



UNE DISCIPLINE EXIGEANTE EST-ELLE UNE CONDITION NÉCESSAIRE DE L'EFFICACITÉ COLLECTIVE ?

Mémoire présenté par le groupe constitué de
Thibault du MOULINET D'HARDEMARE
Kévin INSIXIENGMAY
Matthieu BLAVET
Benjamin CERF

Encadrés par le professeur Xavier LATOURNERIE

SOMMAIRE

I.	<u>Fait déclencheur</u>	4
II.	<u>La démarche de recherche adoptée</u>	5
	1. La question de recherche	5
	2. L'hypothèse de recherche	6
	3. Les références théoriques	7
	4. L'enquête envisagée	10
III.	<u>Ce qui ressort de l'enquête réalisée</u>	14
	1. A première vue, on pourrait penser qu'imposer une discipline exigeante est indispensable pour instaurer la rigueur nécessaire à la réalisation des objectifs	14
	a) <i>Il est communément admis qu'adopter une discipline stricte permet de fixer un cadre et d'améliorer l'efficacité d'un travail collectif</i>	14
	b) <i>Par ailleurs, le chef du groupe a besoin de maintenir un certain niveau de discipline pour pouvoir se faire respecter et arbitrer les interactions</i>	18
	c) <i>On pourrait donc penser qu'un chef a tout intérêt à ce que les règles et les protocoles qu'il impose soient suivies à la lettre par ses subordonnés.</i> .	20
	2. ... Mais en réalité, une discipline mal comprise ou trop rigide, suscite le plus souvent l'incompréhension et de la résistance de la part des subordonnés	23
	a) <i>L'excès de discipline peut susciter un profond sentiment de déshumanisation qui nuit à l'action collective</i>	23
	b) <i>Et conduire à l'inverse de l'effet escompté en limitant les marges de manœuvres des employés</i>	31
	c) <i>C'est la raison pour laquelle certaines entreprises tendent à s'orienter vers un nouveau modèle de management plus souple</i>	35
	3. ... Par conséquent, la discipline joue bien un rôle central dans la mise en œuvre de l'action collective, mais elle ne peut être efficace qu'à condition qu'elle ne soit pas seulement perçue comme une contrainte.	39
	a) <i>La discipline est efficace pour l'action collective à condition que le sujet y adhère librement et apprendre à être discipliné rend la personne libre</i>	39
	b) <i>D'où le rôle crucial du chef dans la mise en place de cette discipline : il doit donner du sens à la discipline, et la rendre acceptable et utiles aux yeux des employés</i>	41
IV.	<u>Bilan</u>	45
	1. Retour sur l'hypothèse de recherche	45
	2. Limites, interrogations et apports	47
	3. Prospectives	48

V. <u>Annexe</u>	48
1. Les entretiens	48
a) <u>Entretien n°1</u> : Espérance Banlieues.....	48
b) <u>Entretien n°2</u> : Mme Brigitte DE BAGNEAUX	55
c) <u>Interview n°3</u> : Charles REMY.....	59
d) <u>Interview n°4</u> : James KALER.....	62
e) <u>Interview n°5</u> : Filipe DE SA BASTEIRO	66
f) <u>Interview n°6</u> : Stéphane SAWICKI	69
2. Compte-rendu de l'observation	73
3. Compte-rendu de l'expérience	75
4. Compte-rendu du sondage	79
5. Bibliographie	85

I. Fait déclencheur

Prologue

Pourquoi rester dans un treillis trempé ? Pourquoi devoir porter un uniforme en permanence, même dans les dortoirs ? « *Ne posez pas de questions. Ce sont les ordres, un point c'est tout* », nous déclara sèchement le lieutenant Bellamy. Impossible de recevoir une quelconque explication. Lors de ce séminaire, nous avons très rapidement eu le sentiment de nous heurter à des ordres absurdes, dénués de sens. Comment expliquer cet attachement des militaires à cette discipline que nous autres, civils, avons tendance à qualifier de « tatillonne et excessive » ?

Une anecdote nous avait particulièrement marqués. Lors de la troisième nuit, notre section était retournée au camp pour prendre une douche après avoir effectué un parcours d'obstacle dans la forêt. Nous étions totalement exténués, trempés et recouverts de boue. Naturellement, notre premier réflexe a été d'ôter nos treillis et nos rangers, pour enfiler nos tenues de civils. Certains s'étaient mis en shorts, d'autres étaient venus à la douche en sandalettes. Nous étions en train d'attendre notre tour dans la file d'attente lorsque plusieurs sous-lieutenants vinrent nous interpeller sèchement. Ils nous dirent qu'une telle tenue était totalement inacceptable et nous ordonnèrent de quitter la queue afin d'aller immédiatement renfiler nos treillis.

Lorsque nous leur avons fait remarquer que le fait de remettre un treillis enduit de boue juste après une douche n'avait pas de sens et que ce n'était pas très hygiénique, ils se sont contentés de répondre que personne ne quitte son treillis à l'armée et qu'il n'y aurait pas d'exception pour nous. « *Ce sont les ordres du colonel* ». Impossible de discuter, impossible de négocier. Forcément, cela a suscité notre incompréhension.

Ce n'est qu'à l'issue de ce séminaire que nos sous-lieutenants ont tenté de nous expliquer l'intérêt d'imposer une telle discipline. En effet, le fait de maintenir le port de

l'uniforme sale et inconfortable avait pour objectif d'éviter le laisser-aller au sein de notre section. Pour les militaires, l'uniforme a une forte valeur symbolique, non seulement c'est un signe de distinction sociale envers les civils, mais c'est également un objet qui modifie le rapport de chaque soldat à son corps. D'une certaine manière, c'est une façon de signifier que le confort du soldat doit être relégué au second plan derrière la mission, et derrière l'intérêt du collectif. Le maintien de cette discipline et d'une obéissance sans faille apparaît donc bien comme un levier psychologique clairement favorable à la mise en œuvre d'une action collective dans le milieu militaire. Sur le terrain, l'officier ne doit pas avoir à justifier ses ordres.

Mais qu'en est-il de la discipline dans le milieu de l'entreprise, où les salariés ne sont pas tenus à un engagement comparable à celui des militaires ? Par discipline, nous désignons communément un ensemble d'obligations qui régissent une collectivité et qui visent à y faire régner l'ordre. En ce sens, nous pourrions être tenté de croire qu'une discipline stricte serait nécessairement favorable à l'action collective dans la mesure où elle permettrait d'établir des procédures, des schémas de résolution et d'automatiser les réactions des employés. Pourtant désormais, un certain nombre de grandes entreprises semblent avoir opté pour une discipline plus souple afin de ne pas brider la créativité et la motivation de leur employés.

Cette réflexion nous amène ainsi à la problématique suivante :

Une discipline exigeante est-elle une condition nécessaire de l'efficacité collective ?

L'hypothèse que nous avons élaborée, et que nous allons tester est la suivante :

Une discipline exigeante est une condition nécessaire de l'efficacité collective sous réserve de compréhension des ordres et d'adhésion aux ordres.

II. La démarche de recherche adoptée

1. La question de recherche

Une discipline exigeante est-elle une condition nécessaire de l'efficacité collective ?

Tant la discipline semble naturelle, quels que soient les milieux, pour la majorité d'entre nous depuis la naissance, nous n'avions jamais vraiment réfléchi à son sujet en tant que jeunes étudiants. Pourtant, ce qu'il s'était passé lors de ce Séminaire *Sens et Leadership* sur le campus de Saint-Cyr Coëtquidan nous avait fait questionner l'utilité d'une très forte discipline dans un groupe. Nous avons en effet l'impression que celle-ci, au lieu de laisser émerger une âme collective propice au travail de groupe, pouvait faire peur aux individualités, voire les faire renoncer au projet collectif.

Finalement, à partir de ce fait déclencheur, nous nous sommes tout de même rendus compte que la discipline semblait nécessaire dans toute collectivité. C'est l'exigence de cette discipline, sa rigidité, qui pouvait être remise en cause et être questionnée. Ainsi, nous avons décidé d'étudier la discipline exigeante.

