



MÉMOIRE DE RECHERCHE

Les effets de la sanction
collective sur l'action de
groupe et l'esprit d'équipe

Réalisé par :

**Mathilde Fournier
Margo Landrивon
Martin Lim
François Trublereau**

2017-2018

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier Xavier Latournerie qui nous a encadré tout au long de notre travail et nous a fourni de précieux conseils. Nous souhaitons également remercier les équipes encadrantes des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan et d'HEC Paris qui nous ont donné l'occasion de vivre une expérience unique sur le camp militaire. Nous aimerions remercier tout particulièrement nos chefs de groupe Tanguy Blanchard (groupe 3 section 3) et Alexandre Ducret (groupe 2 section 3) qui nous ont suivis pendant toute la durée du séminaire et nous ont beaucoup appris à la fois sur le monde militaire et sur le leadership en général.

Nous souhaitons également remercier toutes les personnes que nous avons eu la chance d'interroger, Anne Treppoz, David Bertrand, Gilles Ho, Véronique Chavane, Alfred Morel. Ils ont accepté de nous donner de leur temps pour répondre à nos diverses questions et nous faire part de leurs expériences personnelles. Ces témoignages nous ont tous été très utiles pour la rédaction de notre mémoire. Un grand merci également à M. Painchaud, ancien joueur de football américain et entraîneur de rugby au lycée Sainte-Geneviève, pour nous avoir permis d'observer un entraînement sportif. Enfin, nous remercions l'ensemble des répondants à notre sondage ainsi que les participants à notre expérience. Vous avez été d'une aide cruciale lors de nos recherches.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à nous lire que nous en avons eu à réaliser ce mémoire.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
I. Prologue	5
II. Démarche de recherche adoptée.....	7
1. Question de recherche	7
2. Hypothèse.....	8
3. Références théoriques	9
4. Enquête envisagée	10
4.1 Entretiens.....	10
4.2 Sondage	11
4.3 Expérience.....	12
4.4 Observation	15
III. Ce qui ressort de l'enquête réalisée.....	19
1. La sanction collective, une pratique rendue inefficace par son injustice et ses effets néfastes sur les individus qui constituent le groupe.	19
1.1. Questionnement autour de la notion de sanction	19
1.2. Des conséquences néfastes pour l'individu... ..	20
1.3. ...Qui se répercutent sur son comportement et donc sur l'action du groupe.....	22
2. La sanction collective apparaît donc comme une pratique contre-productive	24
2.1. Une efficacité moindre par rapport à la sanction individuelle.....	24
2.2. Une menace lourde sur la cohésion du groupe	27
2.3. Un type de sanction aujourd'hui dépassé.....	28
3. Cependant, la sanction collective s'avère efficace dans des cas exceptionnels	30
3.1. Deux domaines clés : le sport et l'armée	31
3.2. Le nouveau visage de la sanction collective dans le domaine entrepreneurial : le système de récompense collective.....	33
3.3. Cependant, même dans ces domaines précis, la sanction collective ne fait pas l'unanimité	36
3.4. Finalement, l'efficacité de la sanction collective dépend essentiellement de la cohésion préalable du groupe concerné	38
IV. Bilan	40
1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'expérience réalisée.....	40
2. Limites, apports	41

3. Perspectives, interrogations.....	42
V. Sources	43
VI. Annexes.....	44
1. Scripts des entretiens.....	44
2. Sondage : 114 réponses.....	54

I. Prologue

« Pour toute la compagnie : en position de pompes ! », hurla le commandant d'unité adjoint S. Rigot en brandissant furieusement trois papiers dans la faible lumière de l'aube. François, encore fatigué de sa courte nuit, posa ses mains sur le sol couvert de chardons. Son corps lui pesait davantage à chaque flexion, mais ce n'était rien à côté de l'écrasant sentiment d'injustice qui lui comprimait la poitrine. En effet, la veille, dans le cadre de la partie terrain de notre séminaire « Leadership et esprit d'équipe » à Saint-Cyr Coëtquidan, il avait suivi à la lettre l'ordre de ne laisser aucun déchet sur le campement. Il avait nettoyé avec minutie sa zone et même ramassé sur son chemin tous les déchets qu'il avait trouvés. Malgré tous ses efforts, François se trouvait puni. Comme ceux qui n'avaient nullement participé à l'entretien du bivouac. Comme si son travail n'avait servi à rien. Ce choix de la sanction collective, censé responsabiliser le groupe et fédérer les membres entre eux, François le comprenait bien. Pourtant, cette punition eut chez lui l'effet inverse : il perdit dès lors toute motivation à nettoyer le campement. Il pensait à ceux, nombreux, qui préféreraient encore faire des pompes que de ramasser des papiers : chez eux non plus, l'effet de la sanction collective ne devait pas être celui escompté. Et l'état du campement, qui ne s'améliora pas les jours suivants, lui donna raison.

Au-delà de l'apparent drame vécu par François, cet événement ne nous a pas laissés indifférents. Et pour cause : tant d'efforts et de souffrances pour si peu de résultats, comment expliquer cette incohérence ? Une incohérence qui nous a semblé d'autant plus grande que faire le choix de la sanction collective n'est pas un choix anodin mais bien au contraire une décision dont on espère que le résultat escompté justifiera la peine infligée. Ce choix osé donc, fait par le chef de section lors de notre séminaire, a semblé ne générer que de l'énervement et une démotivation générale dans le groupe. Pour autant, peut-on en conclure que la sanction collective est une pratique à bannir du fait de son inutilité ? Il suffit de penser aux multiples domaines dans lesquelles de telles sanctions sont appliquées (sport, école) pour comprendre qu'une réelle enquête est nécessaire pour répondre à cette question.

En nous lançant dans nos recherches, nous savions que le travail serait ardu pour parvenir à juger de l'efficacité de la sanction collective sur le groupe, tant sur l'action de ce dernier que

sur son esprit et sa cohésion. En effet, si la sanction collective est une pratique non conventionnelle et extrêmement controversée, elle est étonnamment présente dans de nombreux domaines de notre vie. Que ce soit dans le cadre scolaire, sportif, militaire et même au sein d'une entreprise, on la retrouve sous diverses formes. Mais alors, l'efficacité de la sanction collective dépend-t-elle du cadre dans lequel elle est appliquée ? Ou bien dépend-t-elle du charisme du chef qui l'applique ? Le caractère des membres du groupe sanctionné entre-t-il aussi en jeu dans cette équation d'efficacité ? Peut-on finalement parler de sanction collective au singulier quand celle-ci va de l'exécution de pompes à l'aube par section militaire à la simple punition scolaire consistant à recopier des lignes ? Toutes ces questions et bien d'autres encore sont apparues au cours de notre réflexion et nous avons alors pris conscience de toute la complexité de cette notion de « sanction collective ».

Ce que nous avons vécu et ressenti à Saint-Cyr Coëtquidan ce fameux matin d'août, nous avons pu constater que d'autres, adultes et enfants, en avaient fait l'expérience sous diverses formes avant nous. Ce sont ces témoignages mais aussi nos expériences, nos observations et diverses lectures qui nous ont finalement permis d'appréhender la sanction collective sous différents aspects.

III. Démarche de recherche adoptée

1. Question de recherche

Surpris par le décalage entre l'effet visé par la punition collective infligée à François et le ressenti de ce dernier, nous avons voulu nous interroger sur la pertinence d'une telle punition. Était-elle vraiment adaptée au groupe ? A l'individu ? A la faute ? Nous avons pourtant bien compris que le lieutenant Rigot cherchait à la fois à rectifier nos comportements et à développer en chacun des membres de la section 3 un sentiment de solidarité et de cohésion. C'est pour cela que nous avons décidé de concentrer notre problématique sur deux axes, qui auraient pu former chacun un thème de recherche.

Le premier porte sur la question de l'efficacité de la punition collective. Une punition se doit en effet de servir de leçon, de pousser les fautifs à rectifier leur comportement. Apparaît alors le paradoxe intrinsèque à toute punition qui serait collective : est puni celui qui se comporte bien au même titre que celui qui se comporte mal. Est-ce donc un moyen efficace pour rectifier l'action globale du groupe ? C'est la question la plus évidente que nous nous sommes posée. Nous avons ensuite choisi d'utiliser le mot « corriger » pour insister sur cette notion de rectification du comportement, de correction de l'action - le but de toute punition étant l'amélioration future d'un comportement. Nous nous sommes alors demandé à quelle échelle nous voulions travailler : s'agissait-il d'étudier les effets d'une punition collective sur un individu ou bien sur un groupe dans sa globalité ? Afin de respecter notre premier souhait d'étudier l'action collective, nous avons opté pour la deuxième solution : analyser l'efficacité d'une punition collective à l'échelle du groupe.

Partant du sentiment d'injustice voire de colère qu'avait ressenti François après s'être fait punir, nous avons dégagé un deuxième axe de réflexion autour du thème de la punition collective : ses effets sur la cohésion du groupe. Nous le savons, dans le cadre de notre séminaire Saint-Cyr, ce genre de punition était mis en place pour souder les membres du groupe entre eux, pour renforcer leur esprit d'équipe. Pourtant, nous avons remarqué qu'au contraire, une punition collective pouvait fragiliser le groupe, le scinder voire isoler les coupables. C'est ainsi que notre problématique est devenue : « La punition collective est-elle un levier efficace pour corriger l'action de groupe et renforcer l'esprit d'équipe ? ».

Enfin, dans la finalisation de notre question de recherche, nous nous sommes arrêtés sur le concept de punition que nous pourrions définir comme une peine infligée pour un manquement au règlement. Or ce terme semble restreindre notre problématique à deux domaines : le domaine scolaire et le domaine militaire. Afin de pouvoir élargir notre recherche au monde de l'entreprise, nous avons préféré utiliser le mot « sanction », qui peut être à la fois une punition ou une récompense. Nous définirons ce terme plus en détail dans la suite du mémoire.

C'est ainsi que nous sommes arrivés à cette question de recherche finale :

« La sanction collective est-elle un levier efficace pour corriger l'action de groupe et renforcer l'esprit d'équipe ? »

2. Hypothèse

Pour répondre à cette question, nous avons très vite observé des dissensions au sein du groupe. En effet, nous n'arrivions pas à émettre une hypothèse claire et tranchée qui convenait à tous, ce qui nous montrait la complexité de notre sujet. Nous avons donc essayé de faire varier des paramètres. Tout d'abord, la taille du groupe concerné nous a semblé avoir un impact sur les effets de la sanction : nous pensons a priori que cette dernière n'est pas efficace dans le cadre d'un groupe de taille trop importante, car la perspective que des milliers de membres ne joueront pas le jeu démotive chacun des collaborateurs.

Pour que la sanction collective fonctionne, il faut que le mécanisme de culpabilisation du fautif puisse s'appliquer ou que les perturbateurs soient assez peu nombreux et identifiables pour que le reste du groupe les motive. Nous entendons par groupe de taille restreinte :

- Un groupe où tout le monde se connaît et est en contact
- Un groupe où chacun a la possibilité d'agir de façon déterminante pour l'atteinte de l'objectif collectif.

En revanche, dans le cadre d'un groupe de taille restreinte, le fautif responsable de la punition collective peut être exclu du groupe. Pire, la sanction collective peut cristalliser les tensions et diviser le groupe en montant les membres les uns contre les autres. Le sentiment de

colère et d'injustice des innocents va alors entraver la bonne entente au sein du groupe et fragiliser l'esprit d'équipe.

Nous arrivons donc à l'hypothèse de recherche suivante :

« La sanction collective n'est un levier de motivation pour rectifier l'action du groupe que lorsque celui-ci est de taille restreinte, mais elle menace alors la cohésion de ce dernier. »

3. Références théoriques

Nous avons cherché, par nos références théoriques, à montrer la variété des domaines dans lesquels sont appliquées des sanctions collectives. Notre objectif principal était de diversifier nos sources afin d'étudier les différentes formes que peut prendre ce type de sanction et d'évaluer leur présence dans notre quotidien.

Nous avons ainsi cherché à donner une approche socio-historique de la notion de sanction collective. D'une part, nous voulions montrer qu'avant d'être formellement interdite par la loi telle que nous la connaissons aujourd'hui, de telles pratiques étaient employées et donc jugées efficaces. Nous avons rapidement découvert que ce type de sanction était historiquement employé au nom d'une « responsabilité collective » reconnue légalement et surtout socialement durant de nombreux siècles. Nos recherches sur un tel concept ont été semées d'embûches : les articles que nous trouvions étaient soit trop complexes, soit trop éloignés de notre sujet (qui n'est pas la responsabilité mais bien la sanction collective). Finalement, nous avons choisi de nous appuyer sur une sélection d'extraits d'un article du sociologue Toshiaki Kozakäi *De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale* (paru en 2008) et de la thèse de Frédéric Pardo, *Le groupe en droit pénal* (2004, Université de Nice) qui offre une perspective intéressante sur l'évolution historique de cette notion.

De plus, nous voulions explorer les différentes facettes de la notion de sanction collective. D'une part, pour comprendre les liens entre une telle notion et les mécanismes présents au sein d'un groupe, nous avons étudié l'ouvrage du psychanalyste britannique Wilfred

Bion, Recherches sur les petits groupes. D'autre part, pour être en prise avec notre réalité actuelle et l'aspect pratique que soulève une telle notion, nous avons fait appel à plusieurs reprises à des textes de lois, essentiellement le code de l'éducation et le code du travail.

Pour mettre l'accent sur la réalité encore très actuelle de la sanction collective, nous avons cherché à nous appuyer sur l'étude d'un fait divers. Nous avons ainsi écouté un documentaire relatant l'histoire d'une famille faisant l'objet d'un avis d'expulsion dans une cité HLM des Hauts de Seine. La raison de cette sanction : l'un des enfants a été mis en cause et condamné dans une affaire de deal. Maliya Allie raconte son histoire dans le livre Marianne, la sœur du dealer. Nous analyserons donc à la fois les effets de cette sanction sur la cohésion des membres de la famille et sur le redressement ou non de l'adolescent délinquant.

Finalement, pour une approche marquante faisant référence à des événements historiques récents et dévoilant l'usage de la sanction collective dans le domaine très particulier qu'est l'armée, nous nous sommes appuyés sur le film Full Metal Jacket de Stanley Kubrick sorti en 1987. Ce film montre des effets négatifs poussés à l'extrême d'une sanction collective et met en lumière ses risques et dérives. Nous nous appuyerons donc sur quelques extraits pour illustrer certains points de notre raisonnement.

4. Enquête envisagée

4.1 Entretiens

Une fois notre question et notre hypothèse de recherche établies, il était temps de se lancer dans l'enquête. Première étape : les entretiens. Nous avons décidé de rencontrer des personnes issues de domaines différents et qui selon nous pouvaient être ou avoir été témoins de sanctions collectives. Nous avons comme idée de questionner :

- **Une maîtresse.** Selon nous, l'expérience d'une maîtresse d'école peut permettre de comprendre en profondeur l'utilité pratique de la sanction collective dans son utilisation la plus quotidienne. En effet, nous nous sommes rendu compte que nous avons tous déjà fait l'expérience d'une sanction collective en classe. Enfin, interroger une maîtresse ayant travaillé dans des classes d'effectifs variés nous permettait de mettre le doigt sur les nuances apportées par notre hypothèse de recherche (« *La sanction*

collective n'est un levier de motivation pour rectifier l'action du groupe que lorsque celui-ci est de taille restreinte »).

- **Un employé et un cadre d'entreprise.** Cela nous semblait essentiel d'en savoir plus sur la pratique de sanctions collectives dans un monde qui nous intéresse particulièrement : l'entreprise. Nous nous doutions que les punitions collectives n'étaient pas autorisées par la loi. Cependant, nous savions aussi que ce serait l'occasion de découvrir le fonctionnement d'une forme nouvelle de sanction collective : la récompense collective. Nous avons donc choisi d'interroger à la fois un employé ayant vécu ce système de récompense collective et un cadre ayant décidé d'appliquer un tel système. L'intérêt est de connaître les avis de chacun sur l'efficacité de cette méthode, à travers leurs deux points de vue complémentaires.
- **Un psychiatre.** Nous tenions à nous entretenir avec un psychiatre afin d'en savoir plus sur les conséquences psychologiques d'une sanction collective sur l'individu, pour ensuite tenter de comprendre ses effets sur le groupe.

