groupe en a une qui est l'expression de son idiosyncrasie et qu'on peut assimiler à un *caractère*.

La personnalité d'un groupe ressemble à bien des égards à celle des personnes physiques, mais elle ne lui est pas commensurable. La personnalité collective est le « nous » qui se dégage de l'ensemble des perceptions, des actes, des relations internes du groupe. Elle est un style qui s'impose à ses membres. Elle est un comportement qui persiste à travers toutes les évolutions, les réalisations, les aventures vécues par le groupe¹. On comprend son existence par défaut. Les marins qui prennent leur retraite, les mineurs qui voient fermer leurs puits, les joueurs de rugby qui doivent abandonner un tournoi éprouvent le même sentiment. Soudain mis à l'écart, ils se sentent perdus.

Au sein du groupe agonique, la personnalité collective se révèle par une façon d'être et de se comporter, une *culture*. Elle évolue lente-

¹ « Chaque entreprise, comme chaque individu, possède une personnalité qui lui est propre ; cette personnalité repose sur un élément de l'entreprise qui domine tout autre élément quand vient le temps de prendre des décisions difficiles au sujet de l'allocation de ressources ou du choix des [investissements] » (M. Robert et M. Devaux, *Penser Stratégie*, Dunod, 1994, p. 72).

ment, au rythme du renouvellement des membres, ou plus rarement à la suite de circonstances exceptionnelles. Elle se traduit par des manifestations *sui generis* qui distinguent le groupe du monde extérieur. Une bonne partie de la personnalité collective est véhiculée à travers des marques, une clientèle, des habitudes, une nationalité. L'entreprise la plus *globale*, par exemple, conserve une nationalité déterminée par l'endroit où est établi son siège social, la langue pratiquée par son encadrement ou plus simplement la nationalité de ses principaux actionnaires. Or cette nationalité conditionne un certain type de stratégie. Celle d'une entreprise française ne ressemble pas à celle d'une entreprise anglo-saxonne parce que leurs composantes culturelles sont différentes.

La personnalité des groupes n'est pas figée ; elle se développe, elle se précise, elle se renforce avec le temps. Freud considère que, pour élever le *niveau psychique* d'une foule, cinq conditions sont nécessaires : « La première consiste dans un certain degré de continuité quant à la composition de la foule. Cette condition peut être matérielle ou formelle : dans le premier cas, les mêmes personnes font partie de la foule pendant un temps plus ou moins long ; dans le deuxième, il se forme, à l'intérieur de la foule certaines situations occupées tour à tour par tel ou tel de ses membres. Il faut, en deuxième lieu, que tout individu faisant partie de la foule se soit formé, quant à la nature, à la fonction, à l'activité et aux exigences de celle-ci, une idée dont découle son attitude affective à l'égard de l'ensemble du groupe. Il faut, en troisième lieu, que la foule se trouve en rapport avec d'autres formations analogues ; qu'il existe une sorte de rivalité entre le groupe et les autres. En quatrième lieu, il est nécessaire que la foule possède des traditions, des coutumes, des institutions dont les principales se réfèrent aux relations réciproques de ses membres. Enfin, en cinquième lieu, la foule doit posséder une organisation, s'exprimant dans la spécialisation et la différenciation des activités assignées à chacun »¹. Les personnalités collectives sont aussi diversifiées que les personnalités individuelles. Certaines organisations ont des personnalités fortes ; d'autres, des personnalités faibles. En un sens, la stratégie n'est que l'art de personnaliser un groupe.

La *potentialité* d'une personne collective est immense. N'importe qui est à même de ressentir cet afflux soudain d'énergie qui, en de certaines circonstances seulement, s'empare d'un groupe fermé. Fruit du

¹ S. Freud, *id.*, *ibid.*, pp. 95-96.