Ensuite, nous avons réfléchi aux conséquences néfastes que pouvait avoir une discipline exigeante sur un collectif. Nous avons tout de suite pensé à un possible anéantissement de la créativité et à la prise d'initiative dans le groupe. En effet, représentant la discipline comme un cadre, si on rend cette discipline trop rigide, il semble que l'on ne puisse plus prendre d'initiatives qui sortent de notre domaine habituel de compétences, et donc que la créativité et la prise d'initiative soit freinée. Mais nous ne pouvions pas en être sûrs, ce n'était qu'une intuition.

De ce cheminement nous en sommes donc arrivés à cette question : *Une discipline exigeante est-elle une condition nécessaire de l'action collective ?*

2. L'hypothèse de recherche

Notre question de recherche nous a conduits à formuler le socle de notre travail d'enquête selon l'hypothèse suivante :

« Une discipline exigeante est une condition nécessaire de l'efficacité collective sous réserve de compréhension des ordres et d'adhésion aux ordres. »

A ce stade de notre réflexion, nous retenons que notre expérience sur le campus de Saint-Cyr Coëtquidan nous a montré qu'il était très difficile d'accepter une discipline sur le long terme sans en comprendre la tenue, et sans adhérer à ses objectifs. C'était un constat global, commun à la majorité des personnes ayant participé au séminaire. Nous trouvions certains commandements de nos supérieurs absurdes, et cela ne semblait pas nous encourager à les suivre.

Ce qui était marquant dans le cadre militaire, c'est que ce qui semblait permettre aux soldats de se soumettre à cette discipline très exigeante, c'est leur adhésion aux valeurs de l'armée française et à ses objectifs. Parfois, ils ne semblaient pas réfléchir aux ordres qui leur étaient donnés, et ils ne nous expliquaient pas la tenue des ordres qu'ils nous donnaient. Cela était assez intrigant pour nous tous, qui ne connaissions que très peu le milieu militaire.

Ainsi, nous avons décidé de faire l'hypothèse qu'une discipline exigeante est une condition nécessaire de l'action collective, car nous pensons que dans les moments de crise nous avons besoin de rigueur disciplinaire. Nous avons ajouté à cela deux conditions : la compréhension de la discipline, car sans comprendre la tenue des objectifs il n'y a point de motivation à travailler pour les atteindre, et l'adhésion à cette discipline, sans quoi nous pourrions lui tourner le dos et abandonner tout projet collectif, toute action collective.

3. Les références théoriques

a) La discipline au cœur de l'efficacité collective, un pilier des organisations

Tout d'abord, nous avons utilisé les travaux du sociologue allemand Max WEBER pour mieux cerner l'impact de la mise en place de règles strictes à respecter au sein d'une organisation. Il montre alors qu'une discipline exigeante permet l'efficacité collective car la mise en place de règles encadre l'action des individus dans l'organisation leur permettant de

savoir précisément ce qu'ils doivent faire. Il construit donc le modèle bureaucratique sur l'idée même de discipline. Pour Max WEBER, la bureaucratie est de loin la forme d'organisation la plus efficace. Elle s'appuie sur la compétence et sur des règles impersonnelles clairement énoncées et dictées aux différents agents composant l'organisation. Ces derniers appliquent la discipline proposée par le chef sans discuter des objectifs et des motifs qui la fondent. Les agents doivent alors rester neutres et surtout oublier leurs propres intérêts au profit de l'intérêt collectif de leur organisation. Si la bureaucratie est efficace, c'est parce qu'elle s'appuie sur une discipline limpide. Les individus sont soumis à une autorité qui s'inscrit dans une hiérarchie d'emplois bien établie.

b) Critique de la discipline imposée et non comprise

Nous avons par la suite étudié les travaux de Robert King MERTON (**Bureaucratic : Structure and Personality**, 1940) puis Michel CROZIER (**Le Phénomène bureaucratique**, 1976) pour mieux comprendre la vision wébérienne de la bureaucratie.

Pour MERTON, la discipline génère de la rigidité et peut conduire à des comportements ritualistes. Il dénonce alors un effet pervers de la discipline au sein des organisations. Selon lui, lorsque des individus sont obligés d'avoir un comportement standardisé, bien défini, ils risquent de finir par considérer que la règle est sacrée, et dès lors, font de la règle non pas un moyen mais une fin. C'est précisément pour cette raison que la discipline a la capacité de produire des rigidités qui nuisent à l'efficacité collective.

Quant à Michel CROZIER, il considère qu'une forme de discipline est néfaste à l'intérêt et l'efficacité collectifs. L'organisation bureaucratique se fonde sur une discipline rigoureuse mais aussi rigide. Dans la bureaucratie les règles sont censées être parfaitement établies et chaque individu connaît son rôle et respecte sa place. Or, pour CROZIER, il serait naïf de croire que la discipline dans une organisation bureaucratique peut tout prévoir : il existe des zones d'incertitudes. C'est précisément ces zones que les individus vont chercher à investir pour accroître leur pouvoir. Les individus contrôlant ces zones vont ensuite tenter d'influencer les règlements pour leurs propres intérêts et progressivement, chaque individu

va tenter de faire de même et sera guidé par sa volonté d'avoir plus de pouvoir ce qui paralysera l'efficacité collective.

Pour illustrer cette idée, nous avons également fait appel aux travaux de plusieurs psychologues américains spécialisés sur l'étude des comportements collectifs tels que Dacher KELTSNER (***The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence***) ou encore Jonah LEHRER (***How Power Corrupts***, 2010), dont vous trouverez les articles et les ouvrages en annexes.

c) La discipline, potentiel facteur de liberté

EPICTÈTE (cf. entretiens n°2) rappelle que chaque homme doit d'astreindre à une discipline du corps qui induit une discipline de la volonté. Éduquer son corps pour éduquer son esprit permet ensuite la constance dans les actions et une liberté dans les choix à poser. Ce point de vue est souvent partagé par les chefs militaires dans le cadre de l'action collective car un homme qui ne sait pas se commander ne peut pas commander d'autres hommes. Celui qui n'est pas capable de respecter et de faire respecter une discipline établie ne peut amener son équipe vers l'objectif.

d) Nécessité morale d'expliquer la discipline

Nous avons eu recours sur ***Le fondement de la morale*** (1990) de Marcel CONCHE pour illustrer la nécessité d'expliquer la discipline. Si l'on en croit l'auteur, on ne peut exiger d'un homme son adhésion à une discipline s'il ne la comprend pas et ce problème relève de la morale. Conche affirme qu'on ne peut exiger d'un homme une discipline s'il ne la comprend pas, si elle ne lui est pas expliquée clairement avec ses objectifs et même s'il n'a pas le droit de la discuter, d'apporter son regard critique sur cette discipline. En effet, refuser d'expliquer une discipline à un groupe ou un homme pose un problème moral car le chef établissant la discipline serait en train d'exclure le fait que la vérité puisse venir de celui à qui le chef s'adresse. Or c'est justement quand on écoute ses hommes, quand on discute avec eux de ce qu'ils pensent de cette discipline, que le chef les écoute comme capables de vérité que la

discipline choisie évolue vers quelque chose de sain qui soit efficace car accepté et compris par le groupe.

Nous avons également eu recours à d'autres ouvrages telles que le *Discours sur l'origine des inégalités* de ROUSSEAU pour étudier la question de l'existence ou non d'une liberté totale, dépourvue de contrainte. Ensuite, nous avons également eu recours à l'ouvrage *Surveiller et punir* de FOUCAULT pour étudier les effets de la discipline sur le corps et les esprits, et voir de quelle manière une discipline stricte pouvait être utilisée pour instiller en chaque individu une forme d'autodiscipline réflexe. Nous nous sommes également inspirés des articles cités dans la bibliographie.

4. L'enquête envisagée

Afin de tester notre hypothèse de recherche, nous avons mis en place une enquête qui devait nous aider à comprendre la perception de la discipline et de ses effets sur l'action collective, et devait nous apprendre la mise en place de la discipline dans différents domaines d'activité.

Dans un premier temps, nous avons procédé à différents entretiens, avec des professionnels provenant de multiples secteurs, afin d'enrichir nos connaissances sur le sujet. Ces personnes travaillaient en effet dans des secteurs très différents : le monde de l'entreprise logistique, le monde militaire, le secteur du BTP, le théâtre et l'éducation, le tourisme en haute montagne, ou encore la sécurité en entreprise ...