Nous nous sommes finalement entretenus avec les personnes suivantes :

- **Anne Treppoz**, professeur des écoles en classe de CP.
- **David Bertrand**, directeur des ventes France et Belgique de la firme Houdan Cuisines.
- **Gilles Ho**, vendeur chez Jeff de Bruges.
- **Véronique Chavane**, psychiatre.

4.2 Sondage

Afin d'obtenir un échantillon qui soit le plus représentatif possible de la population visée (c'est-à-dire la population française de tout âge et de toute profession), nous avons décidé de ne pas publier notre sondage sur les réseaux sociaux. En effet, nous voulions éviter de centrer notre panel de répondants sur les étudiants de 18 à 25 ans.

Nous sommes tout d'abord allés directement à la rencontre d'inconnus pour les interroger. Nous avons choisi pour cela d'aller au Simply Market puis à la gare de Versailles et de recueillir les réponses des sondés via l'application Nestforms. Mais cette méthode nous a

rapidement paru contraignante : trop peu de gens acceptaient de nous répondre. Nous avons donc changé de méthode.

Dans un deuxième temps, nous avons créé un nouveau sondage cette fois ci sur Google Forms. Après avoir transféré les réponses déjà recueillies via Nestforms, nous avons envoyé par mail notre nouveau formulaire à notre entourage, qui l'a à son tour fait suivre à ses proches. C'est ainsi que nous avons obtenu 114 réponses plutôt représentatives de la population française (tranches d'âges et secteurs d'activités variés). Il faudra tout de même tenir compte du fait que nous avons un échantillon qui surestime les personnes ayant entre 40 et 65 ans (40% pour 33% dans la population française). Le résumé des réponses est joint en annexe.

4.3 Expérience

But de l'expérience :

On souhaite tester l'efficacité de la sanction collective par rapport à la sanction individuelle sur l'efficacité du groupe à réaliser son objectif.

Déroulement de l'expérience :

Nous constituons quatre groupes de taille égale, deux groupes témoins et deux groupes tests. Chaque groupe comprend 7 personnes volontaires rencontrées sur le campus parmi nos camarades de promotion. Les personnes testées sont isolées de tout regard extérieur.

Nous avons utilisé la phrase d'accroche suivante : « Veux-tu participer à une expérience ? Il y a un pain au chocolat à la clé. Cela ne prendra pas plus de cinq minutes. »

Chacune des quatre parties de l'expérience est réalisée à la même heure par une météo similaire.

Premier groupe témoin :

Les 7 participants ne sont pas mis en contact. A chacun l'on propose de gagner un pain au chocolat s'il se verse le contenu d'un verre d'eau sur la tête. S'il se verse le verre d'eau sur la tête, il obtient un pain au chocolat, sinon, il n'en obtient pas.

Deuxième groupe témoin :

Les 7 participants sont tous ensemble, peuvent communiquer avant le moment de se verser le verre d'eau sur la tête, et se voient pendant toute la durée de l'expérience. La règle est la

même que pour le premier groupe témoin : chacun peut gagner un pain au chocolat en se versant un verre d'eau sur la tête. Le gain ne dépend pas de l'action des autres participants.

Premier groupe test :

Les 7 participants ne sont pas mis en contact. On explique à chacun qu'il fait partie d'un groupe de 7 personnes et que pour gagner le pain au chocolat, il faut non seulement qu'il se verse un verre d'eau sur la tête mais aussi que tous les autres participants à l'expérience se le soient versé. Si l'un seulement d'entre eux ne se verse pas le verre d'eau sur la tête, personne n'obtiendra de pain au chocolat. En revanche, si tous se le versent, et seulement dans ce cas, chacun obtient son pain au chocolat.

Deuxième groupe test :

Les 7 participants sont mis en contact, peuvent communiquer et se voient pendant toute la durée de l'expérience. La règle est la même que pour le premier groupe test : il faut que tous se versent un verre d'eau sur la tête pour que chacun obtienne son pain au chocolat. Si l'un des participants seulement ne se verse pas le verre d'eau, aucun ne gagne de pain au chocolat.

Variable mesurée :

Nous comptons et comparons le nombre de personnes se versant un verre d'eau sur la tête dans chacun des groupes testés. Plus ce nombre est important, plus l'on peut estimer que la performance globale du groupe a été bonne : l'objectif du groupe est qu'un maximum de personnes du groupe se soient versé le verre d'eau sur la tête.

Résultat de l'expérience :

- **Premier groupe témoin** (sans contact, sanction individuelle) : 3 ont refusé de se verser le verre d'eau, 4 se le sont versé.
- **Deuxième groupe témoin** (participants mis en contact, sanction individuelle) : 2 ont refusé de se verser le verre d'eau, 5 se le sont versé.
- **Premier groupe test** (sans contact, sanction collective) : 3 ont refusé de se verser le verre d'eau, 4 se le sont versé.
- **Deuxième groupe test** (participants mis en contact, sanction collective) : les 7 se sont versé le verre d'eau.

Analyse de l'expérience :

Lorsque les personnes sont mises en contact, elles sont plus nombreuses à se verser le verre d'eau sur la tête, que la sanction collective s'applique ou non. Nous en déduisons que l'effet de groupe agit sur chaque individu, le poussant à dépasser ses limites, ou du moins à respecter les consignes et à imiter les autres.

Nous avons de plus remarqué que la sanction collective semble n'avoir un impact que dans le cas où les participants sont réunis : en effet, sans mise en contact, presque la moitié des participants ont refusé de se verser le verre. Sans regard extérieur et en toute impunité, les participants tendent à refuser ce qu'on leur demande de faire, même si cela peut affecter le reste de l'équipe. En revanche, lorsque les personnes sont réunies, toutes se versent le verre d'eau, malgré le fait que plusieurs d'entre elles ne soient manifestement pas intéressées par la récompense. Nous pensons que cela est dû au fait que les participants ne veulent pas priver les autres de leur pain au chocolat, et éviter des répercussions sociales pour les en avoir privé. La sanction collective semble donc être bénéfique à l'efficacité du groupe et mener à une atteinte rigoureuse de l'objectif en exerçant une pression individuelle.

Remarque :

Si le nombre restreint de participants à chacune des expériences donne à notre réalisation peu de valeur scientifique, nous souhaiterions néanmoins rapporter les comportements et les échanges des participants que nous avons observés pendant la réalisation de ces expériences témoins et tests 2 et qui semblent, peut-être plus que les chiffres, appuyer l'idée que la sanction collective permet d'améliorer l'efficacité du groupe. En effet, ayant connaissance de l'application de cette sanction collective, les participants à l'expérience test 2 ont bien plus discuté entre eux que les participants à l'expérience témoin 2 avant de se verser le verre d'eau sur la tête. Rapidement, une stratégie de groupe s'est formée (« Allez, on le fait tous, ok ? »), un leader est apparu pour organiser le groupe et gérer la prise de parole, et malgré une faible volonté d'avoir la récompense, la consigne a été respectée par tous les participants et l'objectif commun a été atteint.

4.4 Observation

Notre question de recherche était : « *La sanction collective est-elle un levier efficace pour corriger l'action de groupe et renforcer l'esprit d'équipe ?* »

La pratique de la sanction collective étant officiellement interdite au sein de l'armée, nous avons cherché à l'observer dans un domaine qui fait particulièrement sens étant donné que notre sujet porte sur le groupe et l'esprit d'équipe : le sport.

Pour ce faire, nous nous sommes rendus à un entraînement de l'équipe de rugby du lycée privé Sainte-Geneviève coachée par le professeur Painchaud, ancien joueur de football américain. C'est en observant le déroulement de l'entraînement et les pratiques du coach qu'il nous est venu à l'idée de comparer cet entraînement à celui de l'équipe de football de l'école HEC Paris.

Observation d'un entraînement au lycée Sainte-Geneviève :

Nous nous sommes rendus le jeudi 28 Septembre au lycée privé Sainte-Geneviève dans le but d'observer un entraînement de la nouvelle équipe de rugby masculine. Premier contact : rencontre avec le coach, le professeur Painchaud, ancien joueur de football américain de haut niveau. « La question de la sanction collective est très intéressante dans le monde du sport, surtout de haut niveau. L'enjeu pour un coach qui se voit confier de jeunes joueurs inexpérimentés est de créer rapidement un fort esprit d'équipe, une cohésion solide mais surtout de la discipline et de l'écoute. Souvent, créer tout cela passe justement par la pratique d'une forme de sanction collective... J'ai beaucoup connu ça quand je jouais, et il m'arrive encore de la pratiquer en tant que coach, à petite dose évidemment pour ne pas obtenir l'effet inverse. » Après cette première approche prometteuse, nous attendions avec impatience d'observer en réalité de telles pratiques. 13h15 : l'entraînement débute par des explications du professeur sur le déroulement de la séance. Échauffements de groupe pendant une quinzaine de minutes puis début des exercices. Le coach rappelle ses joueurs à l'ordre par des cris lorsque ceux-ci s'éparpillent. M. Painchaud est contraint de quitter l'entraînement exceptionnellement tôt pour se rendre à une réunion. Nous sommes déçus : nous n'avons pas assisté à une réelle sanction collective, notre observation semble tourner à l'échec. Nous nous apprêtons à partir lorsque les exercices collectifs reprennent. Les joueurs forment deux colonnes puis ils doivent attendre le top départ : 4 joueurs de la colonne de gauche se placent en défense pendant que les

quatre joueurs de la colonne de droite organisent une attaque et essaient de dépasser la ligne de défense. C'est un exercice de rapidité et de communication. Les top départs s'enchaînent, les joueurs se dispersent, ne s'écoutent plus, ne parviennent pas à s'organiser. En l'absence du coach, des deuxièmes années tentent de prendre en main l'entraînement mais nous observons quelque chose de très intéressant : contrairement au coach, ils ne s'adressent plus à l'équipe entière pour les ramener à l'ordre mais ils désignent le ou les quelques joueurs qui sont inattentifs et ne réalisent pas bien l'exercice. Les effets de ce type de désignation individuelle sont clairement inefficaces : l'exercice ne sera jamais parfaitement réalisé, de ce que nous observons.

Ainsi, nous pouvons tirer de cette observation la conclusion suivante : c'est bien en étant sanctionné au nom de l'équipe entière que chaque joueur semble poussé à mieux réaliser ses actions, à mieux écouter ses partenaires pour renforcer la cohésion du groupe et parfaire l'exercice collectif. La désignation individuelle, que nous pouvons concevoir comme une sanction individuelle, a été inefficace lors de l'entraînement que nous avons observé. Ainsi, il semble bien que la sanction collective ait une forme d'efficacité.

Nous décidons de confirmer cette supposition par une seconde observation. Nous choisissons d'observer un entraînement de l'équipe de football d'HEC Paris, où il est connu que les sanctions collectives sont récurrentes.

Comparaison avec l'entraînement physique du lundi soir de l'équipe de football de HEC Paris :

Nous avons réussi à assister à l'entraînement dit « physique » du lundi soir de l'équipe de football d'HEC Paris. Nous tenions à compléter ainsi notre observation car nous avons entendu des récits de la façon dont se déroulaient ces entraînements. Et nous n'avons effectivement pas été déçus.

Nous arrivons à 20h00, l'entraînement commence, encadré par des deuxièmes années. La course fractionnée débute : il s'agit d'une alternance d'allures rapides et normales. Les cinq deuxièmes années sont placés en ligne et courent devant le peloton de premières années. Ils crient « Top ! » et tous s'élancent en allure rapide jusqu'à ce que résonne un « Stop ! » annonçant le retour à l'allure normale. Ces alternances sont entrecoupées d'injonctions et de cris de la part des deuxièmes années, destinés aux premières années. La

formation en peloton force le groupe de premières années à tenir l'allure générale, malgré des conditions physiques apparemment très différentes. Certains commencent à souffler, à ralentir en se détachant du groupe. « Allez, on maintient le rythme ! Il faut souffrir ensemble ! ». Au bout d'une trentaine de minutes de course, le groupe est totalement éparpillé, l'écart entre le premier et le dernier coureur est conséquent.

C'est alors que nous assistons à la première sanction collective : comme tous les lundis, les premiers qui arrivent à la fin de la course doivent se mettre en position de gainage sur le terrain de foot, sur ordre des deuxièmes années, et ce jusqu'à ce que le dernier arrive. Cette pratique vise à ce que les derniers ressentent un fort sentiment de culpabilité et s'efforcent de courir plus rapidement le lundi suivant. À l'inverse, les premiers doivent apprendre à souffrir en silence pour les derniers mais aussi à penser à les aider et à les encourager pendant la course. Cette sanction vise donc non seulement à endurcir l'esprit et le corps de chacun mais surtout à renforcer la cohésion et la motivation du groupe.

Nous assistons à ce moment-là à la deuxième sanction collective de l'entraînement : « Guillaume, c'est ça que tu appelles gagner ? ». Les deuxièmes années se rapprochent de Guillaume et attendent qu'il rectifie sa position, mais celui-ci ne semble pas parvenir à baisser son bassin pour bien gagner. « Bon, les premières années, votre copain n'a pas l'air de savoir gagner donc on va tous faire trois minutes de gainage supplémentaires ! ». Nous voyons le visage de Guillaume se décomposer, tout comme ceux des autres garçons sanctionnés par sa faute... Là encore, la sanction semble efficace : Guillaume parvient à tenir les trois minutes et aucun reproche ne lui est fait de la part de ses coéquipiers qui semblent habitués à ce genre de sanction. Nous sommes retournés demander à Guillaume deux semaines après si l'équipe avait encore été punie à cause de son mauvais gainage. La réponse fut négative : il avait suffisamment été marqué par la culpabilité et avait fait des efforts pour corriger ses positions lors des entraînements suivants.

Finalement, ces observations nous ont confirmé que la sanction collective se montrait particulièrement efficace dans un cadre sportif. Elle soude le groupe et force les membres de l'équipe à faire de leur mieux en utilisant le levier de la peur : aucun individu ne veut faire payer le groupe par sa faute et va donc tout faire pour éviter cela.

Toutefois, notons que les sanctions collectives observées à HEC ont aussi été effectuées

par ceux qui les avaient ordonnées (les deuxièmes années). Il ne s'agit donc pas d'une sanction unilatérale et autoritaire qui aurait pu être mal accueillie voire rejetée par l'équipe : les deuxièmes années montrent une forme de solidarité en exécutant la sanction, ce qui selon nous légitime une telle pratique.

IV. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

1. La sanction collective, une pratique rendue inefficace par son injustice et ses effets néfastes sur les individus qui constituent le groupe.

1.1. Questionnement autour de la notion de sanction

Il convient d'abord de bien préciser ce que nous entendons par le terme de sanction. Selon nous, il s'agit d'un acte assurant l'exécution d'un règlement. Posée par le détenteur d'une autorité, il peut s'agir d'une simple décision, mais on l'entendra au sens plus restreint de peine ou récompense prévues par un règlement. La sanction peut donc se faire punition quand elle est une mesure répressive qui répond à l'inexécution d'un ordre ou au non-respect d'un règlement, ou récompense quand elle est une mesure gratifiante de reconnaissance par l'autorité d'une bonne observation du règlement. La notion de « règlement » est ici à entendre au sens large à la fois comme les lois écrites et comme les ordres oraux donnés par une autorité pour la réalisation d'un objectif précis.

De plus, en réfléchissant plus en profondeur sur cette notion, nous en sommes venus à l'idée que la sanction est un outil indispensable pour que le règlement soit respecté, et qu'elle permet donc de faire société. La sanction est par conséquent indispensable à l'existence d'un groupe organisé car un groupe n'existe que si ses membres sont soumis à un règlement commun, au moins implicite. La sanction se distingue donc de la punition. D'une part parce qu'elle l'englobe, mais surtout parce qu'elle exprime une réaction à la faute moins impulsive et plus réfléchie de la part de l'autorité. La sanction est « *la réponse prévue à une infraction* » selon Jean-Pierre Carrier – Docteur en Sciences de l'Éducation, contrairement à la punition qui concrétise brutalement le pouvoir de l'autorité, toujours répressive et pas nécessairement comprise et acceptée en amont par le fautif.