lien de transcendance, cette énergie est capable de transformer durablement les comportements individuels. Tout à coup, semble-t-il, les membres du groupe oublient leur individualité et se désintéressent de tout sauf de l'objectif commun. Tout à coup, il paraît y avoir un ajustement des intérêts individuels sur l'intérêt collectif. En vérité, un groupe intégré est un groupe passionné, dont les membres, jamais fatigués, partagent une même loyauté, un même enthousiasme¹. — En 1991 par exemple, lors de la coupe Davis, l'équipe de France a ressenti cet afflux d'énergie exceptionnel, après avoir été littéralement *électrisée* par Yannick Noah. Pour remporter la victoire, a-t-on pu lire dans le *Times* à ce sujet, Noah a montré non seulement une détermination et une obsession de réussir qui n'était pas toujours apparente lorsqu'il jouait sur un court, mais aussi une profonde compréhension des psychologies individuelles. Sa préparation de l'équipe fut méticuleuse, ses décisions inspirées, sa foi dans la réussite inébranlable. Aussi son équipe répondait-elle instantanément et instinctivement à toutes ses sollicitations². Elle avait l'impression de « marcher au-dessus du sol ».

Une organisation agonique doit être la propriété de tous³. L'effet de synergie conduit en effet les individus à s'approprier l'organisation et la stratégie du groupe. G. Smoot le suggère remarquablement bien quand il décrit comment fut mis au point, au terme d'énormes efforts, le satellite COBE capable de déceler le bruit résiduel intergalactique résultant du *Big Bang* : « Pendant toute cette période, nous travaillâmes de très longues heures chaque jour, sans week-end pendant plusieurs mois. Notre sommeil en pâtit, comme nos vies privées. Malgré la tension, les gens gardaient leur enthousiasme. Nous avions tous le sentiment de participer à une expérience très importante. Aussi tendus que nous ayons parfois été, aussi en colère contre nos instruments ou contre nous, nous étions unis parce que nous savions que notre travail pouvait découvrir un filon d'une valeur scientifique historique. Nous formions une équipe qui, par son esprit et sa détermination, n'eut pas d'égale dans ma carrière scientifique. Comme chef d'équipe, je m'efforçais de forger le dévouement et la cohésion de l'équipe, en faisant en sorte que ses membres se sentent profondément

¹ Enthousiasme (du grec *enthousiazō*, être inspiré) : mouvement passionné.

² *The Times*, 3 déc.1991.

³ « Une organisation politique est en quelque sorte la propriété de tous » (Aristote, *La Politique*, II, 1).

impliqués dans le but final et en leur donnant autant de responsabilités que possible. Chacun était responsable d'une tâche précise et en avait le mérite. Le résultat fut que beaucoup se sentirent *propriétaires* de leur part de l'instrument »¹.

Par ce phénomène d'appropriation, les potentialités individuelles se trouvent effectivement décuplées. Tout individu, fût-ce le plus humble, peut voir sa potentialité augmenter à cause du milieu dans lequel il est placé (c'est-à-dire à cause des circonstances), parce qu'il est *intégré* à l'action collective. L'effet d'entraînement au sein du groupe est non seulement contagieux mais ses effets sont exponentiels. En ce sens, c'est une erreur de croire que les hommes moyens ne sont capables que de sacrifices moyens. Au sein de la personne collective, les sentiments et les idées de tous les individus sont orientés dans la même direction ; la personnalité consciente s'évanouit, qu'elle soit forte ou qu'elle soit faible. Ainsi, toute collectivité peut *exceller* lorsqu'elle est suffisamment motivée par la poursuite d'un objectif commun.

L'efficacité d'un groupe agonique est probablement maximale quand les intérêts individuels sont identifiés à l'intérêt collectif. Cicéron plaide en son temps : il est un principe unique qui doit être commun à tous, c'est que l'utilité particulière et l'utilité générale sont une seule et même chose². Pour Flavius Végèce, la force de la légion romaine résidait dans le fait que « toutes ses composantes avaient un seul esprit, faisaient preuve d'une entente égale, qu'il s'agît de fortifier le camp, de déployer la ligne ou de mener le combat. C'était un tout parfait, qui n'avait besoin d'aucun secours extérieur »³. L'excellence pour une entreprise consiste à mobiliser le personnel autour d'une valeur-clé, d'une philosophie d'entreprise, d'un projet précis auquel tous puissent s'identifier⁴. Quantitativement, recommande une société de marketing téléphonique à ses employées, vous devez répondre en moins de cinq secondes au téléphone. Qualitativement, *on doit vous entendre sourire*. Lorsque l'objectif commun est celui de chacun, la

¹ G. Smoot et K. Davidson, *Les Rides du Temps*, Flammarion, 1994, pp. 265-266. COBE signifie *Cosmic Background Explorer*.