Tout d'abord, nous nous sommes entretenus avec Madame de Bagneaux, professeure de théâtre et de français au Lycée Notre-Dame-de-Grandchamp à Versailles. Cet entretien était très important pour nous car il questionnait la nécessité de la discipline dans le domaine de l'art. Interroger une professionnelle du monde du théâtre nous semblait absolument nécessaire pour savoir si la discipline était véritablement indispensable dans le cadre de cette action collective particulière qu'est la représentation théâtrale. Mais surtout, nous voulions savoir s'il fallait également par moment faire disparaître la discipline et la rigueur pour laisser

les acteurs s'exprimer librement, laisser court à leur imagination, à leur créativité. La possibilité aussi de pouvoir comparer avec elle la discipline dans une salle de classe, et la discipline sur une scène de théâtre, était une grande opportunité pour notre mémoire de recherche.

Ensuite, nous nous sommes ensuite rendus au siège de Bouygues Construction à Saint-Quentin en Yvelines. Nous avons eu la chance d'y rencontrer M. James KALER, guide de haute montagne, et coach en management de la performance. Cette rencontre nous a permis de comprendre l'importance de l'autodiscipline et l'adoption de certains réflexes, dans certaines pratiques à risque telles que la randonnée en haute montagne. Au siège de Bouygues Construction, nous avons aussi rencontré M. Charles Remy, coordinateur adjoint logistique au sein de Saint-Cyr Formation continue, qui formait chez Bouygues Construction des chefs de chantier. Cet entretien nous a permis d'entrevoir une autre dimension de la discipline : l'importance de prendre en compte l'aspect humain et de susciter l'adhésion de ses subalternes. Il nous a expliqué que la formation organisée par Bouygues Construction consistait à expliquer aux futurs responsables de chantier la nécessité de la discipline sécuritaire sur le lieu de travail, il a insisté sur le fait que chaque règle leur était expliquée, et surtout, que les formateurs essayaient de donner du sens à chaque mesure de prévention qu'ils devaient transmettre. A ses côtés, il y avait un responsable de chantier de plus de 30 ans d'expérience chez Bouygues Construction : Filipe DE SA BASTEIRO. Nous avons pu parler avec lui de la formation sur la sécurité qu'il était en train de suivre. Cela nous donnait plus le point de vue d'une personne à qui la discipline est transmise, tel un disciple, mais qui se destine aussi à la transmettre lui-même à ses subalternes. Il nous a permis de comprendre que certains gestes anodins, dont l'utilité est souvent sous-estimée par les employés, permettent au collectif de se souder, d'installer des habitudes communes, et d'éviter aussi des incidents très graves. Il nous parlait notamment de toutes les mesures sécuritaires et des échauffements faits au début de chaque période de travail. Grâce à son expérience, il nous a montré que la croissance de la rigueur sécuritaire dans le milieu du BTP avait permis une plus grande productivité, et une meilleure expérience du travail, personnelle et collective.

Nous nous sommes ensuite rendus au siège d'Espérance Banlieues, une association qui agit dans le domaine de l'éducation en soutenant le développement d'écoles au cœur des quartiers difficiles. Nous y avons rencontré Monsieur Philippe de Beauregard et Madame

Emilie Mulliez, respectivement responsable pédagogique et responsable ressources humaines chez Espérance Banlieues. Ils nous ont donné une définition très précise de la discipline qui nous a été très utile pour notre étude, et nous ont permis de percevoir la discipline d'un point de vue très positif, notamment dans l'éducation des enfants. En effet, ils ont répondu à nos questions sur les relations entre discipline et créativité, entre discipline et prise d'initiative. Ils nous ont aussi répondu aux questions concernant la nécessité d'expliquer la discipline aux enfants, et la nécessité pour eux d'y adhérer.

Lors de notre journée au Challenger de Bouygues Construction, nous avons observé la mise en application de la discipline transmise lors d'exercices semblables aux situations auxquelles sont face les employés sur les chantiers. Les personnes formées devaient appliquer ensemble les consignes de discipline tout en devant atteindre un objectif fixé (par exemple construire un pont mais garder toujours à l'esprit les obligations sécuritaires). A la fin de l'exercice, toute l'équipe faisait un compte-rendu de ce qu'il s'était passé. Nous observions tout cela, en portant une attention toute particulière aux échanges entre les employés, entre les employés qui appliquaient la discipline et ceux qui l'appliquaient moins.

Ensuite, pour approfondir et illustrer notre enquête, nous avons également réalisé un sondage afin d'avoir une vision plus globale de la perception de la discipline et de ses effets sur l'action collective. La majorité des répondants étaient étudiants, ce qui était à la fois positif et négatif, car le sondage n'était pas objectif mais nous permettait de comprendre le point de vue des étudiants, plus jeunes, avec lesquels nous n'avions pas eu de contacts lors de notre entretien.

Enfin, nous voulions aussi observer les conséquences que pouvait engendrer l'existence d'un cadre très restrictif sur l'engouement et l'adhésion des personnes participant à un projet. Il nous était difficile d'orienter cette expérience sur l'efficacité collective car l'impact d'une discipline exigeante sur celle-ci aurait été très difficilement mesurable. Nous nous sommes donc seulement penchés sur l'adhésion personnelle d'une personne vis-à-vis d'un projet. Nous avons donc feint la création d'une association bretonne à HEC, nommée br'HECz, et simulé un appel à une mission sous trois modèles d'appels d'offres différents. A

chaque fois la mission était la même : les étudiants recrutés devront aller dîner dans 4 crêperies différentes au sein de Paris et faire un rapport sur les motifs de satisfaction d'un client. Dans tous les cas, les repas seraient remboursés par l'association et les étudiants seraient rémunérés à hauteur de 50€ pour la mission effectuée.

La première catégorie se voit proposer cette mission sans précision supplémentaire, elle a une grande liberté et aucune contrainte. La seconde catégorie quant à elle se voit ajouter de nombreuses contraintes. L'objectif était de voir si ce cadre très restrictif pour réaliser la mission allait décourager plus de personnes. La troisième catégorie avait les mêmes contraintes mais avait une motivation supplémentaire : en plus de la rémunération, nous leur offrons la possibilité de participer gratuitement à un événement tout frais payé organisé par l'association où ils allaient pouvoir rencontrer des personnalités célèbres.

Pour que l'expérience soit la plus réaliste possible, nous nous sommes adressés seulement à des étudiants extérieurs à HEC, vivant en région parisienne, que nous connaissions vaguement et à qui nous avons pu faire comprendre que nous étions en train de fonder une association bretonne à HEC pour qu'ils ne soient pas étonnés par cette offre. La difficulté de cette mission a été de trouver les contacts, nous avons réussi tant bien que mal à constituer un échantillon de 123 personnes que nous avons pu diviser en 3 catégories et que nous avons contacté avec l'adresse mail suivante : brhecz@gmail.com.

III. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

1. A première vue, on pourrait penser qu'imposer une discipline exigeante est indispensable pour instaurer la rigueur nécessaire à la réalisation des objectifs souhaités et permettre de travailler en groupe ...

A. Il est communément admis qu'adopter une discipline stricte permet de fixer un cadre et d'améliorer l'efficacité d'un travail collectif

a) Retour sur la définition et l'étymologie de la notion de discipline

Qu'est-ce que la discipline ? Le dictionnaire Larousse donne plusieurs définitions de la discipline. Celle-ci incarne tantôt « un ensemble d'obligations qui régissent une collectivité et est destiné à y faire régner l'ordre », tantôt « une obéissance, une soumission aux règles que s'est donné le groupe auquel on appartient ». Tout d'abord, il est donc important de remarquer que la discipline se définit dans le cadre collectif, et vis-à-vis de ce cadre collectif. Lorsque nous demandons à quelqu'un de définir ce qu'est la discipline, il est rare d'obtenir une réponse claire et précise : la vision que nous avons de la discipline semble clairement être influencé par notre propre vécu passé et le rapport que nous entretenons personnellement à l'autorité. Ainsi, si nous interrogeons un militaire et un anarchiste, nous aurions sans doute deux visions totalement différentes, voire opposées de la notion de discipline.