Enfin nous ne considérerons le mot sanction que comme un acte émanant d'un être humain. Sanctionner vient du latin *sanctio* qui signifie « rendre sacré, rendre inviolable par un acte religieux », ce qui montre que la sanction est l'acte par lequel on établit une loi de manière irrévocable. La sanction donne au règlement son caractère obligatoire, intangible. Par conséquent, elle est strictement liée à « l'humanité ». On ne saurait ainsi parler de sanctions

pour les lois naturelles qui sont déjà inviolables. Finalement, la sanction n'existe que pour les lois humaines étant donné qu'elle a pour fonction d'empêcher la possible transgression de ces règles. Par conséquent, dans le cadre de notre mémoire, nous ne considérerons pas par exemple la menace actuelle d'une catastrophe écologique comme une sanction collective proprement dite bien que l'analogie peut être intéressante.

Ainsi donc, la sanction est indispensable à l'efficacité du groupe dans la réalisation de son objectif et est choisie et posée par une autorité. Mais nous avons vu que la sanction pouvait prendre diverses formes, répressives ou gratifiantes. Il importe pour le détenteur de l'autorité de choisir la sanction la plus efficace car d'elle dépendent le bon respect du règlement des membres du groupe, leur observation efficace des objectifs ainsi que l'atmosphère plus ou moins productive régnant au sein du groupe. Il nous a semblé raisonnable de partir du principe qu'un climat de confiance et de cohésion au sein d'un groupe améliorerait son efficacité et que pour étudier l'efficacité d'une sanction, observer ses conséquences sur la cohésion du groupe était une manière de mesurer son influence sur l'efficacité à long terme du groupe.

Notre mémoire met ainsi en question l'efficacité d'un type précis de sanction : la sanction collective. Par sanction collective nous entendons toute sanction infligée par une autorité à un groupe dans son ensemble pour une faute n'ayant été commise que par une partie du groupe seulement. Nous ne nous intéressons pas aux sanctions collectives dans le cas où l'ensemble du groupe est également fautif, car alors il ne s'agit que d'une généralisation de la sanction individuelle.

1.2. Des conséquences néfastes pour l'individu...

Nous avons vu que l'examen de l'efficacité d'une sanction n'était pas évident. On peut par exemple juger différemment de l'efficacité d'une sanction selon que l'on observe ses effets à court terme ou à long terme. Une sanction qui permet d'atteindre l'objectif immédiatement fixé n'est pas nécessairement la plus efficace. On peut considérer que renforcer la cohésion du groupe permettra à ce dernier d'être plus efficace dans le futur. La sanction collective est souvent utilisée dans le but précis de consolider la cohésion du groupe en introduisant une responsabilité collective, au risque de mener à une petite injustice immédiate. L'autorité usant de la sanction collective, non comme une solution de facilité mais parce qu'elle pense

véritablement qu'elle vaut mieux que la sanction individuelle, se soucie ainsi de l'efficacité à long terme du groupe. Pour juger de l'efficacité de cette sanction, il nous semble donc qu'il soit nécessaire à la fois d'examiner si elle mène effectivement à un renforcement de la cohésion du groupe et de voir si ce renforcement éventuel compense l'injustice commise.

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons voulu considérer l'effet que la sanction collective a sur les individus du groupe sanctionné, fautifs ou non, afin d'ensuite estimer l'effet sur le groupe dans son ensemble. A cet effet nous nous sommes entretenus avec la psychiatre Mme Véronique Chavane. Selon elle, l'effet de la sanction collective sur les individus est globalement négatif. L'effet de la punition collective diffère en fonction de l'appareil psychique de l'individu. Par définition, cette sanction n'est pas adaptée à chaque membre du groupe, alors même qu'une bonne sanction est une sanction ajustée à la faute et à l'individu. Par conséquent la punition collective peut avoir des effets graves voire dramatiques pour un individu du groupe et donc pour le groupe dans son ensemble.

Pour l'individu coupable, la punition collective est comme une double peine. Ayant « *intériorisé la valeur sociale de la punition, il ressent de la culpabilité vis-à-vis de lui-même comme pour une punition classique, mais à cela s'ajoute la culpabilité, souvent bien pire, vis-à-vis des autres punis par sa faute* », nous explique Mme Chavane. La punition collective laisse « *une blessure narcissique* » touchant de plein fouet l'estime de soi. Lors de notre sondage, parmi les personnes que nous avons interrogées ayant déjà subi une sanction collective alors qu'elles étaient coupables, 50% ont ressenti un fort sentiment de culpabilité et 16,5% un sentiment de colère. Enfin, 33,4% n'ont pas été particulièrement touchées par le fait que la sanction soit collective. Ainsi, l'effet de la sanction collective sur le fautif est au moins plus important que celui d'une sanction individuelle. Cela peut être recherché par le détenteur de l'autorité s'il estime que le fautif mérite une peine plus importante. Néanmoins, d'après Mme Véronique Chavane, user de la sanction collective, c'est prendre le risque que le coupable soit un individu dit « *sensitif* » ou « *paranoïaque* » (selon les classifications qu'elle utilise). L'effet serait dévastateur car la punition collective détériorerait encore pour le premier l'estime-de soi et aggraverait pour le second le sentiment de persécution.

Les effets sont différents pour les individus n'ayant pas commis la faute. Selon Mme Véronique Chavane, l'individu innocent ayant une bonne estime de lui-même ne sera que peu déstabilisé s'il est victime d'une telle sanction, et éprouvera certainement de l'empathie pour le

coupable qu'il supposera accablé par cette double peine. Mais pour des individus moins sûrs d'eux ou plus sensibles, la punition sera ressentie comme une grande injustice et pourra mener à une baisse d'investissement de ces individus pour le groupe sur le long terme. Reste à savoir si l'empathie des uns contrebalance le dégoût des autres et si cela mène *in fine* à un renforcement de la cohésion du groupe. Parmi les personnes que nous avons interrogées ayant déjà subi une sanction collective alors qu'elles n'étaient pas à l'origine de la faute, 68,8% ont ressenti un sentiment d'injustice et 29,7% un sentiment de colère contre seulement 12,5% un sentiment d'empathie pour le coupable. Ce résultat semble bien indiquer que la sanction collective risque fortement d'avoir des conséquences négatives sur la motivation de la plupart des membres du groupe.

Ainsi au regard de ses effets sur les individus, il nous semble que la sanction collective est un choix risqué qui peut être traumatisant et qui, dans la plupart des cas, est mal vécu par les membres du groupe. Elle mène à une modification des comportements de ces derniers qu'il s'agit d'étudier pour mesurer l'effet de la sanction collective sur l'efficacité du groupe dans son ensemble.

1.3. ...Qui se répercutent sur son comportement et donc sur l'action du groupe

Nous pouvons supposer que l'autorité posant la sanction collective s'attend à ce qu'elle induise une rectification du comportement du fautif, une plus grande unité du groupe et donc une plus grande efficacité de ce dernier. Néanmoins, de même que les conséquences sur les individus peuvent être très différentes, les effets sur l'action du groupe sont très incertains. En effet, seuls 34,3% des sondés estiment que la sanction collective a eu un effet positif sur la cohésion du groupe, et moins de 50% des sondés qui étaient fautifs ont effectivement été motivés par la sanction collective à rectifier leur comportement.

Cependant, l'autorité posant la sanction collective peut le faire pour d'autres raisons. Selon Mme Véronique Chavane, le choix d'une sanction collective en cas de faute peut en fait être motivé par trois autres raisons :

- L'autorité peut souhaiter faire culpabiliser le fautif.

- L'autorité estime que même si la faute est individuelle, chacun est tout de même responsable parce qu'il s'agit d'un groupe (elle vise alors le renforcement de la cohésion du groupe).
- Enfin, et c'est le cas le plus fréquent dans le milieu scolaire, on punit collectivement parce que l'on ne connaît pas l'identité du coupable et que l'on veut qu'il se dénonce.

Nous avons remarqué que 56,7% des sondés se souvenaient particulièrement d'une sanction collective qu'ils avaient subi dans le milieu scolaire. Pour mieux comprendre les effets de la sanction collective nous avons sollicité Mme Anne Treppoz, professeur des écoles en classe de CP. Comme Mme Véronique Chavane, elle déconseille l'usage de la sanction collective. L'ayant utilisée elle-même au début de sa carrière justement parce qu'elle voulait que le coupable d'une faute se dénonce, elle souligne que son injustice la rend inefficace. En effet, selon elle, un enfant puni par la faute d'un autre ne comprend pas sa punition et n'est pas motivé à continuer de suivre les règles, tandis que l'enfant fautif n'a pas intérêt à se dénoncer puisque dans tous les cas il sera de toute manière puni. Mme Véronique Chavane nous a de plus fait remarquer que dans les cas où les autres élèves connaissent le coupable, ce genre de sanction collective mène à la délation, voire au harcèlement, et donc à l'explosion du groupe. Selon elle, le fautif accablé par la culpabilité recherchera le soutien des autres qu'il ne trouvera que si le groupe est extrêmement soudé.

Ainsi, ce type de sanction collective, qui est sans doute un des plus courants est certainement inefficace tant pour rectifier l'action du groupe que pour renforcer sa cohésion car il s'agit en fait d'une punition et non d'une sanction prévue par le règlement. Elle est donc ressentie comme très injuste par les membres du groupe. Néanmoins, d'après Véronique Chavane, dans quelques rares cas ce genre de sanction peut renforcer la cohésion, seulement s'il s'agit d'un groupe où la solidarité est déjà bien établie (une fratrie par exemple). En effet, si la sanction est donnée par un supérieur, ou par tout détenteur de l'autorité bien défini (comme les parents) et est considérée comme injuste par tous les membres du groupe, la cohésion du groupe peut se renforcer dans l'opposition à cette autorité. Le vécu d'injustice commun devient alors un véritable ciment du groupe. Au contraire, si le groupe n'est pas *a priori* solidaire, et c'est souvent le cas des groupes plus grands, la sanction collective conduit souvent à l'explosion du groupe. Cependant, le renforcement de la cohésion peut aller à l'encontre de l'efficacité du groupe dans certains cas si l'on considère que l'autorité est un membre du groupe à part entière.

En revanche, dans le cas d'une sanction collective prévue par le règlement, les conséquences sur l'action du groupe peuvent être différentes. Lorsque la possibilité de la sanction collective est connue par les membres du groupe, celle-ci peut devenir ludique et aller dans le sens d'une bonne cohésion. Ces sanctions prennent souvent la forme de récompenses collectives qui ne sont obtenues qu'en cas d'atteinte des objectifs. C'est ce que nous avons mis en place lors de notre expérience. Dans ce cas, l'expérience a montré que la sanction collective constituait effectivement un bon levier de motivation pour ce genre de groupe de moins de 10 personnes et qui étaient liées (tous étudiants à HEC) de sorte qu'une certaine solidarité préexistait. Comme nous les avons prévenus de l'application d'une sanction collective (privation de pain au chocolat) en cas de non-respect de l'objectif (que tout le monde se verse un verre d'eau sur la tête), ceux-ci se sont mis d'accord entre eux avant de se verser les verres d'eau : cela a donc véritablement renforcé leur cohésion et mené à un respect total de l'objectif, alors même que nous savions que la plupart d'entre eux n'avaient pas vraiment envie de pain au chocolat, et que plusieurs nous avaient dit avant qu'on ne leur explique l'expérience qu'ils ne se verseraient jamais le verre d'eau sur la tête. Le témoignage de M. Gilles Ho, employé chez Jeff de Bruges, va également dans ce sens. Selon lui, le système de prime collective qui était appliqué dans cette chaîne de chocolateries était relativement efficace et améliorait la cohésion de l'équipe mais seulement parce qu'il y avait a priori une bonne ambiance au sein de celle-ci.

2. La sanction collective apparaît donc comme une pratique contre-productive

2.1. Une efficacité moindre par rapport à la sanction individuelle

Après cette première analyse, il semblerait que la sanction collective n'atteigne pas ses objectifs de redressement du comportement individuel, et donc ne permette pas la correction de l'action de groupe. Pouvons-nous dès lors affirmer qu'une sanction appliquée à l'échelle individuelle serait plus efficace ? C'est en effet ce qui ressort de notre enquête. Une sanction, nous l'avons vu, a pour objectif premier de rappeler à l'ordre, de redresser une dérive comportementale pour que l'individu respecte par la suite les règles mises en place. Or, dans la sanction collective, peut être puni celui qui n'a rien fait, aucun comportement n'est alors à corriger. D'où le possible ressenti d'injustice ou de démotivation. C'est ce que nous confirme

notre sondage où 61,7 % des sondés ayant déjà subi une sanction collective pensent qu'une sanction individuelle aurait été plus adaptée à leur cas précis. Même les donneurs de la sanction collective reconnaissent à 54,5 % que leur choix de punir l'ensemble du groupe n'était pas le meilleur. Si on enlève les cas particuliers de faute où le coupable ne peut être identifié clairement, nous pouvons alors affirmer qu'une large majorité des personnes interrogées considère la sanction individuelle comme plus adaptée.

La première raison pouvant expliquer cette non-adaptation est le fait que dans un groupe, chaque membre est différent. Comme nous l'avons vu précédemment, même si le regroupement peut pousser à l'uniformisation, chaque membre garde une personnalité propre, un "*appareil psychique*" propre, d'après les mots de Mme Chavane. La sanction collective a donc une efficacité moindre par rapport à la sanction individuelle car "*chacun va réagir en fonction de qui il est*". Mais Mme Chavane nous a fait remarquer que les effets d'une sanction collective dépendent aussi de la place que le fautif a dans le groupe. Il y a toujours, dans une équipe, un leader, un pénible, celui qui ne fait rien, celui qui est souvent absent ... Chacun des membres a comme un rôle au sein du groupe. Et la sanction collective ne tient pas compte de ces rôles. "*Le problème d'une sanction collective, c'est qu'elle ne va pas s'adapter à chacun de ces individus. Si le pénible est sanctionné alors qu'il n'est pas fautif, on pourrait imaginer qu'en lui se développent des pulsions colériques qui vont atteindre l'idéal du groupe.* ». Une sanction efficace doit donc être ajustée.

D'ailleurs, Mme Treppoz, l'institutrice que nous avons interrogée, a témoigné du manque d'efficacité de la sanction collective sur ses élèves. Au début de sa carrière, il lui est arrivé une fois d'utiliser cette punition mais aujourd'hui, elle a changé ses méthodes. Elle sanctionne et récompense maintenant ses élèves via un système de cartes de couleurs allant du vert au rouge, chaque couleur étant associée à certain nombre de droits ou de restrictions en fonction du comportement de l'élève durant la semaine. Ainsi, elle est passée de la sanction collective, inefficace selon elle, à la sanction individuelle qui se révèle extrêmement efficace. Pourquoi ? « *Mes élèves ont 6 ans, ils sont en CP et très souvent à cet âge-là les enfants ne travaillent pas ou ne respectent pas les règles pour eux-mêmes mais pour quelqu'un à qui ils veulent faire plaisir (la maîtresse, leurs parents etc.) ou pour obtenir une récompense. Il est donc essentiel d'établir un système de punition/récompense à l'échelle individuelle, sans quoi les élèves ne se sentent plus motivés ou concernés.* » Ainsi, il semble que les caractéristiques psychologiques propres à l'enfant fassent qu'un système appliqué à l'échelle du groupe ne peut

être efficace dans son objectif de corriger ou de guider le comportement du jeune individu. En effet, celui-ci a besoin de se sentir personnellement touché par la sanction ou au contraire personnellement motivé en vue de la récompense. Les concepts de groupe et de solidarité semblent en effet bien abstraits pour des jeunes enfants.