² Cicéron, *Traité des Devoirs*, III, 6.

³ Flavius Végèce [IV^e siècle ap. J.-C.], *Instructions militaires*, II, 2. Cité par G. Dumézil, *Horace et les Curiaces*, NRF Gallimard, 1942, p. 15.

⁴ Voir à ce sujet T. J. Peters et R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982 ; et aussi N. Aubert et V. de Gaulejac, *Le Coût de l'Excellence*, Seuil, 1991.

notion de *synergie* prend tout son sens. La collectivité intégrée rentre en résonance ; elle paraît devenir une seule et même personne dont la détermination serait absolue ; elle devient si l'on peut dire consubstantielle. La plupart du temps, on unit par opposition et l'existence d'un milieu hostile (ou présenté comme tel) facilite l'émergence de cette consubstantialité au sein du groupe. L'état d'hostilité naturelle dans laquelle vivent les tribus par suite de leur conception de la concurrence vitale, dit Gaston Bouthoul, tend à rendre plus forts les liens entre les membres d'une même tribu. « Ceux-ci font mystiquement partie du même totem ; ils se considèrent comme consubstantiels »¹.

La stratégie, suppose l'existence d'une autorité (puisque le groupe n'est que velléitaire) et d'un système de règles (puisque l'individu tend à satisfaire d'abord son intérêt propre). La synergie est le produit d'une irrationalité et d'une transcendance collective. Elle apparaît lorsque les individus ne ressentent plus la coercition qu'exerce le groupe et qu'ils acceptent l'action collective en tant que telle, *c'est-à-dire en tant que règle*. Il ne suffit pas de comprendre l'intérêt collectif pour le servir et l'effet de synergie dépend de forces qui procèdent moins de l'intérêt et de la raison que de l'affection et l'émotion. C'est pourquoi la potentialité d'un groupe agonique est foncièrement différente de celle des individus soi-disant rationnels qui le composent.

Le sentiment de puissance

Une personne collective ne raisonne pas ; elle ne supporte aucun délai entre le désir et sa réalisation ; elle est impatiente ; elle vit dans le présent ; elle n'a pas le sens du risque. Donc elle se croit invulnérable. Par le seul fait du nombre, elle acquiert le sentiment de l'invincibilité. « Rien ne paraît impossible pour l'individu qui fait partie d'un groupe. »² Les soldats, note Gaston Bouthoul, éprouvent ce curieux sentiment de l'invincibilité qui préside à la psychologie des batailles les plus sanglantes. « Car c'est un fait miraculeux que le

¹ G. Bouthoul, *Traité de Polémologie*, Payot, 1970, p. 135.

² S. Freud, *Essais de Psychanalyse, II — Psychologie collective et Analyse du moi*, Payot, 1948, p. 85.

combattant ait toujours l'impression qu'il échappera aux dangers de la guerre. »¹

Le sentiment de puissance dépend de la nature des liens tissés au sein du groupe. Une administration minée par la corruption, une armée manquant de discipline, une entreprise dont les dirigeants abusent de leur position se sentent impuissantes. A l'inverse, une administration ayant le sens de l'État, une armée ayant le sens du devoir, une entreprise celui de l'économie, développent un quantum de puissance qui leur est spécifique.

D'ailleurs, le sentiment de puissance est *contagieux*. Il se propage selon un processus que Gustave Le Bon appelle la contagion mentale et Sigmund Freud la contagion affective. « Il est de fait que les signes perçus d'un état affectif sont de nature à provoquer automatiquement chez le sujet qui les perçoit l'acte que ces signes expriment. Cette réaction automatique est d'autant plus intense que le nombre de personnes chez lesquelles on constate la même émotion est plus grand. Alors l'individu devient incapable d'observer une attitude critique et se laisse gagner par la même émotion. Mais, en partageant l'excitation de ceux dont il a subi l'action, il augmente leur propre excitation, et c'est ainsi que la charge affective des individus s'intensifie par induction réciproque. On se trouve comme poussé et contraint à imiter les autres, à se mettre à l'unisson avec les autres. Plus les émotions sont grossières et élémentaires, et plus elles ont de chances de se propager à travers la masse »². Réuni avec ses semblables, l'individu cède d'autant plus volontiers à ses pulsions que, le groupe étant anonyme et par conséquent irresponsable, « le sentiment de la responsabilité individuelle disparaît alors entièrement »³. La contagion affective renforce et le sentiment de puissance et l'irresponsabilité collective. Elle explique la soudaineté des paniques. Par un effet de compensation, elle augmente aussi l'attirance du groupe pour ce qui lui fait défaut : un homme incarnant vision, détermination et responsabilité.