D'après notre sondage, seulement 10% des personnes interrogées considèrent la discipline comme quelque chose de négatif. Pourtant, pour 23,3% de l'échantillon observé, la discipline est un frein à la créativité et à l'initiative, et pour 21% des sondés, discipline et liberté sont incompatibles. A l'évidence nous apprécions tous le fait d'être libre. Il n'y a pas de raison pour que l'échantillon que nous avons choisi pour ce sondage ne le pense pas également. Pourtant le fait que 10% des personnes sondées pensent à la fois que la discipline est quelque chose de positif, et quelque chose qui entrave la liberté, prouve bien que dans notre société, la discipline peine encore à trouver tout son sens et une définition claire. Nous avons tous une vision un peu ambiguë de la discipline.

Il convient donc pour éclaircir notre approche de la discipline, de repartir de son origine étymologique. Discipline vient du latin *disciplina*, issu de *discipulus*, qui signifie disciple, lui-même dérivé de *discere*, apprendre. Ainsi, l'origine étymologique du mot discipline ne fait en aucun cas référence à l'absence de liberté. En fait, la discipline fait avant tout référence à une relation avec un certain cadre, avec certaines règles que nous apprenons, et dont nous nous imprégnons.

Comme l'a expliqué Philippe de Beauregard, le responsable pédagogique d'Espérance Banlieues, il faut se mettre à la place de la figure du disciple pour cerner ce qu'est la discipline. Une discipline est plus censée apporter à l'individu un cadre de vie et/ou de travail constant. C'est notre vocabulaire qui donne parfois une connotation négative à la discipline (*notre sondage illustre peu cette connotation car nous n'avons sans doute pas visé un échantillon suffisamment grand et diversifié*). Nous déclarons souvent qu'une discipline nous est imposée, alors qu'il serait plus juste de dire que nous héritons d'une discipline, au sens où nous l'intériorisons et nous la faisons nôtre, à la manière d'un enfant qui reçoit une éducation, ou d'un disciple qui hérite du savoir d'un artiste.

Si l'on s'attarde davantage sur la notion de discipline, on peut distinguer le fait d'être obéissant, de celui d'être discipliné. Comme le disait Philippe de Beauregard, « *un cheval peut être obéissant et soumis, mais parfaitement indiscipliné* ». L'obéissance, cela peut s'acquérir à force de dressage, alors que la discipline implique elle une relation de confiance, sinon ce n'est pas une discipline. A première vue, on pourrait penser que c'est la discipline qui rend possible toute action collective.

b) La discipline permet d'instaurer une relation de confiance entre les employés

On pense souvent à l'armée lorsque l'on considère la discipline. En effet, la discipline est une composante essentielle d'une armée professionnelle. C'est d'ailleurs souvent le principal critère qui permet de distinguer des militaires de métier et une simple faction de guerriers. Lors des entraînements que subissent les nouvelles recrues entrant à l'armée, certains gestes ne sont pas expliqués, mais ils sont répétés sans cesse pour que les troupes restent disciplinées en situation de crise. En effet, c'est lors des situations de combat, où le danger est

omniprésent et le stress poussé à l'extrême que la discipline est indispensable pour ne pas céder à la panique. Face à une situation de crise, de guet-apens par exemple, une armée disciplinée qui aura été convenablement entraînée sera en mesure de garder son sang-froid et de ne s'éparpiller. Une armée disciplinée, en situation de crise, garde une hiérarchie, et s'organise presque par réflexe selon un protocole très précis, qu'elle aura intériorisée durant une phase d'entraînement longue et intensive. Ainsi, la discipline favorise donc bien un climat de confiance et de cohésion entre les hommes d'une même unité, puisque chacun sait qu'il pourra compter sur son camarade en situation de danger. C'est cette confiance qui permet à une unité de travailler ensemble de manière efficace et coordonnée en toute circonstance. Cette confiance et cet esprit de corps ne serait pas possible sans l'instauration d'une discipline très stricte durant l'entraînement.

Mais l'importance de cette discipline se perçoit tout autant dans le milieu civil. En effet, la discipline est essentielle en entreprise car elle force les individus à maintenir un « comportement acceptable » et permet de maintenir une ambiance sérieuse propice au travail. Par exemple, cette discipline permet d'assurer le silence sur le lieu du travail. Comment des employés de bureau pourraient-ils travailler efficacement et rester concentré si le collègue assis juste à côté d'eux se permettait de passer en permanence des appels de nature privé à haute voix avec sa famille tout au long de la journée ? C'est justement pour éviter ce genre de situation que les entreprises imposent une discipline sous la forme de règles clairement énoncées et connues de tous ; pour que les employés puissent s'accorder sur le comportement à adopter et travailler comme une équipe de manière soudée pour atteindre les objectifs fixés. La discipline permet également d'assurer une obligation d'assiduité au travail et de résultats, en contraignant les employés à être ponctuel et à être présent sur le lieu de travail suivant leur emploi du temps sous peine de sanctions. Un employé qui ne respecte pas cette discipline et qui ne parvient pas à être ponctuel est souvent perçu par ses supérieurs comme un employé peu fiable. Ce genre de comportement peut nuire à la réputation de l'entreprise en certaines circonstances. Par exemple, si l'employé en question se présente régulièrement en retard à des rendez-vous aux réunions avec les fournisseurs ou des clients, cela peut démontrer un manque de sérieux et de professionnalisme qui pourrait

encourager ces derniers à rechercher d'autres partenariats. Dans le monde des affaires, qui subit de plus en plus la montée de la concurrence, être en retard à une réunion pourrait être considéré comme une faute inacceptable dans la mesure où cela nuit fortement à l'image de l'entreprise, et les fournisseurs et les clients de cette entreprise peuvent facilement aller faire une offre à un concurrent s'ils estiment que cette entreprise ne constitue pas un partenaire propice pour faire des affaires. De la même manière, un employé qui n'aurait pas de discipline en termes de gestion du temps et qui rendrait systématiquement les travaux demandés par son supérieur en retard, pénalise l'effort collectif car ce retard dans la transmission de l'information peut empêcher d'autres employés d'effectuer à leur tour travail et d'être dans le temps, provoquant ainsi une forme d'effet boule de neige.

La discipline apparaît donc bien comme une condition essentielle à la création d'un climat de confiance nécessaire au travail en groupe.

c) *Une discipline stricte permet d'organiser le travail et de mieux répartir les tâches*

La mise en place d'une discipline stricte apparaît comme une condition préalable à la réalisation des objectifs fixés. Comme l'explique le sociologue allemand Max WEBER dans le tome I *d'Économie et société* (1921), adopter une discipline exigeante permet d'atteindre une meilleure efficacité collective. En effet, la mise en place de règles et de protocoles permet de mieux encadrer et coordonner les actions et les tâches de chaque individu dans l'organisation. Cela permet au meneur d'avoir une vue globale sur la situation, et cela permet à chaque employé de savoir précisément ce qu'il doit faire, et de ne pas créer de redondance dans les missions déléguées. C'est le fondement même du système de gestion des ressources humaines que WEBER a mis au point et qu'il a qualifié de bureaucratie. Ce mode de gestion s'est progressivement étendu à toutes les grandes entreprises et y compris les administrations publiques dès le milieu du 20^{ème} siècle. Pour Weber, la bureaucratie est de loin la forme d'organisation la plus efficace. Elle s'appuie sur la reconnaissance et l'exploitation des compétences spécifiques à chaque employé et sur des règles impersonnelles clairement énoncées et dictées aux différents agents composant l'organisation. Par principe, ces derniers appliquent la discipline énoncée par le chef sans discuter des objectifs et des motifs qui la

fondent. L'idée est que chaque agent doit se concentrer sur la tâche à laquelle il a été assigné et oublier ses propres intérêts pour pouvoir assurer une coordination avec les autres agents ainsi qu'un effort collectif maximal, au profit de l'organisation dans son ensemble. Si la bureaucratie est efficace, c'est parce qu'elle s'appuie sur une discipline limpide et une répartition des rôles clairement définie et optimisée. D'ailleurs, c'est surtout au chef que bénéficie cette discipline, puisque cela fortifie son travail de planification et d'organisation du travail effectué.