Après quelques recherches, nous avons en fait compris que toute sanction collective était interdite par les lois françaises. Considérée comme inadaptée et injuste, aucun chef n'a le droit de sanctionner de manière collective ses subordonnés -que ce soit à l'école, au travail et même à l'armée. Le ministère de l'éducation nationale, dans la circulaire n° 2011-111 du 1-8-2011 sur l'organisation des procédures disciplinaires dans les collèges, les lycées et les établissements régionaux d'enseignement adapté, pose le principe d'individualisation des sanctions (principe 5). Il interdit alors toute forme de sanction collective en citant deux raisons : le respect de l'équité et l'inefficacité pédagogique de ce type de punition.

Le respect de l'équité fait référence au sentiment d'injustice ressenti par les non fautifs, comme l'illustre très bien l'histoire de la famille de Maliya Allie. Cette famille a en effet fait l'objet d'un avis d'expulsion dans une cité HLM des Hauts-de-Seine à la suite de la mise en cause et à la condamnation de l'un des enfants dans une affaire de trafic de drogue. Maliya Allie raconte son histoire dans le livre *Marianne, la sœur du dealer*. En Juin 2009, Maliya, ses trois sœurs et ses quatre frères sont réveillés au milieu de la nuit par la police qui vient chercher l'un de ses petits frères. Il est accusé de trafic de drogue et emmené le soir même par les forces de l'ordre. Quelques jours plus tard, son père reçoit un avis d'expulsion : sa responsabilité est mise en cause dans la mesure où son fils, le fautif, vit encore sous son toit. Plus précisément il est accusé de trouble de jouissance, délit qu'il n'a bien entendu pas commis. Ici, nous avons donc un exemple d'une sanction collective qui semble injuste. Et pourtant, c'est bien la justice française elle-même qui a donné cette sanction. La polémique formée autour de cette affaire montre toutes les dissensions provoquées par l'usage de la sanction collective.

En ce qui concerne l'inefficacité pédagogique d'une telle sanction, elle est liée à l'incompréhension du sanctionné et donc son incapacité à tirer leçon de la punition. *"Le principe d'individualisation implique de tenir compte du degré de responsabilité de l'élève. La sanction ne se fonde pas seulement sur l'acte en lui-même mais également sur la prise en compte de la personnalité de l'élève, surtout s'agissant des mineurs, ainsi que du contexte dans lequel la faute a été commise. Les punitions ou sanctions collectives sont donc prohibées.*

Outre le fait qu'elles sont illégales, leur finalité éducative ne serait pas atteinte. Il s'agit en effet de mettre l'élève en situation de s'interroger sur sa conduite et les conséquences de ses actes.¹ Ainsi, même lorsqu'il s'agit d'une faute collective, le professeur se devra d'évaluer le degré de responsabilité de chacun des élèves avant de les punir pour respecter ce principe d'individualisation. Cette plongée dans le droit français met en lumière le côté polémique de la sanction collective, point que nous développerons plus tard dans l'analyse. Mais il nous faut retenir que *"Toute sanction, toute punition, s'adressent à une personne ; elles sont individuelles et ne peuvent être, en aucun cas, collectives²."*

2.2. Une menace lourde sur la cohésion du groupe

Outre la moindre efficacité de la sanction collective par rapport à une sanction individuelle, il apparaît aussi que sanctionner collectivement a un effet néfaste sur la cohésion du groupe et l'esprit d'équipe qui lient les membres entre eux. Connaître le fonctionnement d'un groupe est nécessaire pour tenter de comprendre l'impact d'une sanction collective sur ce dernier. Selon Mme Chavane, un groupe se fédère autour d'un même idéal et de valeurs communes, mais qui peuvent beaucoup différer : une personne qui se trouve dans un groupe de collègues de travail imposé par le cadre ne partagera pas autant de valeurs que dans son groupe d'amis. Mais dans tous les cas, l'identité du groupe se retrouve fragilisée lorsque s'abat sur lui la punition collective car elle remet en cause la cohésion préétablie. Comme le précise Mme Chavane, il est nécessaire dans ce contexte-là de différencier erreur et faute. Si c'est une erreur inconsidérée et involontaire que tout le monde aurait pu faire, cela entraînera de la sympathie vis-à-vis de la personne fautive et dans ce cas *« la sanction peut être efficace car les gens vont s'unir »*. En revanche, si c'est une faute due à un manquement volontaire aux règles fixées, alors le groupe remettra en cause l'ordre établi et aussi le rôle du coupable, ce qui peut être alors dévastateur en fonction de la place que ce dernier occupe : *« Si le fautif est le leader, on peut alors craindre une désidérialisation. Le risque, c'est le clivage, voire l'explosion de l'équipe »*.

Le problème de la sanction collective est qu'elle met à l'épreuve la cohésion qui s'est formée entre les individus, au point de rompre les groupes les plus faibles. En reprenant les

¹Circulaire n°2011-111

²Circulaire n°200-105 du 11 juillet 2000- éducation nationale : enseignement scolaire ; Affaires juridiques

travaux de Wilfred Bion, psychiatre et psychanalyste britannique du XXe siècle, un groupe se forge au fil du temps, processus qu'il nomme « *l'apprentissage par l'expérience* ». Petit à petit, le groupe apprend à se connaître, et c'est là que la cohésion du groupe se forme. Selon Bion, une véritable cohésion n'est possible que lorsque le groupe accepte les réussites et les échecs de ses membres, c'est-à-dire autant les bons moments que les mauvais (dits « dépressions »). La sanction collective, résultant de la faute d'un des membres du groupe, se catégorise comme une dépression, mais comme une dépression trop importante à laquelle les nouveaux groupes ne peuvent résister car la cohésion vient tout juste de se former. C'est ainsi qu'on peut comprendre aisément qu'un groupe d'amis qui se connaissent depuis toujours va mieux résister à ce type de sanctions qu'un groupe d'inconnus. En effet, se faire punir parce qu'une personne que je viens à peine de rencontrer a fait une faute est naturellement insupportable.

2.3. Un type de sanction aujourd'hui dépassé

La pratique de sanctions collectives semble aujourd'hui perçue comme archaïque voire scandaleuse. Les méthodes pédagogiques ont « changé », le code du travail protège les employés de telles pratiques et le droit lui-même interdit formellement une justice qui condamnerait un collectif pour la faute d'un seul. Vous avez dit sanction collective ? Le concept même semblait échapper parfois aux personnes que nous avons rencontrées lors de notre enquête. Nos mœurs, nos habitudes sociales auraient-elles changé au point de disqualifier la pratique de la sanction collective que nous avons pourtant vue de nos yeux lors de notre séminaire à l'école Saint-Cyr ? Les résultats du sondage sont ici éclairants : pas moins de 80,5% des sondés disent n'avoir jamais administré la moindre sanction collective. Et pourtant, ils sont plus de 60% à clamer avoir déjà subi une forme de sanction collective. Ces chiffres nous ont fait réfléchir à de nouvelles questions : les mœurs ont-elles vraiment changé quant à la pratique des sanctions ? Comment la place de la sanction collective au sein de notre société a-t-elle évolué et qu'est-ce que cette évolution traduit quant à l'efficacité d'un tel type de sanction ?

Revenons donc sur l'usage des sanctions collectives dans les siècles passés. La justice s'effectuait autrefois (dans des cas très particuliers que nous évoquerons) à un niveau collectif même si la faute en elle-même était individuelle. Selon Frédéric Pardo, juriste issu de l'université de Nice, cette pratique était liée à la croyance en l'existence d'une « responsabilité collective ». Sa thèse *Le groupe en droit pénal*, parue en 2008, précise : « *La responsabilité*

*collective fut longtemps un principe répressif majeur, car il semblait naturel de faire subir aux familles, aux clans, aux tribus, les conséquences des actes matériels accomplis par quelques-uns ou même par un seul des leurs. Si les sociétés modernes répugnent à admettre la responsabilité collective, une approche historique présente pourtant de nombreux exemples de sanctions infligées à un groupe pour un crime commis par un seul de ses sujets.*³» Ainsi, en vertu de l'existence de cette « responsabilité collective », sorte de solidarité obligatoire consacrée par la justice, les sanctions collectives étaient parfois jugées plus efficaces et adaptées pour corriger des comportements que des sanctions individuelles. Dans quels cas précisément ?

Dès l'antiquité, chez les Grecs, la culture religieuse était dominée par la conviction de la sanction collective. Par la faute d'un membre isolé, la justice divine risquait de s'abattre sur l'ensemble du groupe, de la famille voire sur la cité toute entière, et ce sur la génération présente comme sur les suivantes. Le droit athénien autorisait de même la sanction collective pour ceux qui menaçaient l'État, étendant ainsi par exemple l'application de la peine de mort à la famille d'un traître, d'un tyran ou de l'auteur d'un sacrilège⁴. De même, au Moyen-âge, l'Église catholique avait admis l'application de certaines sanctions à des communautés entières. Par exemple, au X^{ème} siècle, l'excommunication portée contre un seigneur était complétée par des interdits locaux appliqués aux populations soumises à l'excommunié.

Si ces nombreux exemples historiques peuvent laisser penser qu'un tel usage de la sanction collective est gage d'efficacité, nous retiendrons de cette étude historique les idées suivantes, dans l'optique de nos recherches : les contextes historiques d'application de sanctions collectives ont certes existé mais étaient majoritairement liés à des croyances et se sont raréfiés à mesure qu'était défendu le concept de « responsabilité individuelle » considéré comme bien plus juste du fait de l'évolution des sociétés vers une plus grande reconnaissance de l'individu, elle-même liée à un niveau d'éducation de plus en plus élevé.

Ainsi, nos études de l'histoire nous ont montré que l'injustice représentée par la sanction collective avait d'abord été condamnée par la loi : dès 1810, l'article 121-1 du Code pénal dispose que « *nul n'est responsable pénalement que de son propre fait* ». Pourquoi un tel

³R. Vouin et J. Léauté, *Droit pénal et criminologie*, p. 278.

⁴Le tyran Lykidas fut ainsi lapidé en 479 par les Athéniens avec sa femme et ses enfants, comme le rapporte F. Pardo dans son étude historique.

tournant de la justice ? Toshiaki Kozakai répond à cette question dans son article *De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale* (2004) : « *Pourquoi les règles de peine et de responsabilité varient-elles considérablement, selon le temps et le lieu ? Les explications avancées sont généralement évolutionnistes : au fur et à mesure que l'humanité progresse, les erreurs du passé sont corrigées, les coutumes barbares sont remplacées par des institutions plus justes, fondées sur des conceptions plus rationnelles.* ». La sanction collective a donc été jugée par le droit comme une pratique irrationnelle et donc condamnable.

Ce sont ensuite les mœurs qui, en évoluant, ont fait de la sanction collective une pratique inadaptée : son injustice a été par exemple dénoncée au travail ou encore à l'école, comme le montre l'article L. 131-6 du Code de l'éducation et comme le rappellent les circulaires du Ministère de l'Éducation nationale que nous déjà évoquées précédemment. Notre entretien avec Mme Treppoz, institutrice en classe CP, nous a d'ailleurs confirmé les changements récents des méthodes pédagogiques.

Finalement, notre étude historique et sociale de l'évolution de l'utilisation de la sanction collective nous a permis de tirer les conclusions suivantes : la sanction collective est une pratique aujourd'hui condamnée par la justice et ce dans différents domaines (travail, école) mais elle est surtout condamnée socialement, ce qui discrédite son efficacité en tant que levier fédérateur et correcteur de l'action collective.

3. Cependant, la sanction collective s'avère efficace dans des cas exceptionnels

À ce stade de notre analyse, tout semble nous pousser vers un rejet clair de la sanction collective. En plus d'être inefficace, elle menace en permanence la cohésion du groupe au lieu de renforcer l'esprit d'équipe. Mais n'existe-t-il pas des domaines ou des cas où la sanction collective est adaptée et remplit ses objectifs ?

3.1. Deux domaines clés : le sport et l'armée

Nous avons voulu introduire dans notre sondage une question sur le cadre dans lequel la sanction a été donnée (cadre scolaire, sportif, familial, armée, etc.). Il est en effet primordial de séparer ces différents cas car l'efficacité de la sanction en est directement liée. Nous ne pouvons pas comparer les effets d'une telle punition sur la cohésion d'un groupe formé de collègues de travail se connaissant à peine à ses effets sur des frères et sœurs ayant subi une punition collective de la part de leurs parents. Les liens qui unissent les individus de l'équipe sont trop différents. Après avoir mené notre enquête, nous avons remarqué que sanctionner collectivement était particulièrement adapté dans deux domaines : le sport et l'armée. La psychiatre Véronique Chavane nous a donné des éléments d'explication à cela lors de notre entretien. *" Tout va dépendre de la constitution préalable du groupe. D'abord, il faut que le groupe existe, et pour cela, il faut qu'il ait des bases communes, un projet commun, quelque chose qui fasse cohésion"*. C'est justement ce que l'on retrouve dans une équipe sportive. Les membres se connaissent bien et s'entraînent ensemble vers un objectif commun : celui de progresser pour gagner des compétitions. Pour ce qui est de l'armée, c'est encore différent, mais on y retrouve un esprit de corps, une solidarité sans faille entre les militaires.

Commençons par analyser un premier domaine, celui où le concept d'esprit d'équipe fait particulièrement sens : le sport. Nous parlons donc d'une équipe formée d'individus partageant une même envie de progresser et une même passion du sport. Les liens qui unissent alors les membres du groupe sont solides et durables car ces derniers reconnaissent la nécessité de solidarité et de cohésion pour gagner (nous traiterons principalement des sports en compétition, le phénomène étant beaucoup plus visible qu'en sports de loisir). Nos observations d'entraînements sportifs nous ont permis de confirmer notre intuition. Tout d'abord, nous avons pu observer au lycée Sainte-Geneviève que la sanction individuelle était peu efficace dans le cadre de cet entraînement de rugby. A la fin de la séance, une fois le coach parti, les deuxièmes années ont tenté de corriger l'action de l'équipe en interpellant un à un les élèves qui réalisaient mal l'exercice. Le résultat obtenu n'a pas été celui recherché : les joueurs se sont montrés perdus et dispersés, ils ne communiquaient plus et échouaient donc à réaliser l'exercice. Nous en avons tiré une première conclusion : la sanction individuelle ne semble pas très adaptée au cadre sportif. Notre deuxième observation (entraînement physique de l'équipe de foot à HEC Paris) a confirmé cette affirmation. Cette fois, nous avons été témoins d'une punition collective : gainage pour les coureurs les plus rapides en attendant les plus lents (cf.

enquête). Nous aurions pu penser que cette punition allait scinder l'équipe en sous-groupes mais au contraire, les punis continuaient à encourager les plus lents, continuaient coûte que coûte à être solidaires. En interrogeant les joueurs quelque temps après l'entraînement, nous avons même appris que cette sanction avait eu un double effet positif : souder encore plus les membres de l'équipe et améliorer les performances physiques des joueurs. C'est en effet la particularité du cadre sportif comparé au cadre scolaire par exemple : les punitions sont utiles pour atteindre les objectifs du groupe. Se renforcer musculairement en faisant des pompes ou du gainage en guise de punition est accepté par les joueurs car ils reconnaissent la nécessité de ce travail préparatoire. Cette reconnaissance de l'utilité de la sanction remplace le possible sentiment d'injustice et d'incompréhension étudié précédemment.