Un groupe agonique se définit par un lien fort de coopération entre les individus qui le constituent. Le *groupe en fusion*, selon l'expression de Sartre, resserre ses liens plus encore et prend

¹ G. Bouthoul, *id.*, *ibid.*, p. 424.

² S. Freud, *id.*, *ibid.*, p. 93.

³ Cf. G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 74.

conscience de lui-même « comme unité d'individus solidaires »¹. « L'être-de-groupe est vécu par chacun comme nature de la liberté : il est fier d'en être. Ainsi, les relations des individus à l'intérieur du groupe sont des liaisons de réciprocité ambivalentes : celui-ci et moi nous sommes frères. Nous sommes frères en tant qu'après l'acte créateur nous sommes nos propres fils, notre invention commune »². Une collectivité fusionne quand elle accepte une règle d'action sans aucune déclinaison. Le groupe en fusion constitue l'état limite d'un « groupe-projet », dans lequel tous les individus deviendraient absolument solidaires³.

Mais aucune solidarité n'est pérenne. Dans la réalité, un groupe ne fusionne jamais complètement. Pendant les périodes de moindre activité, l'obsolescence à laquelle il est soumis s'accélère. La confusion des rôles se généralise, la solidarité qui existait entre ses membres s'amenuise, le pacte qui définissait les termes de l'échange se fragilise. Comme le groupe agonique ne trouve de forme stable — bien plus : il ne se conçoit — que dans la dynamique d'une stratégie, il ne peut durer que le temps de l'action stratégique. On le voit bien : sans la perspective du match, l'équipe de rugby n'existe pas. Sans l'espérance de la guerre, l'armée n'a plus de raison d'être.

En outre, quand l'objectif est atteint, le *pacte* devient caduc. Le groupe ne peut rester fermé ; il faut établir un nouveau pacte sur de nouvelles bases. Pour qu'un sentiment de solidarité puisse être établi dans le groupe, fait remarquer Freud, il doit exister une hostilité à l'égard d'une minorité étrangère⁴. C'est pourquoi rien n'est plus instable

¹ J.-P. Sartre, *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960, p. 382. Solidarité (du latin *solidus*, dense, compact, consistant) : « Etat de deux ou plusieurs personnes dont chacune est engagée pour toutes » (*Larousse*) ; ou plus précisément : « Responsabilité mutuelle qui s'établit entre deux ou plusieurs personnes » (*Littre*). *Solidarnosc* était probablement le meilleur nom que les ouvriers des chantiers navals de Gdansk pouvaient donner à leur organisation syndicale.

² J.-P. Sartre, *id.*, *ibid.*, p. 453.

³ Un exemple extrême de solidarité est celui des combattants gaulois qui allaient jusqu'à *s'attacher entre eux* avant la bataille (Cf. Ch. Ardant du Picq, *Etudes sur le Combat*, Berger-Levrault, 1942, p. 22). Au siècle dernier, Lamennais écrivait, non sans emphase : « La Patrie, c'est la mère commune, l'unité dans laquelle se pénètrent et se confondent les individus, c'est le nom sacré qui exprime la fusion volontaire de tous les intérêts en un seul intérêt, de toutes les vies en une seule vie éternellement durable » (d'après R. Henry, *L'Esprit de la Guerre*, Berger-Levrault, 1894, p. 178).

⁴ Cf. S. Freud, *Moïse et le Monothéisme*, NRF Gallimard, 1948, p. 139.

qu'une armée victorieuse. Une grande victoire est un grand danger, écrit Nietzsche¹. Toute victoire est un achèvement qui fragilise le pacte collectif et appelle une vision nouvelle.