B. Par ailleurs, le chef du groupe a besoin de maintenir un certain niveau de discipline pour pouvoir se faire respecter et arbitrer les interactions

La discipline permet de codifier les relations, de maintenir une certaine distance et d'éviter les relations qui pourraient nuire au travail. C'est notamment un phénomène qui se perçoit bien dans le milieu militaire. En effet, le maintien d'une discipline stricte permet d'éviter que ne se nouent des relations trop intimes qui pourraient rompre la chaîne de commandement. Par exemple, dans la plupart des forces armées, le règlement inclut une « directives sur les relations personnelles et la fraternisation » qui interdit les relations sexuelles et les gestes d'affection entre des militaires de même fonction. Lorsqu'un journaliste lui avait demandé d'expliquer la nature des contraintes imposées par ce genre de directive, le major-général Terry LISTON, anciennement en charge des forces canadiennes à la base Valcartier avait notamment déclaré : « *C'est simple. Un couple de soldats peut prendre un café ensemble au Tim Hortons de la base de Kandahar. Mais ils ne pourraient pas se tenir la main* ». Lors de notre séminaire de pré-rentrée à Saint-Cyr, nous avons eu l'occasion d'interroger des hommes et des femmes élèves-officiers et la plupart estimaient que ce règlement était justifié. Parmi les réponses les plus courantes, on retrouve principalement l'idée que la discipline est le pilier central de l'armée et que le fait de nouer des relations trop intimes avec ses frères d'armes ou ses subordonnées pourrait mettre en péril cette discipline. En effet, si un officier entretient des relations amoureuses avec un soldat sous son commandement, cela pourrait fausser son jugement et l'empêcher de prendre les décisions de manière réfléchie et rationnelle. Par exemple, l'officier en question pourrait avoir des hésitations à envoyer le

soldat dans une mission dangereuse quand bien même il s'agirait de la personne la plus à même de remplir cette mission. De plus, les autres hommes sous son commandement auraient en permanence des doutes sur le caractère impartial de ses ordres et pourraient penser que l'officier affiche un préjugé favorable pour certains soldats plutôt pour d'autres. En d'autres termes, son leadership serait remis en cause et il n'inspirerait plus la confiance de ses hommes, ce qui peut amener à des conséquences catastrophes en situation de combat, lorsqu'il est question de vie et de mort. Cette situation met donc bien en évidence la nécessité de maintenir en permanence une certaine image aux yeux de ses subalternes afin d'ancrer l'idée d'un commandant objectif et rationnel dans sa prise de décision. Cela passe par l'instauration d'une discipline stricte et de règles simples tels que le maintien du vouvoiement entre des militaires de rangs différents. Par exemple, lors de notre stage de pré-rentrée à Saint-Cyr Coëtquidan, les élèves-officiers qui étaient en charge de notre surveillance nous avaient demandé dès notre arrivée de ne pas les tutoyer et de ne pas leur parler comme si nous étions amis avec eux. Les questions de nature trop personnelle ou touchant à la sphère intime étaient donc proscrites. Cela nous a permis de nous mettre dans la peau d'une nouvelle recrue arrivant en entraînement militaire : la recrue doit comprendre que les hommes qui le commandent ne sont pas ses amis mais ses supérieurs hiérarchiques. La discipline doit permettre le maintien d'une certaine distance indispensable aux relations professionnelles.

C'est également un phénomène que l'on retrouve en entreprise, mais à moindre échelle. En effet, le dirigeant d'entreprise ou le cadre doit être capable de faire preuve de fermeté et savoir donner des ordres aux employés sous sa direction pour pouvoir recadrer certains comportements inacceptables. Or, ce n'est pas toujours facile pour un jeune cadre qui doit par exemple faire face à des employés avec plus d'ancienneté et une longue expérience professionnelle derrière. Mais malgré cet écart, le cadre doit s'appuyer sur la discipline et l'autorité qui lui a été confié pour se faire respecter. C'est notamment ce que nous explique Stéphane SAWICKI :

« A un moment ou à un autre, le jeune cadre devra faire preuve d'autorité, il devra s'imposer face aux hommes sous sa direction. Ça passe par un certain nombre de facteurs : le discours par exemple. Il doit savoir muscler son

discours, s'exprimer de manière ferme et recadrer l'employé si besoin, peu importe si ce dernier a 20 ou 30 ans de plus. Le jeune cadre doit montrer qu'il a une légitimité de compétence, il doit faire comprendre qu'il n'a pas atteint sa position par hasard. Il doit montrer que malgré son âge, il est à même de mener les hommes sous sa direction pour atteindre les objectifs fixés. »

Or, pour pouvoir faire maintenir et faire respecter ce rapport hiérarchique, le cadre ne peut pas se permettre de devenir trop « ami » avec ses subordonnés sous peine de perdre son autorité. En effet, le fait d'être trop proche de ses employés, cela peut avoir pour effet néfaste d'altérer le jugement du cadre et de le rendre hésitant dans l'application des sanctions, de la même manière qu'à l'armée.

C. On pourrait donc penser qu'un chef a tout intérêt à ce que les règles et les protocoles qu'il impose soient suivis à la lettre par ses subordonnés.

L'armée est souvent associée à tort à un milieu où l'obéissance aveugle est recherchée. Or, ce n'est pas toujours le cas, comme nous le verrons par la suite (cf. partie 2.A.c)). Néanmoins, il est vrai que les militaires sont habitués à ne pas remettre en question les ordres qui leur sont donnés, ce qui est compréhensible si l'on prend en compte le milieu dangereux dans lequel ils exercent leur métier. En effet, comme l'explique Charles REMY, ancien membre des forces spéciales, en situation de combat la stricte obéissance à la chaîne de commandement est souvent une question de vie ou de mort pour ces hommes et c'est quelque chose qu'ils apprennent dès l'entraînement de base.

« Je ne pense pas que l'on puisse vraiment parler d'obéissance aveugle. Evidemment, c'est important de faire comprendre leur sens des missions et des tâches qu'on confie à nos hommes, mais c'est vrai que le métier présente certaines contraintes. On ne peut pas se permettre de laisser les hommes sous notre commandement nous questionner en permanence. Si on laisse faire ce genre de comportement, ça peut donner lieu à de l'insubordination ou à des comportements qui peuvent nuire à l'effort de groupe. Quand on

est au combat, on n'a pas le temps d'expliquer. Parfois, il faut savoir exécuter. Point. »

Le milieu militaire impose une certaine réactivité de la part des soldats. La transmission de l'information n'est pas toujours optimale, surtout en situation de combat, et parfois certains soldats ne comprennent pas la visée des ordres qui leur sont donnés mais ils se doivent néanmoins de l'appliquer à la lettre. En effet, c'est le but même de la chaîne de commandement, chaque échelon dispose d'une vue globale d'ensemble souvent plus claire que l'échelon en dessous, mais du fait des contraintes de temps et de danger, il ne peut pas toujours se permettre d'expliquer et de détailler la situation à chaque fois, il compte donc sur le respect de la chaîne de commandement pour que les échelons en dessous effectuent toutes les tâches demandées pour permettre le maintien de l'effort collectif.

De la même manière, certaines entreprises demandent une obéissance stricte à des règles et des protocoles de sécurité spécifiques que les employés n'ont pas à questionner. Que les employés aient vraiment compris ou non le sens des consignes qui leur sont données, ils doivent avant tout les appliquer à la lettre. En effet, c'est notamment le cas dans les secteurs tels que les chantiers où le non-respect des consignes ou l'inattention peut être source de blessures graves. Par exemple, comme l'explique le maître bâtisseur, Filipe DE SA BASTEIRO, que nous avons interviewé au Challenger de Bouygues Construction, le matériel doit être soigneusement répertorié et rangé à la fin de chaque session de travail dans des casiers verrouillés à clé où chaque objet est à sa place. Les ouvriers pourraient être tentés de penser qu'il s'agit là d'une maniaquerie du contremaître, mais en réalité, ces mesures ont été mises en place pour éviter les vols et les sabotages. Le fait de placer chaque objet à une place précise et prédéfinie permet de repérer facilement en début de chaque session de travail s'il manque du matériel et d'assurer la traçabilité de chaque outil pour le retrouver plus facilement. Le fait d'imposer cette discipline permet de créer une synergie d'ensemble et d'assurer une certaine continuité dans le travail en groupe sur le chantier. En effet, Filipe DE SA BASTEIRO nous a expliqué qu'il y a une rotation fréquente de la main d'œuvre sur les chantiers, beaucoup d'ouvriers à gérer, et le contremaître doit souvent travailler avec des équipes différentes. Compte tenu de ses contraintes horaires, il ne peut donc pas prendre le temps d'expliquer la finalité de chacun de ses ordres à chaque ouvrier. Le contremaître doit

faire preuve d'autorité et imposer une discipline stricte pour s'assurer que ses ordres sont exécutés à la lettre, tandis que les ouvriers eux, de leur côté, doivent faire confiance à la vision d'ensemble du contremaître et se dire qu'il y a sans doute une finalité derrière chaque ordre reçu.