Ayant découvert la pratique de la sanction collective lors de notre séminaire à Saint-Cyr, il nous paraissait important de l'étudier dans le domaine militaire. Nous avons eu la chance d'être en contact avec un général de l'armée de terre, Alfred Morel qui nous a fait part d'un souvenir de ses jeunes années en tant que recrue. *"Le seul exemple [de punition collective] que j'ai en mémoire est un cas "école" que j'ai connu à Saint-Cyr en 1962. Le général de Gaulle devait venir faire un discours aux promotions à Coëtquidan. Pour nous, il était malvenu, l'Algérie ayant été "bradée" par lui cette année-là. La promotion a manifesté son mécontentement en improvisant une arrivée du général et en la ridiculisant. Cela nous a valu deux mois sans permission. Nous sommes restés solidaires et avons organisé des activités de loisir durant les temps libres de ces deux mois."* Savoir si cette sanction collective a renforcé l'esprit d'équipe de la promotion est difficile à dire mais en tout cas, elle n'a pas fragilisé la cohésion du groupe. C'est la solidarité des membres qui l'a emporté. Dans ce cadre particulier de l'armée, nous pensons que la sanction collective est efficace : il y a un tel esprit de corps que l'individu en vient à passer au second plan derrière le groupe. Tout est fait pour que l'on voie le groupe avant les individus qui le composent. D'ailleurs, d'après Mme Chavane, c'est aussi le rôle de l'uniforme : les soldats ne sont plus censés avoir un appareil psychique propre, avoir une personnalité propre, ils sont avant tout soldats. Il semblerait alors que la sanction collective, parce qu'elle traite le groupe comme entité indépendante, soit adaptée. C'est d'ailleurs une idée que nous avons retrouvée dans l'article **De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale** de Toshiaki Kozakaï. Reprenant les thèses de Durkheim affirmant que le collectif n'est pas la somme des individualités⁵, T. Kozakaï croit en

⁵Durkheim, Les Règles de la méthode sociologique, 1895

une responsabilité collective. Dans un groupe, les membres ne sont pas totalement libres de leurs actions, ils sont comme entraînés par une force supérieure. "*Le comportement d'ensemble ne résulte que de l'intégration des réactions individuelles, mais le tout semble s'autonomiser et son évolution se figer en destin*". La responsabilité mise en cause suite à une faute est alors bien différente de la responsabilité individuelle, qui ne peut exister que lorsqu'il y a liberté individuelle. Dans le cadre de l'armée, c'est de cette responsabilité collective qu'il s'agit. Le tout prend le pas sur la partie.

Ainsi, ces deux cas particuliers remettent en cause nos premières conclusions sur l'efficacité de la sanction collective : elle semble ici permettre une meilleure cohésion de groupe mais aussi réussir à corriger les comportements individuels. Cette efficacité est largement liée à l'acceptation, à la légitimation de la sanction. Nous avons remarqué notamment pendant notre observation des deux entraînements sportifs que la punition collective était aussi effectuée par le donneur d'ordre. Dans le cadre de l'armée, les sanctions collectives sont interdites, c'est donc de la responsabilité du "chef" quand un événement de ce type arrive. Le plus souvent et dans la mesure du possible, il réalise la punition avec ses subordonnés. C'est une manière de faire comprendre au groupe que l'échec vécu est du ressort de tout le monde. Il renforce alors la confiance mutuelle entre le chef et ses subordonnés. Imaginons au contraire que le donneur de sanction ne se sente pas concerné par la faute et qu'il ne participe pas à la punition collective. Le groupe risque dans ce cas de se liguer contre le chef mais surtout de délégitimer la punition. Elle sera alors vécue comme injuste. Nous voyons ici que si la sanction collective semble efficace dans les domaines du sport et de l'armée, c'est à la fois parce qu'il existe au préalable un groupe soudé et uni mais aussi parce que les individus formant le groupe sont prêts à accepter une punition collective qu'ils considèrent comme légitime et justifiée.

3.2. Le nouveau visage de la sanction collective dans le domaine entrepreneurial : le système de récompense collective

Comme nous l'avons vu précédemment, le Code du travail interdit explicitement l'utilisation de la punition collective par un employeur, ce que nous confirme en pratique David Bertrand, directeur des ventes France et Belgique de la firme Houdan Cuisines, lorsque nous lui demandons s'il a déjà puni collectivement ses employés : «*Le principe de punition collective est absolument impossible à mettre en place dans le cadre d'une*

entreprise. ». Cependant, nous ne nous arrêtons pas là dans nos recherches sur le monde de l'entreprise. Et pour cause, 16,7 % de nos sondés affirment avoir subi une forme de sanction collective dans un cadre professionnel. Comment interpréter ce chiffre ? En poussant un peu nos recherches, nous avons compris que la sanction collective se présentait dans le monde de l'entreprise sous la forme de récompenses collectives. Par récompenses collectives, nous entendons tout ce qui relève des primes liées à la productivité d'une équipe. Nous éloignons-nous de notre sujet en étudiant ces systèmes de récompenses ? Non, puisque lorsque les seuils ne sont pas atteints par la faute d'un membre de l'équipe, c'est bien toute l'équipe qui se voit pénalisée par l'absence de prime. Ainsi, il nous a immédiatement semblé que la mise en place d'un système de récompenses collectives en entreprise était synonyme de mise en place d'une menace permanente de sanction collective dans le cas où la récompense ne serait pas obtenue. Un tel système de récompenses est-il efficace pour corriger l'action collective au sein de l'entreprise et souder les équipes ?

Nous avons longuement discuté de ce type de système avec David Bertrand. Dans son entreprise, toute la partie variable de la rémunération des équipes terrain est liée à la performance. En effet, chaque salarié reçoit un salaire fixe, d'une part, qui ne dépend pas du travail réalisé sur une période mais aussi un salaire variable dépendant entièrement de la performance de son équipe. *« C'est donc bien un système de récompenses à l'échelle de ces équipes que nous avons mis en place chez Houdan : chaque équipe de dépôt se voit proposer un plan de rémunération lié à la performance individuelle (dépendant du poste concerné) et à la performance du dépôt global et donc de l'équipe. Ce système a un impact très important sur le travail de nos salariés puisqu'au total, cela représente plus de 40% de la rémunération de chacun. »*. M. Bertrand s'est montré catégorique quant à l'efficacité d'un tel système et à l'impact de celui-ci sur la cohésion de ses équipes : selon lui, ce système est extrêmement efficace car il affecte une part conséquente de la rémunération de ses employés et les motive donc beaucoup dans leur travail. Pour ce qui est de la cohésion de ses équipes, M. Bertrand a paru presque surpris par notre question. Pour lui, le système de récompenses collectives ne menace absolument pas la cohésion entre salariés puisque la rémunération individuelle de chacun dépend de l'action du groupe et invite donc à compter les uns sur les autres. Toutefois, M. Bertrand admet qu'un tel système peut être mal vécu par certains individus : *« un individu qui ne performe pas et donc ne gagne pas beaucoup sur la partie variable s'en va très souvent de lui-même. C'est le risque d'un système aussi développé de « récompenses » collectives et individuelles. »*. Pour résumer, la forme inédite que prend la sanction collective, véritable levier

de motivation pour les salariés dans l'entreprise, est jugée très bénéfique pour la productivité des salariés et peu menaçante pour ce qui est de la cohésion, à l'exception de quelques salariés trop peu performants.

Mais si un tel système semble aussi efficace du point de vue de l'employeur, l'est-il tout autant du point de vue de l'employé ? Celui-ci ne se sent-il pas oppressé par de telles exigences ? Pour répondre à ces interrogations, nous avons interrogé Gilles Ho, employé chez Jeff de Bruges, une chocolaterie dans laquelle un système de seuils à atteindre a été mis en place. Nous avons été plutôt étonnés : Monsieur Ho s'est montré plutôt convaincu par l'efficacité de ce système qui toutefois mériterait d'être modifié dans le cas de Jeff de Bruges. Selon lui, la cohésion de son équipe n'a jamais été menacée par un tel système et tous se sont motivés pour atteindre les seuils annuels demandés. Cependant, M. Ho nous a avoué qu'une fois les seuils atteints, le comportement de tous les membres de l'équipe changeait (baisse d'engagement etc.) et que les salariés ne cherchaient pas à faire des chiffres annuels records étant donné que le nouveau seuil de l'année suivante était calculé à partir des résultats de l'année (le but étant d'augmenter les ventes chaque année). Pour ne pas courir le risque de ne pas pouvoir atteindre le seuil de ventes pour l'année suivante, les membres de l'équipe cherchaient à rester au plus près du seuil minimal fixé pour obtenir la prime. Ainsi, ce système précis de primes semble relativement efficace (les seuils sont presque toujours atteints) mais dans l'absolu presque contre-productif (l'investissement des employés devient totalement calculé).

Nos entretiens avec un cadre et un employé d'entreprise nous ont donc montré qu'en réalité un tel système de récompenses collectives se montre efficace tant sur le plan de la motivation collective que sur le plan de la cohésion. Ceci explique la généralisation de ces systèmes de rémunération variable dans le monde du travail. Ainsi, la sanction collective, pratique aujourd'hui décriée, semble avoir trouvé une forme nouvelle et performante dans l'entreprise, ce qui invite à nuancer son inutilité et ses effets néfastes que nous avons annoncés en première partie. Ce système ne peut par contre fonctionner que lorsque des objectifs quantifiables, mesurables, atteignables et acceptés par tous sont fixés.

3.3. Cependant, même dans ces domaines précis, la sanction collective ne fait pas l'unanimité

Après avoir d'abord dressé un bilan plutôt négatif des effets de la sanction collective sur l'action du groupe et sur son esprit d'équipe, nous avons admis que ce type de sanction pouvait se montrer efficace dans deux domaines, le sport et l'armée, et qu'elle avait su s'adapter au monde l'entreprise d'aujourd'hui sous un nouveau visage, celui de la récompense collective. Toutefois, en poursuivant nos recherches, nous en sommes arrivés à la conclusion suivante : même dans les domaines précédemment cités, la sanction collective est un type de sanction controversé, qui ne fait pas l'unanimité, auquel sera souvent préférée la sanction individuelle.

Pour ce qui est du sport, notre observation de deux entraînements (un de football, un de rugby) nous avait certes montré, dans le cas de l'entraînement physique du lundi de l'équipe de football d'HEC, que l'usage de légères sanctions collectives pouvait se révéler efficace en corrigeant certains comportements (problème de gainage de Guillaume lors de notre observation par exemple) et en renforçant la solidarité. Toutefois, nous n'oublions pas les mots du coach de l'équipe de rugby du lycée Sainte-Geneviève, avec lequel nous avons pu longuement échanger lors de notre observation : *« L'enjeu pour un coach qui se voit confier de jeunes joueurs inexpérimentés est de créer rapidement un fort esprit d'équipe, une cohésion solide mais surtout de la discipline et de l'écoute. Souvent, créer tout cela passe justement par la pratique d'une forme de sanction collective... J'ai beaucoup connu ça quand je jouais, et il m'arrive encore de la pratiquer en tant que coach, à petite dose évidemment pour ne pas obtenir l'effet inverse. »* Ainsi, si la sanction collective s'avère parfois nécessaire pour faire naître un esprit d'équipe et mettre en place une discipline, comme nous l'a montré le désordre observé au lycée Sainte-Geneviève en l'absence de coach, M. Painchaud a mis l'accent sur le dosage de ce type de sanction ce qui nous a semblé particulièrement pertinent. En effet, subir des sanctions collectives à répétition ne peut être que contre-productif. L'exemple du club foot d'HEC est là encore instructif : si les sanctions collectives sont subies en silence par les jeunes recrues et si celles-ci s'avèrent efficaces pour ce qui relève de la discipline, l'effectif total des recrues a diminué au fil des semaines (la fréquence des sanctions ne diminuant pas). Ainsi, de trop nombreuses sanctions collectives, loin de rectifier l'action de l'équipe, provoquent une démotivation totale de quelques individus au point que certains préfèrent quitter le club, ce qui nuit à l'ensemble de l'équipe.

Pour ce qui est de l'armée, rappelons que les textes de loi officiels interdisent la pratique de ce type de sanction : « *En aucun cas il ne peut être infligé de punition collective.*⁶ ». Au-delà de la sphère légale, de telles sanctions sont décrites dans le cadre de l'armée pour les violences que subissent parfois ceux à l'origine de la faute et qui ont fait payer les autres pour cette faute. C'est cette réalité qui est au cœur de ***Full Metal Jacket***, un film britanno-américain produit par Stanley Kubrick et sorti en 1987. En effet, ce film raconte l'histoire d'un jeune engagé dans les marines nommé J.T Davis (ou Guignol) durant la guerre au Vietnam. Nous suivons dans un premier temps son parcours dans le camp d'entraînement avant de le voir évoluer au Vietnam en tant que journaliste militaire du magazine *Stars and Stripes*. La partie qui nous intéresse particulièrement pour notre étude est la première, c'est-à-dire celle où Davis est encore au camp militaire. Lors de leurs entraînements physiques, l'une des plus jeunes recrues, surnommée « la baleine », peine à effectuer les exercices demandés à cause de son surpoids. Un jour, moment clé du film pour nous, « la baleine » est responsable d'une sanction touchant toute sa section : il a été attrapé en train de manger un beignet volé au réfectoire. Pour la peine, toute sa section reçoit l'ordre de faire des pompes pendant que « la baleine » mange son beignet. Il s'agit là d'une sanction collective classique à l'armée (du même type que celle que nous avons subie à Saint-Cyr) et dont le film permet d'observer explicitement les effets : le soldat « la baleine » se retrouve exclu du groupe de jeunes militaires. « *Tout le monde me déteste maintenant* » se lamente-t-il même auprès de Davis. On assiste ensuite lors de la première partie du film à la transformation progressive de « la baleine » en bouc émissaire du groupe, devenant l'objet de corrections de plus en plus violentes de la part de ses camarades. Le dénouement de l'histoire de cette jeune recrue est dramatique : lors de la dernière nuit passée au camp d'entraînement, « la baleine » bascule dans la folie et abat le sergent Hartman sous les yeux de Davis, avant de se suicider avec son fusil. Ainsi, ce passage du film pousse à l'extrême les effets négatifs d'une sanction collective sur l'individu et met en lumière les menaces de désolidarisation violente que de telles sanctions font porter sur le groupe. Visionner ce film nous a ainsi amenés à relativiser l'efficacité des sanctions collectives que nous avons pu constater à l'armée.

Enfin, en ce qui concerne le système de récompenses collectives appliqué dans de nombreuses entreprises, nous en avons déjà soulevé les limites (cf. entretien avec Gilles Ho,

⁶Principe 5 de l'article 30 du **Décret n°75-675 du 28 juillet 1975** portant sur le règlement de discipline générale dans les armées, modifié par le **Décret n°2001-537 du 20 juin 2001** - art. 15 JORF 23 juin 2001

employé chez Jeff de Bruges), montrant de même que l'efficacité de telles pratiques n'est jamais véritablement complète et indiscutable.

Finalement, bien que nous ayons distingué lors de notre enquête trois domaines particuliers dans lesquels la sanction collective semble assez adaptée, il faut être conscient du fait que celle-ci reste controversée même dans ces cas exceptionnels et que son efficacité est toujours à relativiser et dépend de son bon emploi (de sa fréquence d'application ou de la nature des sanctions en question par exemple).

3.4. Finalement, l'efficacité de la sanction collective dépend essentiellement de la cohésion préalable du groupe concerné

En plus de la diversité des domaines dans lesquels la sanction collective s'applique, il paraît nécessaire de prendre en compte d'autres facteurs qui caractérisent le groupe afin d'observer toutes les nuances de l'efficacité de cette méthode. Après avoir exploré des applications de sanctions collectives dans différents domaines, nous pouvons maintenant distinguer plusieurs autres variables qui sont déterminantes pour que la sanction collective prenne tout son sens et qu'elle soit véritablement plus efficace qu'une sanction individuelle : d'une part la taille du groupe et d'autre part l'intensité des liens qui unissent les membres de ce dernier.