La conscience collective

Quelque temps après la publication de la *Psychologie des Foules*, Emile Durkheim a établi que l'ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une même société forme un système déterminé qui a sa vie propre. « On peut l'appeler la *conscience collective*, ou *commune*. Sans doute, elle n'a pas pour substrat un organe unique ; elle est, par définition, diffuse dans toute l'étendue de la société ; mais elle n'en a pas moins des caractères spécifiques qui en font une réalité distincte. En effet, elle est indépendante des conditions particulières où les individus se trouvent placés ; ils passent, et elle reste. Elle est la même au nord et au midi, dans les grandes villes et dans les petites, dans les différentes professions. De même, elle ne change pas à chaque génération, mais elle relie au contraire les unes aux autres les générations successives. Elle est donc tout autre chose que les consciences particulières, quoiqu'elle ne soit réalisée que chez certains individus. Elle est le type psychique de la société, type qui a ses propriétés, ses conditions d'existence, son mode de développement, tout comme les types individuels, quoique d'une autre manière »². L'existence d'une conscience collective est perceptible, non seulement au sein de la société, mais dans la plupart des groupes agoniques. Pour Jean-Paul Sartre, par exemple, l'individu au sein du groupe fermé est même *dépassé* par la conscience collective : « Il faut rendre compte d'une structure nouvelle : la *conscience de groupe* comme dépassement par chacun de son être-dans-le-groupe vers une intégration nouvelle »³.

La conscience collective « ne doit pas être conçue comme une âme distincte des états qui la constituent, mais elle n'en est pas moins une réalité d'un autre ordre que les consciences individuelles. Les représentations collectives, en effet, ne sont pas seulement communes à

¹ F. Nietzsche, *Considérations inactuelles*, Mercure de France, s.d., p. 7. Nietzsche ajoute : « La nature humaine supporte plus difficilement la victoire que la défaite ».

² E. Durkheim, *De la Division du Travail social*, Alcan, 1906, p. 46.

³ J.-P. Sartre, *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, 1960, p. 435.

tous les membres du groupe social considéré ; elles existent antérieurement et extérieurement à l'individu »¹. Par ailleurs, elle est incomplète. C'est pourquoi un groupe est versatile et l'action collective doit être dirigée. Soumis à trop d'autorité personnelle, le groupe agonique dépend de la défaillance d'un seul : la Grande Armée est devenue vulnérable parce que ses généraux manquaient d'initiative. À l'opposé, s'il est encadré par trop de règles, le groupe est incapable de prendre en compte la nouveauté et n'accorde pas le moindre crédit au « spontané ». Par exemple, les organisations de type corporatiste génèrent des règles de plus en plus rigides et confuses qui les rendent incapables de se réformer.

La conscience collective n'est donc pas la *moyenne* des consciences individuelles. « Dans l'agrégat constituant une foule, il n'y a nullement somme et moyenne des éléments, mais combinaison et création de nouveaux caractères. De même en chimie »². La conscience collective exprime les intentions et les finalités du groupe agonique à un moment donné. Ce faisant, elle *s'impose* aux consciences individuelles avec une autorité particulière et bien souvent sous la forme de règles coercitives. La plupart des individus y obéissent ; même ceux qui les violent savent qu'ils manquent à une obligation. « En tout cas, la société leur rappelle le caractère obligatoire de son ordre en leur infligeant une sanction, sanction qui d'ailleurs peut varier depuis l'excommunication ou la peine de mort jusqu'au mépris public, au blâme ou même à une simple note d'excentricité »³.

En réalité, la *prise* de conscience collective est comme une prise en masse. Ainsi, la prise de conscience par une armée que la bataille est prochaine ou par une entreprise qu'un effort de productivité et une restructuration sont inévitables. Cette prise de conscience n'est pas en soi suffisante pour lancer l'action collective, pour réguler l'organisation du groupe ou pour réduire ses tensions internes. Elle est seulement la manifestation du niveau psychique de la forme sociale devenant un groupe agonique. Tout se passe donc comme si *l'existence d'une conscience collective conditionnait la potentialité du groupe social*. Réciproquement, le groupe fermé peut facilement *perdre* conscience, auquel cas il perd son intégration. L'un des rôles du

¹ A. Cuvillier, *Manuel de Philosophie*, A. Colin, 1939, t. I, p. 98.

² G. Le Bon, *Psychologie des Foules*, ci-après, p. 74.

³ A. Cuvillier, *id.*, *ibid.*, t. II, p. 210.

leader est justement de la lui conserver et, pour maintenir la discontinuité, de fixer la conscience du groupe sur un projet donné.