Cette discipline exigeante, bien qu'en recul dans tous les milieux comme nous le verrons par la suite (cf. partie II. C), est encore exigée par beaucoup de leaders et beaucoup d'entreprises. En effet, à travers les témoignages que nous avons recueillis, on remarque que la discipline est souvent ce qui permet d'assurer une forme de régularité et de constance dans le fonctionnement du travail de groupe, ainsi qu'une forme de résilience face aux externalités et aux contraintes qui pourraient désorganiser l'équipe. Le chef peut être tenté d'imposer un règlement strict, des protocoles pour parer à chaque imprévu et des formalités administratives pour mieux encadrer la communication en interne, entre les différents pôles de l'entreprise. Aux yeux du chef, les avantages que nous avons analysé dans cette première partie peuvent légitimer la nécessité d'une discipline exigeante pour le bon fonctionnement de l'action collective, au sein de son entreprise. Mais n'existerait-il pas des alternatives ? Le fait d'imposer une discipline stricte constitue-t-il une solution optimale pour assurer un travail efficace de la part de ses employés ? Comment expliquer qu'autant d'entreprises tendent à s'orienter vers un cadre de travail moins rigide et offrant plus de libertés aux employés, à l'image de Google ?

2. Une discipline mal comprise ou trop rigide, peut susciter de l'incompréhension et de la résistance de la part des employés, voire empêcher l'action collective.

A. L'excès de discipline peut susciter un sentiment de déshumanisation qui nuit à l'action collective

a) L'employé peut éprouver le sentiment d'être infantilisé et de perdre en autonomie

Dans certaines circonstances, le fait de vouloir instaurer une discipline trop stricte au sein d'une entreprise peut conduire à des conflits entre les différents niveaux de hiérarchies. C'est notamment le cas lorsque l'employé considère que les règles et les protocoles mis en place par l'administration sont inutiles. Certains employés peuvent éprouver le sentiment d'être infantilisés lorsque l'entreprise détaille de manière excessive la manière dont les employés doivent réaliser chaque tâche et de quelle manière ils doivent se comporter au quotidien. En effet, un individu disposant d'un certain savoir-faire et de plusieurs années d'expérience dans un domaine pourrait considérer que l'administration n'a pas à lui apprendre comment mettre son savoir et son expérience en pratique, et pourrait percevoir ces consignes comme handicapantes, voire insultantes. Cet employé serait alors hostile à cette discipline et serait plutôt enclin à profiter de la moindre occasion qui se présente à lui pour l'enfreindre. Une telle discipline serait alors inefficace pour l'action collective, car rejetée. Par exemple, c'est une problématique que l'on rencontre notamment chez les ouvriers de chantiers. Comme l'explique le maître bâtisseur Filipe DE SA BASTEIRO que nous avons interviewé au Challenger de Bouygues Construction, les ouvriers de chantier travaillent souvent dans des conditions difficiles et stressantes. Ils sont généralement pris par le temps, et peuvent être tentés de ne pas suivre les consignes de sécurité à la lettre pour essayer de rester dans les temps. Certains montent sur les échafauds sans être totalement attachés, d'autres ne prennent pas le temps d'enfiler des gants. La liste des infractions possibles est longue. Les contremaîtres sont censés veiller à ce que cette discipline soit appliquée par les ouvriers dont ils ont la charge, mais ils ont parfois eux-mêmes du mal à accepter les normes

de sécurité qui sont sans cesse modifiés et renouvelés. Récemment, Bouygues construction a décidé d'imposer une séance d'échauffement obligatoire d'un quart d'heure avant chaque journée de travail. C'est une mesure qui a été contestée et moquée dans le milieu. Comme l'avoue Filipe DE SA BASTEIRO :

« Evidemment, au début on a l'impression de perdre notre temps avec ces règles [...] On est parfois tenté de se mettre au travail directement et à pousser nos ouvriers à 200% non-stop. »

D'après les témoignages que nous avons recueillis, les ouvriers critiquent souvent l'écart entre le « cadre de travail idéal » que voudrait imposer la direction et la dure réalité du chantier et des contraintes horaires qui pèsent sur les employés. Après tout, on pourrait penser que l'ouvrier qualifié, grâce à son expérience, serait le plus à même d'évaluer et de gérer le risque qu'il prend sur le terrain.

Mais ce sentiment d'infantilisation par la discipline ne concerne pas seulement les ouvriers et les métiers manuels ; désormais même les managers sont concernés. En effet, malgré le pouvoir décisionnaire qu'est censé leur apporter leur poste, certains cadres intermédiaires sont soumis à une discipline et des protocoles si stricts qu'ils éprouvent le sentiment d'être cantonné à un post de simple exécutant, soumis au bon vouloir de leur supérieur hiérarchique. Du coup, plus le poste occupé par l'employé en question est haut placé, plus la frustration s'accroît puisque le cadre éprouve le sentiment de ne pas véritablement exercer son rôle de meneur d'équipe. Cette perte d'autonomie chez les cadres intermédiaires peut porter atteinte à l'action collective puisque ces derniers ont alors l'impression que la direction ne leur fait pas confiance, et puisqu'ils ont les mains liées en permanence, ils ne sont pas forcément enclins à se donner au maximum pour l'entreprise. Il apparaît donc difficile pour ces cadres de s'épanouir professionnellement dans ces conditions. Par ailleurs, ce manque de confiance s'accompagne le plus souvent d'un manque de reconnaissance qui peut être très mal vécu. Les employés qui sont confrontés à ce genre de situation peuvent alors se sentir ignorés et délaissés par leur supérieur et cela peut les amener à se questionner quant à leur utilité réelle au sein de l'entreprise. Sans reconnaissance, un employé ne peut pas être efficace, puisqu'il se retrouve coincé dans une quête constante du

sens. C'est notamment ce que montrent Cali RESSLER et Jody THOMPSON dans *Why work sucks and How to Fix it*. Cali RESSLER et Jody THOMPSON sont deux consultantess co-fondatrices de CultureRx, une boîte de conseil spécialisée dans les systèmes de management des ressources humaines. Dans leur ouvrage, elles mettent en évidence l'existence d'un cadre de travail oppressant dans la plupart des grandes entreprises américaines. L'un des cadres interrogées dans le livre déclare à ce sujet :

"You go to work and give everything you have – and you are treated like children who, if left unattended, will steal candy."

En effet, elles expliquent que l'on assiste parfois au sein de ces entreprises à des situations surprenantes : certains cadres ne peuvent pas investir les fonds qu'ils ont à leur disposition sans consulter leur supérieur à chaque fois, d'autres encore n'ont pas vraiment de véritable pouvoir de décision quant à la gestion et le recrutement de leur propre équipe. Cali RESSLER et Jody THOMPSON dénoncent également le fait que certains chefs d'entreprise adoptent une discipline très stricte vis-à-vis de la gestion du temps qui peut se révéler contre-productive. Certains mettent en place des dispositifs tels que des pointeuses, d'autres installent même des logiciels destinés à surveiller l'activité des cadres sur leurs poste de travail. Pour Cali RESSLER et Jody THOMPSON, le fait de contrôler en permanence le temps de travail des cadres n'améliore en rien leur productivité et pourrait même susciter l'effet inverse.

"You go to work and sit through overlong, over-staffed meetings to talk about the next overlong, over-staffed meeting. You see talented, competent, productive people get penalised for having kids, for not being good at office politics, for being a little different."