Prenons les cas dans le domaine militaire. Pourquoi la sanction collective vécue par le général Alfred Morel a-t-elle eu un effet bénéfique pour le groupe, alors que celle dans le film ***Full Metal Jacket*** a tourné au drame ? Outre le fait que ces deux exemples relèvent du même domaine, ils ne se ressemblent en rien. Pour ce qui est de l'expérience du général Morel, les soldats étaient tous frustrés par l'arrivée du général de Gaulle et partageaient les mêmes idées politiques. Au contraire, dans le film, la faute était purement individuelle et n'a fait qu'aggraver l'isolement du coupable. On notera de plus que l'âge est aussi, comme on l'a dit précédemment, un vecteur important : les soldats adultes comprenaient bien les enjeux de leur parodie, alors que les enfants sont moins aptes à comprendre les raisons de la punition. Se fédérer autour d'une valeur ou d'une idée (ici le mécontentement vis-à-vis du général de Gaulle) permet de forger l'identité du groupe. Plus le groupe est restreint, plus les idées communes sont fortes : un groupe trop grand engendre nécessairement des divergences d'opinions. C'est donc là qu'intervient la taille du groupe : plus l'effectif est grand, moins le

groupe est soudé et par conséquent moins la sanction se révèle efficace. Cette hypothèse est partagée par toutes les personnes que nous avons interrogées : Mme Treppoz (« *Je pense qu'en effet, sur un groupe anonyme, de gens qui ne se connaissent pas, il n'y a pas d'intérêt à appliquer une sanction collective. Personne n'a envie de payer pour des personnes que l'on ne connaît pas ! La solidarité ne fonctionne que lorsqu'il y a des affinités, un attachement affectif entre deux personnes* »), M. Bertrand (« *les équipes de chaque dépôt sont de relativement faible effectif* »), M. Ho (« *à grande échelle, je pense que s'il y avait 20 personnes de plus, cela n'aurait pas marché. J'avais travaillé à la Fnac où il y avait plus de monde et l'équipe était moins soudée, et je n'étais pas particulièrement motivé* »). Pour la psychiatre Véronique Chavane, si « *le nombre dilue les tensions* », il n'en reste pas moins qu'un trop grand nombre dilue aussi la constitution d'une identité commune, et donc l'efficacité de la sanction collective.

Ainsi la taille du groupe et l'identité du groupe vont de pair. Lors de notre expérience, sur les sept personnes réunies dont les actions et récompenses étaient collectives, toutes se sont versé l'eau sur la tête, alors que quelques-unes de ces personnes n'étaient pas intéressées par la récompense. Dans le groupe témoin où les sanctions étaient individuelles, deux ont refusé. Parce que les participants partageaient en un certain sens les mêmes valeurs (consentement de participer à une expérience, même année de promotion, certains se connaissaient ...), le groupe a été particulièrement soudé et réactif à l'expérience. Pour renforcer cette idée de corrélation entre taille du groupe et efficacité, un exemple parlant peut être aussi évoqué, celui de l'écologie : malgré les avertissements de la communauté scientifique depuis de nombreuses années, le taux de recyclage en France en 2011 d'après le ministère de la transition écologique et solidaire s'élève seulement à 60%, dont plus de 75% du plastique encore non recyclé⁷. Ceci provient du fait que le groupe en question est si large qu'une grande partie de ses membres ne se sent pas déterminante dans l'action collective.

⁷<http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/indicateurs-indices/f/1929/0/taux-recyclage-dechets-france.html>

V. Bilan

1. Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'expérience réalisée

Après deux mois de recherches sur le thème de la sanction collective, le temps est venu de faire un bilan de nos résultats et de formuler une réponse claire à notre question de recherche, afin de valider ou non notre hypothèse. Face à la complexité du sujet, il a été nécessaire de prendre en compte de nombreux paramètres pour offrir une réponse nuancée et complète à notre problématique. Grâce à notre enquête et aux références étudiées, nous pouvons maintenant expliquer et comprendre la réaction de François suite à la punition collective subie à St Cyr.

Nous pouvons donc tenter de formuler une réponse finale : la sanction collective n'est pas efficace car elle engendre des effets négatifs à la fois sur l'individu et sur le groupe. Dans le cadre scolaire, elle est même interdite car jugée injuste et contre-productive. En ce qui concerne le monde de l'entreprise, nous avons remarqué une possible efficacité de la sanction collective lorsque cette dernière prend la forme d'une récompense collective. Même dans les seuls domaines où la sanction collective semble efficace, celui du sport et celui de l'armée, le risque de désolidarisation des membres reste élevé surtout pour des groupes nouvellement formés.

Au premier abord, on a considéré la taille comme un élément déterminant dans l'efficacité de cette pratique (cf. hypothèse de recherche). Mais notre hypothèse de recherche s'est vite vue mise à mal lorsque l'on a observé que l'influence de la sanction collective pouvait être négative même pour un petit groupe (lorsque celui-ci est nouvellement formé par exemple), et qu'elle pouvait à l'inverse être efficace dans un groupe de grande taille (cf. le monde de l'entreprise). Néanmoins notre intuition n'était pas totalement mauvaise, puisque logiquement, les « groupes de taille restreinte » (cf. notre définition) sont plus à même d'être soudés. Au terme de notre réflexion, nous avons montré que c'est véritablement le niveau de cohésion qui existe *a priori* au sein du groupe qui importe. Les cas où la sanction collective fonctionne sont ceux où le groupe se montre particulièrement soudé. Cependant, ces cas sont si rares qu'ils ne nous permettent pas de considérer la sanction collective comme généralement efficace.

Finalement, si nous devons reformuler une hypothèse de recherche à la lumière des résultats de notre enquête, ce serait la suivante :

« La sanction collective est une pratique inefficace pour corriger l'action du groupe et renforcer sa cohésion sauf dans le cas exceptionnel d'un groupe extrêmement soudé. »

2. Limites, apports

Suite à une relecture globale de notre travail de recherche, nous avons remarqué quelques limites notamment sur la validité scientifique de certains éléments de notre enquête. Nous aimerions revenir sur ces quelques points dans ce bilan final pour indiquer ce que nous aurions pu améliorer, ce que nous aurions fait différemment avec du recul.

Concernant le sondage, bien que nous ayons pris le soin de diversifier l'âge de nos répondants, nous remarquons tout de même que la dispersion par tranche d'âge ne correspond pas tout à fait à la répartition de la population française. Nous avons une surestimation des personnes âgés de 40 à 65 ans (46% de nos sondés contre 33% de la population française), ce qui biaise les résultats : les personnes de 50 ans et plus ont par exemple fait leur service militaire, ils ont donc pu subir une sanction collective à ce moment-là. Nous observons aussi une sous-estimation des jeunes de moins de 18 ans (25% de la population française et seulement quelques pourcents de nos sondés), or il aurait été intéressant de recueillir des avis de personnes de cette catégorie d'âge-là car les sanctions à l'école ont beaucoup évolué depuis 20 ans. Nous relevons une autre limite à notre sondage : les questions étant précises, les sondés devaient penser à un évènement particulier de leur vie pour y répondre. Or nous n'avons pas recueilli ces expériences particulières car les réponses ouvertes auraient été trop compliquées à trier. Nous avons donc toutes sortes de réponses pour toutes sortes de domaines (école, sport, armée), alors que nous ne pouvons pas vraiment comparer ces domaines entre eux.

Nous devons aussi être prudents sur les conclusions que nous tirons de notre expérience. Nous n'avons pas pu la réaliser avec un nombre de participants assez élevé, ce qui biaise un peu le résultat. En effet, plus le nombre de participants est faible, plus les comportements sont corrélés aux individus. Il aurait fallu, si nous avions eu plus de temps pour réaliser notre mémoire, mettre en place une seconde fois les quatre expériences afin de pouvoir affirmer avec

plus de certitude que ces comportements étaient représentatifs. De plus, nous avons réalisé notre expérience sur le campus d'HEC Paris avec uniquement des étudiants. Des personnes plus âgées auraient-elles réagi de la même manière ?

Enfin, en ce qui concerne les différents entretiens, nous trouvons qu'ils ont pour la plupart été très instructifs et nous ont poussés à une réflexion plus profonde sur notre sujet. Ils nous ont fourni des exemples concrets et des témoignages de sanctions collectives. Mais il nous est arrivé souvent de nous éloigner du sujet qui nous intéressait. Il était alors difficile de recentrer la personne interrogée sur notre thème. Nous aurions pu parfois essayer de creuser davantage leurs réponses. Nous pensons enfin avec du recul qu'il aurait été intéressant d'interroger un sociologue, qui aurait pu nous fournir plus d'informations sur les comportements groupaux.

3. Perspectives, interrogations

En guise de conclusion finale, nous aimerions revenir sur des sujets que nous avons pu croiser lors de nos recherches sur la sanction collective mais que nous n'avons pas approfondis. C'est une manière d'offrir à notre lecteur des pistes de réflexions futures sur l'action collective. Tout d'abord, l'étude de la sanction collective et de son efficacité nous a amenés à réfléchir sur la cohésion de groupe et donc sur le concept de solidarité. A notre étonnement, le sondage nous a montré qu'une sanction collective ne générait pas chez les individus punis une solidarité envers leurs camarades. Nous pensons que ce thème aurait pu faire l'objet d'un mémoire de recherche : la solidarité est-elle une condition nécessaire à la formation d'un groupe ? Peut-on agir collectivement sans être solidaire ? Autant de questions qui nous semblent intéressantes à traiter. Nous nous sommes aussi interrogés à de nombreuses reprises sur la position du chef par rapport à la sanction qu'il a donnée. Les nombreux témoignages recueillis ont montré que les effets de la sanction sur la cohésion du groupe étaient largement corrélés à la participation ou non du leader à la sanction. Une problématique autour de la place du chef au sein de son groupe aurait été tout à fait envisageable : le chef doit-il participer aux activités de groupe au même titre que ses subordonnés ? Ou au contraire, doit-il préférer laisser une distance pour marquer la hiérarchie ?

Nous le voyons, les possibilités de nouvelles recherches que nous ouvre notre mémoire sont multiples. Nous laissons à la guise du lecteur le choix d'approfondir ces réflexions.

VI. Sources

- *De la responsabilité collective : esquisse d'une théorie de la fiction sociale*, Toshiaki Kozakäi (2008)
- *Le groupe en droit pénal*, Frédéric Pardo (2004, Université de Nice)
- *Recherches sur les petits groupes*, Wilfred Bion (2008)
- *Code de l'éducation et Code du travail*
- *Circulaire n° 2011-111 du premier Aout 2011 sur l'organisation des procédures disciplinaires dans les collèges, les lycées et les établissements régionaux d'enseignement adapté*
- *Circulaire n° 200-105 du 11 Juillet 2000- éducation nationale : enseignement scolaire : Affaires juridiques*
- *Article L. 131-6 du Code de l'éducation*
- *Principe 5 de l'article 30 du Décret n°75-675 du 28 juillet 1975 portant sur le règlement de discipline générale dans les armées, modifié par le Décret n°2001-537 du 20 juin 2001 – art. 15 JORF 23 juin 2001.*
- *Marianne, La Sœur Du Dealer*, Maliya Allie (2017)
- *Full Metal Jacket*, Stanley Kubrick (1987)
- Jean-Pierre Carrier cité dans *Sanctionner sans punir* de Elisabeth Maheu
- *Droit pénal et criminologie* de R.Vouin et J.Léauté,
- <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/indicateurs-indices/f/1929/0/taux-recyclage-dechets-france.html>

VIII. Annexes

1. Scripts des entretiens

Script de l'entretien avec Anne Treppoz, institutrice en classe de CP

- **Avez-vous déjà donné une punition collective afin de recadrer une classe ou un groupe d'élèves ?**

Oui, cela m'est déjà arrivé au tout début de ma carrière il y a une quinzaine d'années. Un élève avait fait une bêtise et il m'était impossible de savoir de qui il s'agissait. Je me suis donc adressée à l'ensemble de la classe pour demander au coupable de se dénoncer. Comme personne ne s'est dénoncé, tout le monde a été puni. Ils ont eu des lignes à recopier si je me souviens bien. A l'époque je démarrais dans l'enseignement et on m'avait dit de punir l'ensemble du groupe en cas de non connaissance du coupable.

- **Pensez-vous que cette punition collective a été efficace pour corriger le comportement des élèves ?**

Non justement, j'ai appris de mes erreurs et aujourd'hui je ne le referais plus car j'ai eu le sentiment que cette pratique était injuste et même inefficace puisqu'un enfant ayant l'impression d'avoir subi une injustice ne devient évidemment pas plus enclin à suivre les règles qu'avant. Il ne comprendra pas la raison de sa punition. C'est en effet ce qu'il s'est passé : les élèves qui n'avaient pas fait de bêtises ont été punis sans raison. Aujourd'hui je ne le referais plus car c'est injuste pour les enfants qui se tiennent bien et cela ne pousse pas les enfants malhonnêtes à se dénoncer car ils savent qu'ils finiront par être punis quel que soit le type de sanction choisi. Et même, l'avantage d'une punition collective pour cet enfant coupable est qu'il n'est pas le seul à la faire. Il n'aura ni plus ni moins de travail que les autres. Donc selon moi, la punition collective est à la fois injuste et inefficace.

- **Aujourd'hui, vous choisissez donc une autre méthode de punition plus efficace. Laquelle ?**

Mes élèves ont 6 ans, ils sont en CP et très souvent à cet âge-là les enfants ne travaillent pas ou ne respectent pas les règles pour eux-mêmes mais pour quelqu'un à qui ils veulent faire plaisir (la maîtresse, leurs parents etc.) ou pour obtenir une récompense. Il est donc essentiel d'établir un système de punition/récompense à l'échelle individuelle, sans quoi les élèves ne se sentent plus motivés ou concernés. Nous essayons donc de travailler avec la classe bien plus en amont pour éviter de punir collectivement après la bêtise. Il s'agit de mettre en place des règles dès la première semaine d'école. En début de semaine, tous les élèves ont une carte verte, et à chaque manquement au règlement, la carte de l'enfant concerné passe dans une autre couleur. C'est une sorte d'avertissement jusqu'à la carte rouge : la sanction. Je fonctionne aussi au bon point, c'est à dire qu'ils gagnent des cartes cadeau à la fin de la semaine quand ils ont eu quatre verts. C'est une autre manière de corriger l'action de groupe : par la récompense. Dans les deux cas, ce sont des méthodes qui s'appliquent à l'échelle individuelle.

- **Pensez-vous que l'efficacité des sanctions collectives dépende de l'âge des élèves ?**

Oui, exactement. Ce que je vais dire à un élève de CP ne va pas être efficace auprès d'un collégien et encore moins d'un lycéen. Par exemple, imaginons que trois élèves de CP ont fait une bêtise. Si je menace des élèves de CP d'une sanction collective si jamais les auteurs d'une bêtise ne se dénoncent pas ou ne sont pas dénoncés, j'obtiens immédiatement une réponse du groupe. Les CP vont trouver la menace tellement injuste qu'ils ne vont avoir aucun scrupule à dénoncer la ou les personnes concernées. Un enfant de collège, en revanche, a avant tout besoin de ressembler à ses pairs, de faire partie d'un groupe. Il s'instaure donc une forme de solidarité entre eux face à l'adulte, solidarité qui fait qu'ils préféreront encore être tous punis de façon injuste plutôt que de dénoncer un camarade au risque d'être exclu du groupe. Donc, pour le collège, on risque d'être obligé de faire des punitions collectives sans avoir le nom des coupables. Par exemple, s'il y a eu dégradation des locaux, ils préféreront réparer tous ensemble, être solidaires, plutôt que dénoncer un enfant de leur classe. Sauf si le coupable est déjà exclu du groupe et qu'il ne bénéficie pas de la solidarité de ses camarades. La peur des représailles du groupe prend le dessus sur la peur de la sanction. Cela est donc particulièrement vrai au collège. Moins au lycée où les élèves commencent à avoir un souci de justice et d'équité.

- **Pour des élèves de primaire, la dénonciation du coupable désolidarise-t-elle le groupe ?**

Non. Non parce qu'il y a un vrai travail de l'encadrant sur la cohésion du groupe. Tous les matins, on repart à zéro, on repart à neuf. Les élèves ne gardent donc aucune rancœur et rancune d'un jour sur l'autre.

- **L'efficacité de la sanction collective par la menace dépend-elle de la taille du groupe concerné ?**

Je pense qu'en effet, sur un groupe anonyme, de gens qui ne se connaissent pas, il n'y a pas d'intérêt à appliquer une sanction collective. Personne n'a envie de payer pour des personnes que l'on ne connaît pas ! La solidarité ne fonctionne que lorsqu'il y a des affinités, un attachement affectif entre deux personnes. Pour ma part, ma classe comporte 25 élèves. Je punis quelques fois un groupe d'élèves, de deux ou trois personnes, mais parce qu'ils sont tous responsables. Ce qui en fait au bout du compte une sanction individuelle.