Le système de représentation collectif

Tout groupe agonique, parce qu'il est capable de percevoir et de se projeter, est doté d'un *système de représentation*. Nous avons montré qu'il n'a d'autre volonté que celle de ne pas vouloir et que sa perception (notamment sa perception de l'avenir) peut être biaisée ou sa projection abusive. Mais il a des impulsions, des sentiments, des aspirations, un idéal, une conscience de son identité et de ses aptitudes qui lui sont propres. Plus précisément :

1) Un groupe manifeste en général une *opinion*. L'opinion collective, que Montesquieu appelait *l'esprit général*, est différente de l'opinion des individus qui composent le groupe. En réalité, l'opinion collective est comme un sentiment qui se répand, qui inonde¹. Le charisme, cette propension d'un chef à subjuguier le groupe, est une expression de l'opinion collective s'établissant par un sentiment de reconnaissance et d'appartenance qui favorise la cohésion du groupe.

2) Un groupe peut défendre un *intérêt* collectif. Par exemple, les règles de fonctionnement des organisations corporatistes, qui consistent à maintenir un *numerus clausus*, sont une manifestation concrète de l'intérêt de ces organisations. Plus généralement, certaines sociétés ont démontré qu'elles avaient une réelle conscience de leur intérêt collectif. La stratégie économique des Japonais au cours des années 70 et 80 a résulté d'une socialisation des potentialités individuelles proche de ce que Raymond Aron définissait comme la *conscience politique*². Schématiquement, cette stratégie économique globale a consisté à *protéger* (comprendre et intégrer le contexte international, maintenir la rente intérieure, compliquer la réglementation, sauvegarder la culture) ; *perfectionner* (faire preuve de curiosité, imiter puis améliorer la copie jusqu'à ce qu'elle dépasse le modèle — c'est le

¹ E. de Las Cases parle du *torrent* de l'opinion (Cf. *Mémorial de Sainte-Hélène*, Lecoq, 1828, t. IV, p. 277).

² R. Aron, *Paix et Guerre entre les Nations*, Calmann-Lévy, 1962, p. 374.

*kaisen*¹) ; et *solidariser* (donner la primauté aux groupes, les éduquer de façon continue, responsabiliser collectivement).

3) Un groupe est doté d'une sorte de *mémoire* collective, d'ailleurs sélective et limitée dans le temps. Certains souvenirs sont vivaces et d'autres sont sujets à oubli collectif ; certaines mémoires collectives sont courtes et d'autres longues. En fait, la mémoire d'un groupe procède du cœur et non de la raison. Le groupe conserve en priorité le souvenir de ce qui l'a ému. Au grand dam de l'état-major de Citroën, et contre l'avis des ingénieurs de la maison, Claude-Alain Sarre décida un jour d'arrêter la fabrication de la voiture de haut de gamme baptisée SM. Mais, deux ans plus tard, il dut présenter sa démission sous la pression de son encadrement : l'émotion collective avait pris sa revanche sur les chiffres du compte de résultat.

4) Il existe des *aspirations* collectives (qui sont de puissants incitatifs permettant de réaliser une action collective). Le besoin d'égalité, par exemple, est une aspiration collective (parfois contradictoire avec les aspirations individuelles). La liberté, au sens d'une déclaration d'indépendance, ou le rejet d'une dictature, en est une autre. Toute aspiration collective est sujette à projection, parce qu'elle est un sentiment. L'aspiration à l'invincibilité, voire à l'immortalité, que les combattants d'une armée partagent quelquefois, procède d'un phénomène de projection collectif.

5) Un groupe peut faire preuve d'*imagination*. Il arrive qu'une personne physique soit incapable de créativité lorsqu'elle est seule alors que la collectivité à laquelle elle est attachée est au contraire fertile en inventions (qu'on songe à certains instituts de recherche). Cette créativité procède de l'imagination collective dont on sait qu'elle est facile à solliciter. Un groupe est capable d'imaginer et dans certains cas de donner l'illusion d'abstraire. Ce que des soldats en campagne voient en face d'eux (les troupes ennemies), ce ne sont pas des pères de famille comme eux mais plutôt des « objets » qu'il s'agit d'anéantir.