Script de l'entretien avec David Bertrand, directeur des ventes France et Belgique de la firme Houdan Cuisines

- **Avez-vous déjà mis en place un système de sanctions ou récompenses collectives visant à corriger l'action de l'une de vos équipes ?**

Le principe de sanction collective est absolument impossible à mettre en place dans le cadre d'une entreprise. En revanche, oui, nous avons mis en place un système de récompenses collectives. Au sein du groupe Houdan Cuisines, qui est une filiale du groupe Howdens, toute la partie variable de la rémunération des équipes terrain est liée à la performance. Je m'explique : les salariés sont rémunérés de deux façons. Un salaire fixe, d'une part, qui ne dépend pas du travail réalisé sur une période t mais aussi un salaire variable dépendant entièrement de la performance de son équipe. En fait, notre réseau en France et en Belgique est organisé en régions qui comptent en moyenne 6 dépôts. Chaque dépôt est à la charge d'une équipe qui a pour objectif de maximiser l'écoulement des stocks du dépôt en réalisant le plus de ventes possibles.

C'est donc bien un système de récompenses à l'échelle de ces équipes que nous avons mis en

place chez Houdan : chaque équipe de dépôt se voit proposer un plan de rémunération lié à la performance individuelle (dépendant du poste concerné) et à la performance du dépôt global et donc de l'équipe. Ce système a un fort impact sur le travail de nos salariés puisqu'au total, cela représente plus de 40% de la rémunération de chacun.

- **Si oui, quelle était la taille du groupe concerné ? Quelle était l'ancienneté des employés ?**

En France la société compte 300 personnes et le groupe au global plus de 9000. Si l'on considère le nombre de régions qui se trouvent en France et les dépôts au sein de chacune d'elles, les équipes de chaque dépôt sont de relativement faible effectif.

En France l'ancienneté est assez faible, en moyenne 3 ans.

- **Jugez-vous ce système efficace ? Avez-vous observé une amélioration dans le comportement des employés suite à l'emploi de telles méthodes, une hausse/ baisse de motivation ?**

Oui, ce système est extrêmement efficace ! De fait, il impacte directement la rémunération de chacun ce qui, logiquement, influence extrêmement la motivation et le travail de chacun. Dans notre société, les chiffres montrent bien que la motivation du personnel a une influence déterminante sur les résultats d'un dépôt.

- **Et à quelle fréquence pratiquez-vous ce genre de pratiques ?**

Ce système est totalement inscrit dans le système de rémunération mensuelle, comme je l'expliquais précédemment. Disons donc qu'il est pratiqué sur une base mensuelle et tout au long de l'année. C'est d'ailleurs selon moi pour cela qu'il fonctionne au mieux et garantit un résultat optimal des dépôts toute l'année. En revanche, c'est vrai que nous organisons ponctuellement des « récompenses » supplémentaires pour le résultat annuel ou semestriel. Je suis ainsi partie en voyage à Londres avec l'une de mes équipes qui était récompensée de cette façon pour les chiffres effectués les six derniers mois.

- **Selon vous, un tel système renforce-t-il l'esprit d'équipe ou au contraire menace-t-il**

la cohésion du groupe ?

Non, je crois que cela renforce la cohésion et la motivation de groupe puisque, comme je l'expliquais, il y a une part majeure de la rémunération individuelle dépendant du résultat collectif du dépôt.

- **Avez-vous déjà observé l'isolement d'un employé suite à l'échec d'une équipe à remplir les objectifs collectifs demandés ?**

Non pas particulièrement, en revanche un individu qui ne performe pas et donc ne gagne pas beaucoup sur la partie variable s'en va très souvent de lui-même. C'est le risque d'un système aussi développé de « récompenses » collectives et individuelles.

Script de l'entretien avec Gilles Ho, employé chez Jeff de Bruges

- **Comment se présentait la sanction collective au sein du magasin ? Par sanction collective, on entend aussi bien la récompense que la punition collective.**

Tout d'abord, c'était optionnel. C'est une prime, si on ne veut pas avoir cette prime, on n'est pas obligé d'y adhérer

- **Pouvez-vous décrire comment s'appliquait cette prime ?**

Nous sommes basés sur les chiffres de l'année précédente. Par exemple, si on a fait 1.000 € le lundi de l'année dernière, on doit faire 100€ de plus. Plus le magasin est ancien, plus on doit faire de pourcentage. Si on n'atteint pas ce seuil, on n'a pas la prime.

- **Lorsque vous dites « optionnel », vous parlez de l'ensemble de la boutique, pas que quelques membres du personnel ? Si quelques-uns veulent cette prime et que d'autres ne sont pas motivés, cela peut-il menacer la cohésion du groupe ?**

Oui bien sûr. Mais dans mon cas, comme on a déjà le salaire de base, la prime n'est qu'un bonus. En fait on se concerte.

- **Les seuils étaient-ils atteignables ?**

Dans mon cas, c'était atteignable. J'ai travaillé 6 mois, et j'en ai eu 5 sur les 6.

- **Cela a-t-il nui à votre efficacité, ou avez-vous pensé que c'était une bonne chose ?**

C'est une bonne chose, mais on ne s'est pas donné à fond. On aurait pu encore faire plus, mais stratégiquement on ne va pas se donner à fond car l'année suivante il faudra encore faire plus. Il faut s'améliorer petit à petit. Dès que le seuil est atteint, on arrête. Cela ne servait à rien de faire des ventes additionnelles.

- **Du coup ce système avait un effet contre-productif ...**

Peut-être que les employés des autres magasins se donnaient à fond, mais dans mon magasin la mentalité était celle que j'ai décrite. Je faisais des ventes additionnelles, mais c'était pour mes autres collègues. Cela a aidé la cohésion du groupe, il y avait de l'ambiance, et même après qu'on atteint le seuil, il y avait toujours ce cadre, c'est juste que l'efficacité n'était plus au rendez-vous.

- **Si vous deveniez manager, adopteriez-vous cette stratégie, pour améliorer soit la cohésion du groupe, soit son efficacité ?**

J'adopterais l'idéologie où on se donne toujours à fond, car sincèrement je ne suis pas trop « prime ». Il vaut mieux tout le temps que de temps en temps. Dans le magasin, on voyait le changement de mentalité lors des ventes additionnelles. Habituellement, après une vente, on demande si le client veut tester un autre chocolat, et la personne dit souvent oui. Si la personne est satisfaite, on lui propose un petit sachet. Pour la prime, on accentue la vente, et on insiste sur les ventes additionnelles, et on propose un produit de plus en plus cher. Après le seuil, on n'insiste plus tellement.

- **Avant que le seuil ne soit atteint, avez-vous rencontré des collègues qui ne voulaient pas participer et qui n'ont apporté aucun effort ?**

Pas dans mon cas. Mais il y avait un système vicieux, je m'explique : s'il manque quelques euros pour atteindre le seuil, on peut de nous-mêmes donner ces quelques euros pour l'atteindre, et quelqu'un se « sacrifiait » pour atteindre le seuil. C'était mieux d'avoir la prime, quitte à dépenser quelques euros.

- **Remplissiez-vous l'objectif à la fin du mois, ou dès le milieu du mois ?**

Plutôt à la fin du mois. Tous les jours on a un objectif, et après on cumule et on compare au total.

- **La motivation dure quand même les deux tiers du mois ?**

Oui. Même si on atteint un objectif quotidien, on en fait quand même encore plus car cela nous permet de prendre de l'avance. À l'inverse, si on rate un objectif quotidien, on se motive encore plus pour le lendemain et les jours d'après. Si on ne respecte pas les seuils quotidiens deux ou trois fois, il y a toujours une chance qu'on l'ait. Il y a des jours aléatoires où il y a un grand flux de touristes, et cela se répercute pour le chiffre d'affaires de l'année prochaine, et on ne peut pas dépasser l'objectif de l'année dernière, du coup on fait du mieux qu'on peut.

- **Concernant la taille, pensez-vous qu'à une plus grande échelle ce système n'aurait pas été possible ?**

C'est vrai qu'on était cinq ou six, et l'équipe était au complet. Il y avait une bonne ambiance, et un respect vis-à-vis du magasin et du patron. Mais à grande échelle, je pense que s'il y avait 20 personnes de plus, cela n'aurait pas marché. J'avais travaillé à la Fnac où il y avait plus de monde et l'équipe était moins soudée, et je n'étais pas particulièrement motivé.

- **Selon vous, quels sont les effets psychologiques provoqués par une sanction collective chez l'individu ?**

Tout d'abord il me semble qu'il est important de distinguer si la faute ou l'erreur est individuelle ou du groupe. En fonction de cela, les effets sur le groupe vont être très différents. S'il s'agit d'une faute individuelle ou celle d'une petite partie du groupe, les effets sur l'individu fautif vont être une sorte de double peine puisque, s'il est bien construit, c'est à dire qu'il a une personnalité propre, un appareil psychique propre, l'effet le plus probable est une double culpabilité : vis à vis de soi (on a échoué) et vis à vis du groupe. Cela entraîne ce qu'on appelle une blessure de l'estime de soi, une blessure narcissique. Les effets vont aussi dépendre de la personnalité propre de l'individu, sa réaction face à une sanction. Maintenant, les effets chez les autres, c'est à dire ceux qui n'ont pas commis la faute : la sanction peut entraîner de la colère, de la rancune, des sortes de pulsions agressives, jusqu'au rejet, à l'exclusion du fautif.

- **Ces effets permettent-ils de renforcer la cohésion du groupe ?**

Tout va dépendre de la constitution préalable du groupe. D'abord, il faut que le groupe existe, et pour cela, il faut qu'il ait des bases communes, un projet commun, quelque chose qui fasse cohésion. Il faut que les individus s'accordent sur un cadre commun. De plus, dans un groupe, chacun a sa place. Il y a en effet un appareil psychique groupal. Comme si le groupe était entouré d'une membrane imaginaire qui permet sa cohésion. S'il se passe quelque chose dans le groupe, ce dernier peut ou se renforcer ou exploser. Il y a toujours le pénible, le leader, celui qui est toujours présent, celui qui ne fait rien. Le problème d'une sanction collective, c'est qu'elle ne va pas s'adapter à chacun de ces individus. Si le pénible est sanctionné alors qu'il n'est pas fautif, on pourrait imaginer qu'en lui se développent des pulsions colériques qui vont atteindre l'idéal du groupe. Ou bien si le fautif est le leader, on peut alors craindre une désidérialisation. Le risque, c'est le clivage, voir l'explosion de l'équipe.

Personnellement, je pense donc que la sanction collective peut faire exploser le groupe. Si le groupe a vraiment une bonne cohésion avant la faute, l'erreur, alors cette dernière peut être encore plus renforcée par la sanction. Si ce n'est pas le cas, l'effet sera négatif. Justement, la désolidarisation suite à une sanction collective peut révéler le manque préalable de cohésion.

Mais attention, il faut aussi distinguer le type de faute commise : si la faute est due à une erreur et non à une malveillance, le groupe peut alors se renforcer contre le supérieur, contre celui qui sanctionne. Ici, il faut distinguer erreur et faute. Est-ce une erreur que tout le monde aurait pu faire ? Dans ce cas la sanction peut être efficace car les gens vont s'unir, se soutenir contre celui qui punit. Il y aura quelque chose de l'ordre de l'empathie. Le vécu d'injustice partagé va permettre une meilleure cohésion de groupe. Si c'est une faute, alors là, les effets sont différents. Si c'est une faute collective, la cohésion peut alors se renforcer.

Il faut aussi distinguer les cadres dans lesquels les groupes avancent. L'armée par exemple est un cadre très particulier car ce sont des personnalités qui se conforment à des valeurs, qui acceptent les sanctions car elles font partie du cadre préétabli. Mais même au sein de l'armée, on peut voir qu'il y a des tensions. Malgré les valeurs communes qu'ils partagent, une sanction collective peut amener à une désolidarisation. Dans le cadre du travail, à mon avis, il y aurait une sorte d'affrontement entre les "coupables", qui vont ressentir une forte culpabilité, et qui auront besoin du soutien de leurs collègues, et les autres. Si les autres ressentent un grand vécu d'injustice, j'ai peur que le groupe puisse exploser. D'où l'importance d'une cohésion préalable du groupe. Pour que votre hypothèse puisse fonctionner, il faut qu'il y ait un groupe extrêmement solide.

- **Pensez -vous qu'une telle sanction soit efficace pour corriger l'action du groupe ?**

Tout le problème réside dans le balancement entre la culpabilité de l'un par rapport à la colère de l'autre. Mais je pense que le premier ne peut rattraper le second.

Comme nous avons affaire à des individus qui ont une personnalité propre, la sanction collective n'est pas très adaptée. Il existe par exemple les personnalités qu'on appelle les "sensitifs", c'est ceux qui ont une mauvaise estime d'eux. Si eux sont punis, ce serait la catastrophe car ils se sentent toujours déjà un peu coupables. Chacun va réagir en fonction de qui il est. D'ailleurs, dans le code du travail, on voit bien que chaque sanction est effectuée à l'échelle individuelle, ce qui est plus cohérent. On ne peut pas être tous pareils.

En résumé, l'efficacité va dépendre de la bonne cohésion préalable du groupe, de la constitution personnelle des individus membres et de leur place dans le groupe.

- **Selon vous, la taille du groupe influe-t-elle sur les effets d'une telle sanction ?**

Oui je pense. Si le groupe est très grand (50 personnes), le nombre dilue les tensions, les pulsions agressives. Dans un petit groupe, la rancune doit être plus présente, les coupables étant clairement identifiés.

- **Avez-vous déjà traité un patient touché par une telle sanction ?**

Oui, une élève m'a raconté qu'il y a eu dans sa classe une menace de sanction collective. Leur professeure de SVT avait organisé une sortie et au cours de cette sortie, trois élèves ont fumé, mais elle ne savait pas de qui il s'agissait. Elle a donc demandé à l'ensemble de la classe de dénoncer les coupables, s'ils ne le faisaient pas, elle punirait l'ensemble de la classe. La jeune fille qui a discuté avec moi n'était pas fautive. Elle se sentait obligée d'aller dénoncer ses camarades. Dans ce cas, la cohésion du groupe est très clairement attaquée. Finalement, quelqu'un est allé dénoncer les fumeurs. Cela montre bien qu'il n'y avait pas de cohésion dans cette classe-là. Le risque est aussi l'exclusion du fautif. En bref, je pense que ce n'est vraiment pas adapté. Cela a attaqué la cohésion du groupe, l'a mis à l'épreuve.

- **Recommanderiez-vous la pratique d'une telle sanction ?**

Pas vraiment. Même pour corriger l'action du groupe, cela peut avoir l'effet inverse sur les individus non coupables. Si c'est pour être sanctionné, à quoi bon se donner à fond ? Il peut y avoir alors une sorte de démotivation des individus. Dans le cadre de l'entreprise, l'employé peut, dans son vécu d'injustice, en faire le moins possible car il sait par avance qu'il n'aura pas de récompense car les autres n'en font pas assez. S'il a l'impression d'être sanctionné alors qu'il travaille bien, il ne fera aucun effort en plus. J'ai l'impression qu'aujourd'hui dans le monde de l'entreprise, la dynamique au travail ne permet pas de se dépasser pour amener le groupe plus haut, que la promesse d'une récompense collective ne permette pas de motiver tous les individus.

- **Avez-vous déjà, dans votre vie personnelle, donné une sanction collective ?**

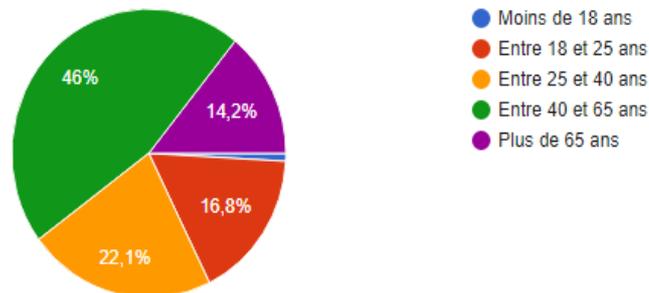
Oui, j'ai appliqué des punitions collectives avec mes enfants, alors qu'il n'y avait qu'un seul fautif. Cela suscitait chez eux un grand vécu d'injustice, et ils avaient raison. C'était vraiment une solution de facilité. Parfois, cela pouvait renforcer la cohésion de mes enfants : ils s'unissaient contre moi. Mais les liens qui unissent des frères et sœurs n'ont rien à voir avec les relations dans le monde du travail, on ne peut pas vraiment comparer. Les enjeux sont bien différents. Ce n'est pas pour autant que je recommanderais cette sanction. Chaque individu a une personnalité propre, une sanction ne peut donc pas être collective.