6) Un groupe éprouve une *responsabilité* collective et peut, tout comme l'individu, avoir de grandes difficultés à l'assumer. En fait, la

¹ Le *kaisen* est la pratique ou *praxis* d'une amélioration continue. « *Kai zen* means that the Japanese are driven by an innate urge to continuously strive to improve both the form of the things they make as well as the manufacturing technology and process » (Boye, Lafayette, De Mente, *Dictionary of Japan's Cultural CodeWorks*, NTC, 1994, p. 168).

responsabilité collective existe bien (la responsabilité d'un massacre par exemple, ou d'un vote qui transformerait une démocratie en dictature), mais il n'existe pas (ou très rarement) de sentiment collectif de responsabilité. Celui-ci est la plupart du temps refoulé. Le *bouc émissaire* a justement pour fonction d'occulter le sentiment collectif de responsabilité (et indirectement de renforcer l'unité du groupe social).

7) Enfin, tout groupe est pourvu d'un *inconscient* collectif¹, produit de l'instinct et de l'histoire, des vérités acquises et des comportements intériorisés. Comme l'écrit Gustave Le Bon, la foule qui est impulsive, mobile et irritable se laisse guider presque uniquement par son inconscient². Tout comme l'inconscient individuel, l'inconscient collectif paraît à la fois inné et acquis. Bien entendu, il est d'une autre nature que l'inconscient des psychanalystes. Ce n'est pas « le produit d'expériences individuelles »³ mais plutôt un ensemble de souvenirs déformés par l'imagination collective.

L'inconscient collectif est le véritable moteur des formes sociales. C'est notamment ce constat, exprimé pour la première fois par Gustave Le Bon, qui fait de la *Psychologie des Foules* un texte profondément novateur.⁴

¹ L'expression est de Jung : « Nous désignons [l'inconscient impersonnel ou supra-individuel] sous le nom d'*inconscient collectif*, précisément parce qu'il est détaché des sphères personnelles, qu'il possède un caractère tout à fait général et que ses contenus peuvent se rencontrer chez tous les êtres ». Et plus loin : « L'inconscient collectif apparaît comme le résultat des sédimentations précipitées par l'expérience humaine depuis des éternités, et en même temps comme un *a priori* de cette expérience, une image préformée du monde » (C. G. Jung, *Psychologie de l'Inconscient*, Georg et C^{ie}, 1963, pp. 128 et 177).

² Freud précise que Gustave Le Bon « emploie correctement le mot *inconscient* dans un sens qui n'est pas uniquement celui de *refoulé*. » (S. Freud, *Essais de Psychanalyse, II — Psychologie collective et Analyse du moi*, Payot, 1948, note de la p. 85).

³ C. G. Jung, *L'homme à la Découverte de son âme*, Ed. Mont-Blanc, 1950, p. 348.

⁴ « Après G. Le Bon et S. Freud, dans le cours du vingtième siècle et jusqu'à nos jours, tout un mouvement de spécialistes en psychanalyse, psychologie, psychiatrie, psychologie sociale et autre psychosociologie, étudieront les diverses actions d'influence du groupe sur les individus le composant. La psychologie sociale américaine, entre 1930 et 1960, multiplie les expériences prenant pour objets de « laboratoire » les conditionnements exercés par la vie collective sur les représentations et les pratiques des personnes, autour des thématiques du « pouvoir », de la « décision » et du « changement », avec par exemple S. Milgram, K. Lewin, R. Lippitt, R. Withe, H. J. Leavitt, L. Festinger... En France, c'est notamment avec S. Moscovici (*L'Âge des Foules*), influencé par Le Bon, que la

*

Ainsi, une foule est sensible à l'émotion ; elle a besoin d'être rassurée ; elle est facile à impressionner et à décevoir ; elle éprouve des sentiments (de puissance, de risque d'agression, de compassion par exemple). Gustave le Bon a aussi établi qu'elle est crédule, qu'elle se laisse convaincre par des affirmations et des répétitions, qu'elle se livre à ceux qui lui proposent des perspectives crédibles. En fait, la foule n'est pas farouche. Parfois naïve, elle est toujours prêt à faire confiance pourvu qu'on sache seulement comment lui parler. Une foule est manipulable, non seulement parce qu'elle n'est pas sensible aux raisonnements, mais aussi parce qu'elle est dépourvue de volonté : elle ne peut rien entreprendre par elle-même.

Mais entre la foule et le *chef* qui en prend le contrôle, s'établit par discontinuité un accord (un pacte) fondé sur des complémentarités réciproques : par l'intermédiaire d'un projet, le chef apporte sa vision et sa volonté de faire ; le groupe, sa confiance et son aptitude à réaliser. Nous avons dit que ce pacte est établi librement sur le plan des principes, mais qu'il devient vite coercitif. Quand arrive la nécessité d'entreprendre, le groupe agonique n'est pas toujours consentant, pas plus que les individus qui le constituent, mais il n'est plus temps de prendre parti.

Le pacte collectif existe par rapport à un projet et uniquement par rapport à lui. Il s'éteint donc avec la réalisation de ce projet. C'est dire combien est difficile l'activation d'un groupe social quand le contexte n'est pas agonique (ainsi, il est difficile de motiver une bureaucratie parce que celle-ci est rarement mise au défi de partager une vision ou d'atteindre des objectifs). Pour que l'action du groupe devienne pleinement efficace, les individus doivent servir l'intérêt collectif et la coercition est insuffisante. Il faut alors développer ce lien de transcen-

psychologie sociale se développe. Aux Etats-Unis comme en Europe, les influences du groupe sur les individus seront prises en compte et utilisées dans les « psychothérapies de groupes ». Dans ce cadre, des auteurs comme D. Anzieu (*Le Groupe et l'Inconscient. L'Imaginaire groupal*) et R. Kaës (*L'Appareil psychique groupal*) étudient les divers processus affectant la conscience, l'affectivité et l'imaginaire des individus dans les « groupes fusionnels », et donnent aux descriptions et théories de Le Bon des développements et des prolongements significatifs. » (Bernard Dantier, *Introduction à la Psychologie des Foules de Gustave Le Bon*, Université du Québec, 2002, note de la p. 13)

dance que nous avons mis en évidence, lien qui a pour effet de refermer le groupe. Au sein du groupe devenu agonique, les volontés se polarisent et une forme de personnalité collective apparaît.

Arriver à fusionner les individus qui composent un groupe est plus difficile encore. Pour qu'une solidarité s'établisse durablement, il faut que les oppositions internes soient complètement maîtrisées. En pratique, se pose rapidement un problème de taille. Un ensemble restreint d'individus peut arriver à fusionner. Mais il est quasiment impossible de trouver une solution durable à la coopération conflictuelle dans les grandes organisations. La personne collective est donc à distinguer de l'organisation, laquelle caractérise un groupe plus vaste (une grande entreprise, une armée) et forcément moins homogène. Un groupe agonique est non seulement limité dans le temps mais aussi dans l'espace. En apparence, une grande organisation est une juxtaposition (ou une superposition) de groupes agoniques. Elle produit des échanges et des idées, elle induit des changements, elle intègre de nouvelles règles, elle régule des liens émotionnels. Mais inversement, elle crée des illusions et des frustrations, elle catalyse des conflits destructeurs, elle produit des décisions imprévisibles¹. En pratique, les oppositions internes n'empêchent pas l'action stratégique d'être mise en œuvre. Aussi la grande organisation est-elle en général à la fois coopérative et conflictuelle.

Un groupe agonique adopte donc des règles qui l'organisent et un chef qui le dirige : c'est ce qui le différencie absolument de la foule. Il est vrai que l'ambition peut tirer parti du défaut de règles c'est-à-dire de l'anomie ; et que l'usage peut se substituer au défaut d'autorité c'est-à-dire à l'anarchie. Mais il n'est pas de limite au pouvoir du chef si les règles ne le contraignent pas, et il n'est pas de limite au développement des règles si le chef ne le contrôle pas. La tentation du pouvoir absolu, l'absence de vision du chef, sa distance croissante avec le groupe qu'il est censé diriger, le développement de la bureaucratie et des règles inutiles, la corruption qui en résulte invariablement, sont autant de facteurs qui rétrogradent inéluctablement le groupe agonique en une foule active et contestataire. Ces facteurs sont en tout cas les ferments de toutes les révolutions.

¹ Voir A. Blanchet et A. Trognon, *La Psychologie des groupes*, Nathan, 1994, p. 99.