2.Sondage : 114 réponses.

I- Renseignement sur le type d'échantillon recueilli

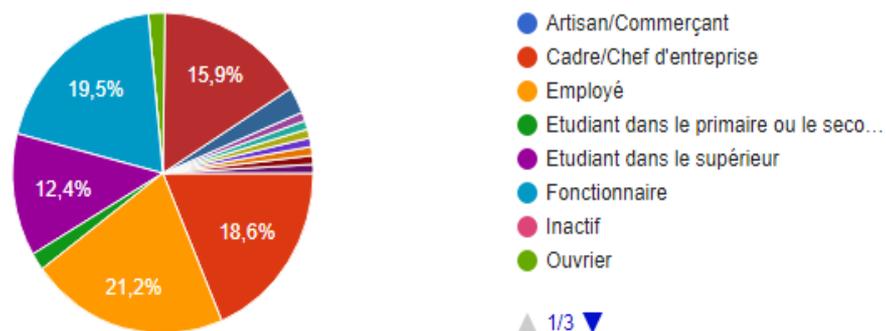
Quel âge avez-vous ?

113 réponses



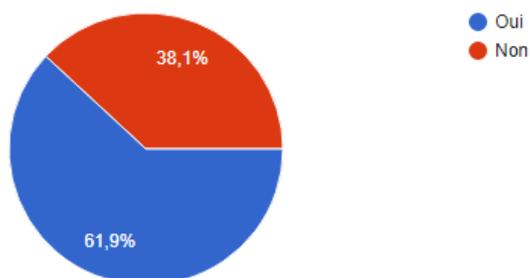
Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

113 réponses



Avez-vous déjà subi au sein d'un groupe une sanction collective alors que la faute était individuelle ?

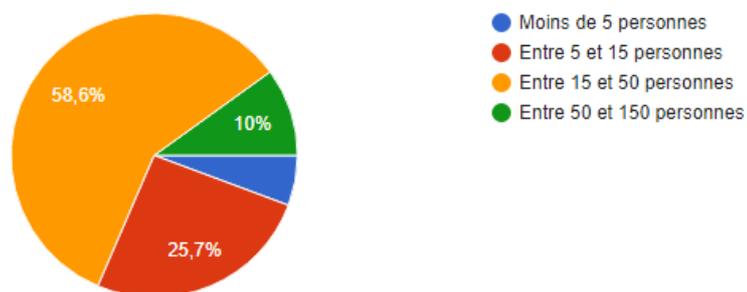
113 réponses



II- J'ai déjà subi une sanction collective

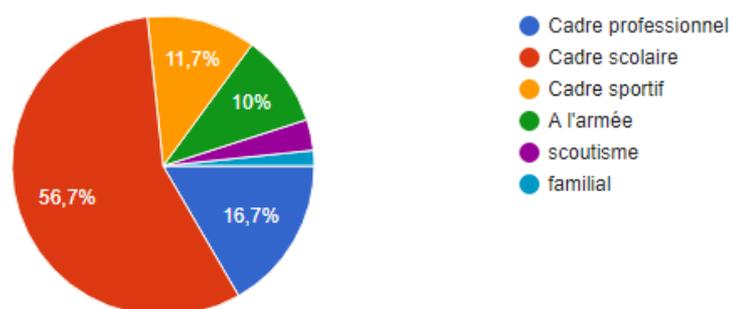
Quelle était la taille du groupe en question ?

70 réponses



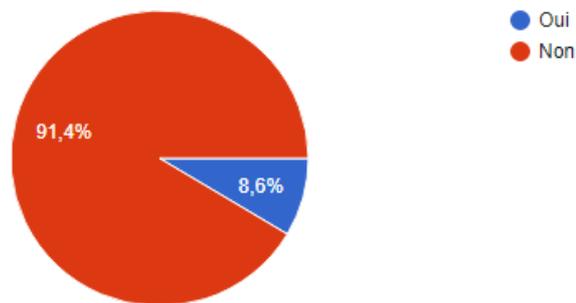
Dans quel cadre la sanction a-t-elle été effectuée ?

60 réponses



Étiez-vous l'auteur de la faute ?

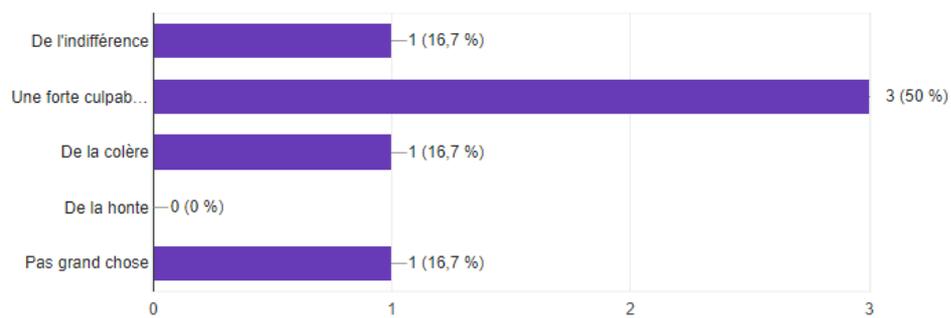
70 réponses



J'ai subi une sanction collective et je faisais partie des coupables

Qu'avez-vous alors ressenti ?

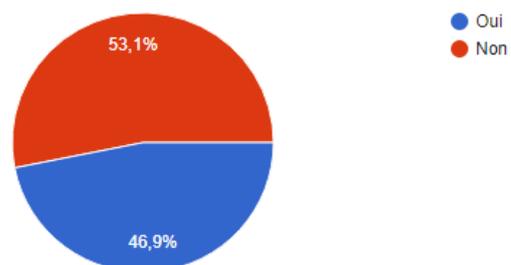
6 réponses



*une forte culpabilité

Cette sanction vous a-t-elle motivé personnellement à modifier votre comportement en vue de l'action collective ?

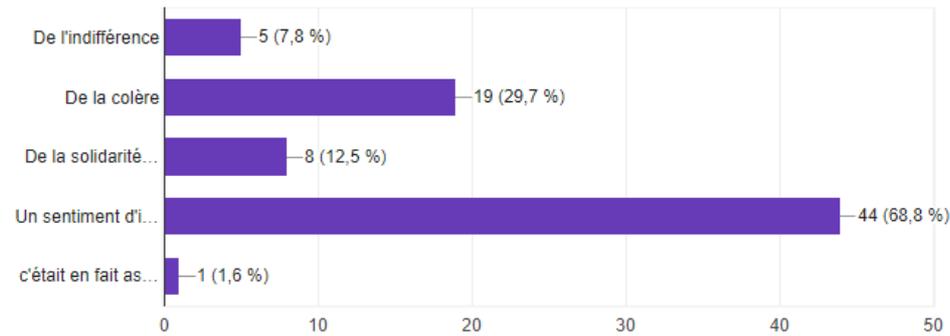
64 réponses



J'ai subi une sanction collective mais je n'étais pas l'auteur de la faute

Qu'avez-vous alors ressenti ?

64 réponses

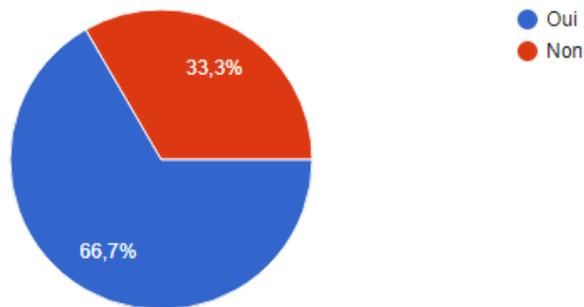


* un sentiment d'indifférence

*c'était en fait rigolo

Cette sanction vous a-t-elle motivé personnellement à modifier votre comportement en vue de l'action collective ?

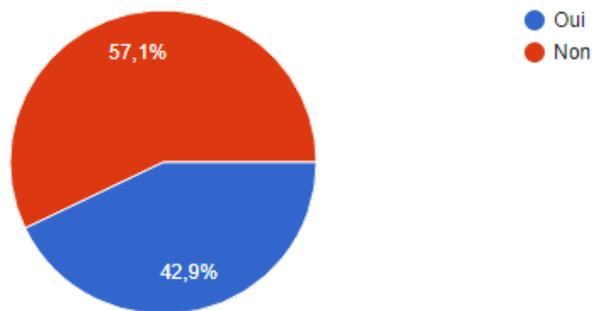
6 réponses



J'ai subi une sanction collective (2)

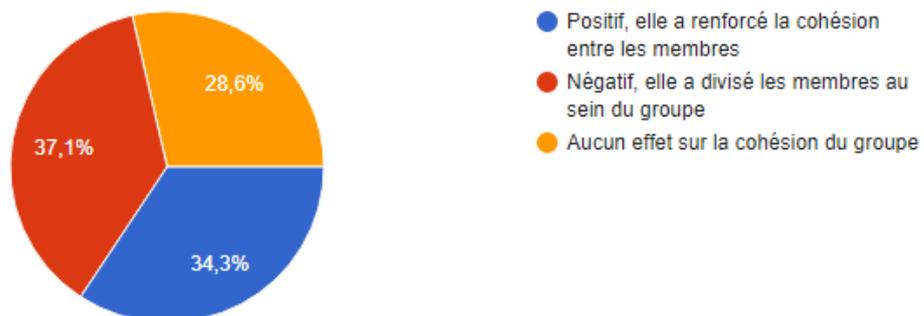
Pensez-vous que cette sanction ait été efficace pour corriger l'action du groupe et le comportement de ces membres ?

70 réponses



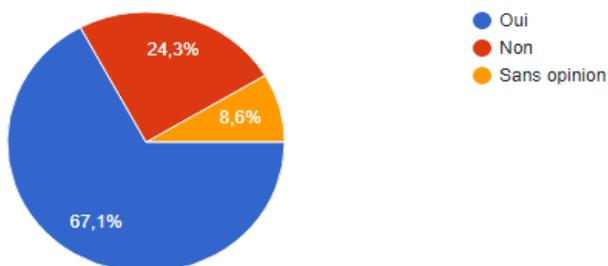
Quel a été l'effet de cette sanction sur la cohésion du groupe ?

70 réponses



Dans cette situation là, pensez-vous qu'une sanction individuelle aurait été plus adaptée ?

70 réponses

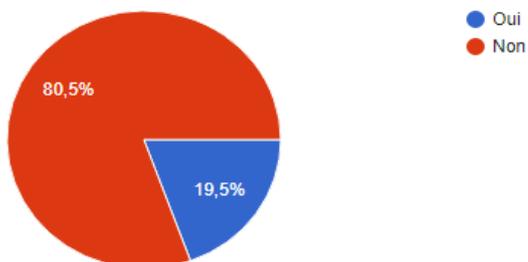


III- Donner une sanction collective

Donner une sanction collective

Avez-vous déjà donné une sanction collective alors que la faute était individuelle ?

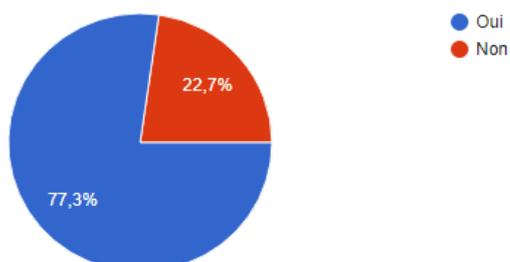
113 réponses



J'ai déjà donné une sanction collective

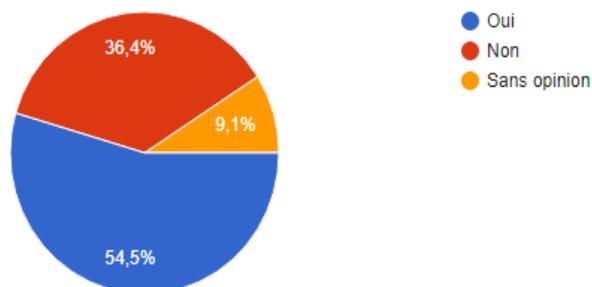
Cette sanction a-t-elle motivé le groupe à rectifier son comportement ?

22 réponses



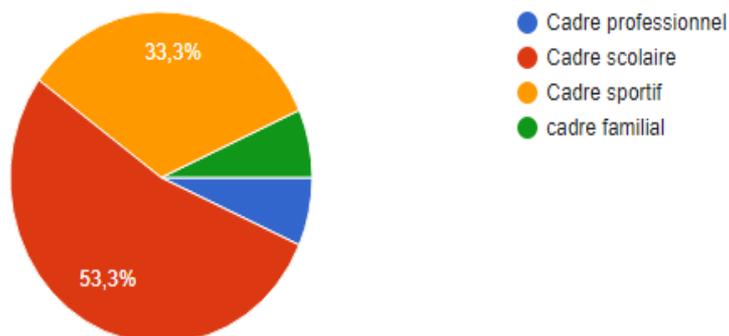
Pensez-vous, avec du recul, qu'une sanction individuelle aurait été préférable ?

22 réponses



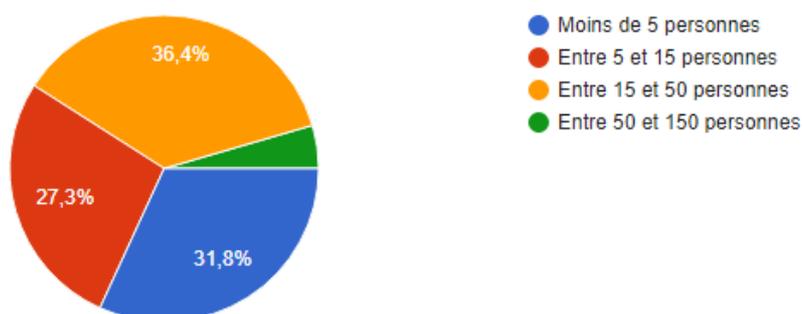
Dans quel cadre la sanction collective a-t-elle été mise en place ?

15 réponses



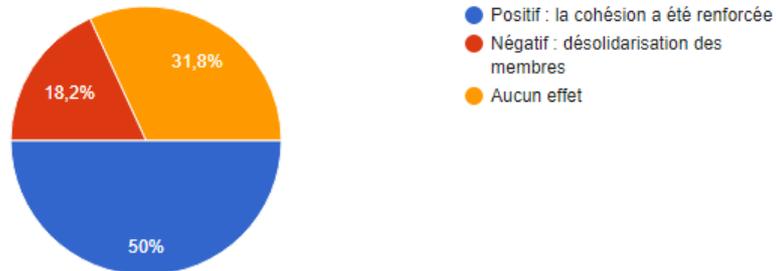
Quelle était la taille du groupe en question ?

22 réponses



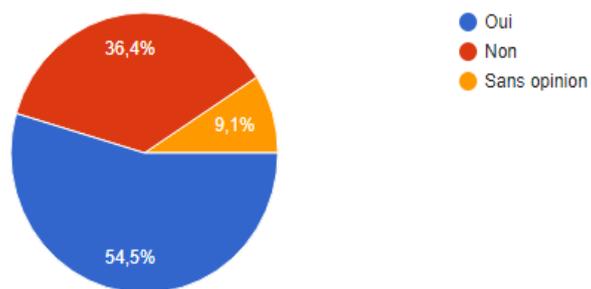
Quel a été l'effet de cette sanction sur la cohésion du groupe ?

22 réponses



Pensez-vous, avec du recul, qu'une sanction individuelle aurait été préférable ?

22 réponses



Conclusion

Enfin, quel est votre avis général sur la pratique de la sanction collective ?

113 réponses