Pour obtenir les faveurs de la hiérarchie, certains peuvent être tentés de travailler jusqu'à l'épuisement. Ce surinvestissement conduit presque à chaque fois à un « burn-out », néfaste à la fois pour l'employé et pour l'entreprise dans son ensemble. C'est un phénomène qui apparaît régulièrement au Japon : ils l'appellent le *Karōshi* (過労死, littéralement « *mort par dépassement du travail* »). Ce terme est employé pour désigner les cadres de bureaux qui décèdent d'un arrêt cardiaque ou d'un suicide à la suite d'un surmenage ou d'un stress associé au travail devenu insoutenable. Si l'on en croit le reportage ARTE GEIE diffusé en 2018, *Japon :*

les forçats du travail, de Michael SZTANKE et Julien ALRIC, 21,3 % des employés japonais travaillent 49 heures ou plus par semaine en moyenne, alors que ce taux n'est que de 16,4 % aux États-Unis, et 10,4 % en France. Cela est sans doute dû au Japon à l'existence d'une discipline très stricte et d'une mentalité très traditionaliste concernant le comportement au travail : les employés ont plus de facilité à se plier à cette discipline et s'investir corps et âme pour leur entreprise par loyauté.

Néanmoins, une telle discipline rencontrerait beaucoup plus de résistances de la part des employeurs au sein des entreprises occidentales. La majorité y verrait une forme d'abus de pouvoir de la part des supérieurs.

b) *L'employé peut avoir l'impression que le chef abuse de son pouvoir*

A l'armée, le fait d'imposer et de faire exécuter des ordres est simple et passe souvent par la mise en œuvre de punitions morale ou physique. Par exemple, dans la phase d'entraînement, en cas de désobéissance ou d'insubordination, les nouvelles recrues sont soumises à des épreuves physiques très éprouvantes telles que des longues séries de pompes ou des marches forcées en pleine nuit. Ces épreuves permettent aux recrues de se surpasser et de travailler en équipe, à l'unisson. Les recrues doivent se contenter d'obéir et accepter de réaliser des ordres qui parfois, semblent à première vue impossibles à réaliser. Durant le séminaire de pré-rentrée le lieutenant Bellamy nous avait raconté les ordres très durs qu'ils recevaient parfois en entraînement : « *fais le tour du terrain de parcours en moins de 2 minutes* » ou encore « *une fois que t'auras fini, fais-nous 100 pompes* ». Toute cette démarche a pour but d'installer chez le soldat un mental suffisamment solide pour ne jamais céder face à l'adversité, mais pour cela, il faut au préalable se soumettre à une discipline extrêmement stricte durant la phase de formation. Les instructeurs disposent d'une certaine marge de manœuvre pour « imposer » cette discipline par la force.

Néanmoins, au sein d'une entreprise, ce genre de comportement ne peut évidemment pas fonctionner. Comme nous l'avons vu dans la partie I, la discipline peut s'avérer efficace dans le cadre de travaux en groupe mais l'objectif n'est pas le même et les

enjeux ne sont pas les mêmes qu'à l'armée. Si un cadre cherche à imposer une discipline trop stricte, cela pourrait nuire à l'action collective dans la mesure où cela entraverait la communication. En effet, face à un supérieur despotique, les employés peuvent avoir l'impression que la discussion n'est pas possible ou bien n'aboutirait à rien. Dans ce cas, les employés auront tendance à dissimuler les doutes ou les difficultés auxquels ils doivent faire face et ne seront pas encouragés à faire part de leurs idées à leurs supérieurs. Contrairement au milieu militaire, un bon dirigeant d'entreprise doit être en mesure d'instaurer une discipline mais sans pour autant paraître trop écrasant aux yeux des employés. Il doit faire preuve de tact, de subtilité et surtout prendre en compte le côté humain. Comme l'explique Charles REMY dans le cadre de l'interview que nous avons eu :

« Un bon dirigeant doit être capable d'influencer et fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, pour une durée limitée et tout en faisant preuve de tacts face aux récalcitrants. A l'armée, pendant la phase d'entraînement, il est courant de recourir à des punitions [...] pour amener les hommes à "entrer dans le moule". Mais en entreprise, il y a beaucoup plus de non-dits qu'à l'armée. C'est beaucoup plus difficile de faire intégrer une discipline. Les sanctions sont beaucoup plus taboues, on préfère les éviter. Si un employé ne respecte pas ses engagements, on préférera souvent le prendre à part pour en discuter, comprendre la situation et trouver une solution, plutôt que de le sanctionner immédiatement. »

En entreprise, un dirigeant ne peut pas se contenter de fixer des règles, des normes et des contrôles, puis demander à ce que les employés les suivent aveuglément sous peine de sanctions et de renvoi. La plupart du temps, le travail en équipe au sein d'une entreprise implique une adhésion qui ne peut pas être « contrainte » et imposée de force, contrairement à l'armée.

Pourtant cet abus de discipline un phénomène qui survient fréquemment en entreprise. C'est essentiellement dû à un phénomène que les psychologues ont nommé le « paradoxe du pouvoir ». Comme l'explique le professeur Dacher KELTNER dans *The Power*

Paradox: How We Gain and Lose Influence, un individu doit exprimer certaines choses telles que la politesse ou le sens de l'écoute, et afficher une personnalité extravertie et honnête afin de pouvoir parvenir à une position de leader. Cependant, la théorie du « paradoxe du pouvoir » montre qu'une fois qu'une personne a atteint cette position tant convoitée, elle perd ces traits de caractères et aurait tendance à devenir excessivement exigeant, arrogant et imprudent. C'est du moins ce que tendent à montrer les études menées par le professeur en neurosciences Jonah LEHRER dans un article **How Power Corrupts** (2010), à partir d'un échantillon représentatif des grandes sociétés américaines. D'après ces psychologues, le fait d'autoriser les cadres à appliquer une discipline trop stricte est un pari risqué, car cela leur donne le sentiment de disposer d'un pouvoir de plus en plus grand, et à terme, cela peut les pousser à sanctionner les employés de manière abusive. Or, cette volonté de surveiller et contrôler en permanence le comportement des employés pourrait avoir totalement l'effet inverse : encourager ces employés à la déviance et à la désobéissance. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait croire, cet excès de discipline peut susciter un sentiment d'injustice et d'oppression envers les employés et ceux-ci vont alors extérioriser leur frustration dans leur travail. Parmi les fautes les plus récurrentes, les psychologues ont mis en évidence une tendance de la part des employés surmenés à bâcler les formalités administratives, mentir sur les résultats ou encore de profiter de la moindre occasion pour prendre des pauses non autorisées. De plus, l'application d'une discipline trop stricte peut mener à des poursuites en justice coûteuse pour l'entreprise. Par exemple, en France, le Code du travail contraint l'employeur à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (*article L. 4121-1 du Code du travail*). Si l'on en croit ce texte de loi, l'employeur ne doit pas se contenter de réduire le risque, il doit l'empêcher, et en cas d'accident ou de maladie liée aux conditions de travail, la responsabilité de l'employeur peut être engagée. On retrouve les mêmes obligations dans les textes de loi des autres pays. Un employé pourrait donc facilement dénoncer le fait qu'il a été injustement intimidé par son supérieur et soumis à une surveillance étouffante qui a impacté négativement sa santé mentale et ses conditions de travail. Ce genre de situation peut entraîner des poursuites très coûteuses pour les entreprises et impacter négativement l'image de la marque.

Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'excès de discipline ne contribue pas à l'action collective. Au contraire, il peut nuire à l'action collective, voire l'entraver totalement.

c) *Appliquer aveuglément des ordres que l'on ne comprend pas, c'est prendre le risque de mal les appliquer*

Il est souvent difficile d'appliquer correctement une discipline dont on ne comprend pas le sens ou la visée. En effet, le manque d'explication derrière certaines consignes peut conduire les employés à prendre certaines libertés et commettre des erreurs. Par exemple, c'est un phénomène que l'on a pu constater lors de notre observation des formations au Challenger de Bouygues Construction. Etant donné que le travail est très éprouvant physiquement sur les chantiers, la direction a imposé un quart d'heure de pause obligatoire pour les ouvriers toutes les deux heures. Dans le cadre d'une mise en situation, plusieurs ouvriers et un contremaître étaient en train de travailler sur un chantier fictif dans la cour du Challenger. Ils devaient résoudre plusieurs problèmes de logistiques en un temps limité et en respectant toutes les règles de sécurité imposées par la direction. Lorsque le temps de pause obligatoire est arrivé, le contremaître a ordonné à tous ses hommes d'arrêter ce qu'ils faisaient et d'aller immédiatement prendre une pause pour pouvoir reprendre le travail au plus vite. Les ouvriers se sont exécutés sans broncher. Le contremaître a appliqué à la lettre la consigne que lui a transmise la direction. Mais ce faisant, il n'a pas pris le temps d'anticiper tous les problèmes que pouvait susciter cette pause improvisée. En effet, tandis que les ouvriers fumaient à l'extérieur du chantier, le matériel avait été laissé à même le sol, sans la moindre surveillance. L'un des organisateurs du stage nous a demandé de jouer le rôle de jeunes voyous pénétrant illégalement sur le chantier, et d'aller voler des planches en bois. Nous sommes donc entrés sur le chantier et nous avons très facilement dérobé le matériel qui n'était pas surveillé. Comme ils n'avaient pas pris la peine de compter les planches dont ils disposaient avant d'aller prendre la pause, ils ne se sont pas immédiatement rendu compte du vol. Toutefois, ils ont fini par réaliser la situation peu de temps après, en plein milieu des travaux. Le chantier tout entier a donc dû être interrompu. Ce n'est qu'à partir de ce moment que le contremaître a réalisé l'ampleur des conséquences d'une simple inattention comme celle-ci. Encourager ses subordonnés à exécuter aveuglément des ordres peut donc s'avérer néfaste pour l'action collective. L'excès de discipline n'est pas forcément à rechercher.

On pense souvent que l'armée est un milieu où l'on contraint les hommes à obéir aveuglément à une discipline et aux ordres. Les films de guerre ont contribué à répandre à tort dans l'imaginaire collectif cette idée que l'entraînement militaire aurait pour objectif de transformer les recrues en machine à obéir, incapable de raisonner par eux-mêmes ou de faire preuve d'esprit critique. En effet, les instructeurs sont dépeints comme tatillons, et demandent souvent aux recrues d'accomplir toutes sortes d'actions impossibles et de respecter des consignes a priori inutiles. Par exemple, un civil aura sans doute du mal à comprendre l'utilité de forcer les recrues à faire leur « lit au carré » tous les matins, nettoyer leur fusil trois fois par jour ou encore le fait d'obliger toute la section à effectuer deux-cent pompes à chaque infraction d'un de ses membres. Pourtant, ces ordres ne sont en réalité pas si aberrants que cela. D'après les témoignages que nous avons pu recueillir auprès des élèves-officiers à Saint-Cyr Coëtquidan, un soldat finit souvent par en comprendre véritablement le sens seulement après quelques mois de formation. Par exemple, les instructeurs demandent aux recrues de « faire leur lit au carré » et de ranger méticuleusement les baraquements tous les matins, et tous les soirs, non pas dans une visée esthétique, ou pour les « embêter », mais pour leur inculquer la nécessité de maintenir une hygiène de vie saine, et aussi pour pouvoir détecter plus facilement l'éventuelle présence de contrebande dans les affaires des recrues. « *Dans les baraquements, chaque chose a sa place pour une raison.* », déclare l'un des lieutenants. Le fait de répéter ce comportement au quotidien permet d'instaurer une habitude chez la recrue, une habitude qu'il maintiendra par la suite, même en situation de combat, et même dans les pires conditions : il continuera à conserver une bonne hygiène de vie avec les moyens dont il dispose. Le même raisonnement peut s'appliquer pour le nettoyage. Les recrues nettoient, entretiennent, démontent et remontent leur armement tellement souvent, que ces gestes deviennent presque des réflexes. Le fait d'imposer une telle discipline permet de les rendre plus efficaces au combat : même en situation de combat et avec le stress, si leur arme cesse de fonctionner, ces soldats n'auront même pas besoin de réfléchir pour résoudre le problème. Enfin, les punitions collectives ont également un véritable but : celui de créer du lien entre les hommes d'une même section, et de les contraindre à agir comme un seul homme. Par conséquent, l'armée cherche à instiller l'idée que les erreurs d'un seul homme peuvent pénaliser toute la section : une chaîne n'est pas plus

solide que son maillon le plus faible. Ainsi, en punissant l'ensemble d'une section, l'instructeur fait prendre conscience au fautif les lourdes conséquences que peuvent avoir ses actes sur l'ensemble de ses camarades ; cela a pour objectif de le responsabiliser et de l'encourager à ne pas réfléchir de manière égoïste et individuel. Ainsi, l'on voit donc bien que même dans le milieu militaire, une discipline qui peut sembler illogique ou superficielle peut présenter une portée véritable pourvu que l'on s'y attarde et que l'on s'interroge sur son sens. Cette discipline stricte à l'armée est efficace car elle est comprise par les hommes et que pour eux, elle a du sens.

Par conséquent, pour être véritablement efficace, une discipline doit faire sens pour ceux qui l'appliquent. Autrement, celle-ci ne sera pas appliquée, ou du moins pas de la manière dont l'envisageait l'instigateur de cette discipline.

B. Et conduire à l'inverse de l'effet escompté en limitant les marges de manœuvres des employés

a) *L'individu qui aura été habitué à exécuter mécaniquement des consignes, n'est pas capable de faire face à l'imprévu.*

Les entreprises qui comportent une discipline très stricte en matière de répartition des rôles entre les départements, de procédures administratives et de contrôles internes, ont souvent du mal à faire face aux imprévus. En effet, le fait de vouloir imposer une bureaucratie trop rigide peut amener à un effet de « cloisonnement » entre les différents acteurs de l'entreprise, paralyser la transmission de l'information et entraver la mise en place de solutions face à des situations de crise. Par exemple, c'est notamment ce que montre l'étude de Philip SELZNICK dans sa « *monographie de la Tennessee Valley Authority* » que l'on retrouve dans son ouvrage *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization* (1949). La Tennessee Valley Authority, établie suite au New Deal, était une institution qui avait pour fonction de moderniser la région du Tennessee aux États-Unis. Cette

organisation était réputée pour sa transparence et pour son efficacité qui correspondait bien à la description wébérienne de la bureaucratie. Pourtant, les travaux engagés dans le Tennessee n'ont pas du tout conduit aux effets escomptés. En effet, l'un des principaux objectifs était de réduire les inégalités par des remboursements des terres mais le brassage social attendu n'a finalement pas du tout eu lieu ; au contraire. En fait, d'après SELZNICK, cela serait dû au fait que cette discipline s'appuyait fortement sur une organisation bureaucratique très stricte où chaque département se voyait octroyer un rôle très précis, et où la transmission de l'information entre les différents secteurs était très codifiée. Justement, l'un des départements de cette organisation était chargée de la communication avec les acteurs locaux pour aider les directeurs de la TVA à prendre les « bonnes décisions ». Or les cadres qui travaillaient dans ce département dédié à la collecte de l'information ne connaissaient pas du tout le terrain et ont donc fait ce qui à l'époque paraissait le plus rationnel : ils sont allés à la rencontre des associations professionnelles, et des fédérations de la région pour leur poser des questions. Or, le problème c'est que ces associations étaient seulement constituées par des agriculteurs les plus puissants. Toutes les relations que l'organisation entretenait avec la population de la Tennessee Valley étaient donc d'emblée biaisées en faveur des gros producteurs qui avaient le moyen de se faire entendre. Pendant ce temps, les petits producteurs étaient passés sous silence. Ainsi, SELZNICK explique dans sa monographie qu'à cause de cette discipline stricte de remontée de l'information, les décideurs n'avaient pas eu le moindre contact avec la réalité du terrain et ils ne pouvaient donc se fier qu'aux informations que leur transmettait le département spécialisé dans le contact de terrain. Par conséquent, les décideurs n'avaient pas accès à une information fiable. Involontairement, la Tennessee Valley Authority s'est transformée en groupe de pression très efficace pour les gros producteurs, c'est-à-dire tout le contraire de sa visée initiale. Cet exemple montre donc bien de quelle manière une entreprise trop cloisonnée et bureaucratique peut conduire à de véritables désastres au niveau de la communication et de la déformation des objectifs à atteindre. La bureaucratie, caractérisée par une forte discipline et une division verticale accrue des fonctions peut sembler à première vue rationnelle et est censé permettre des gains d'efficacité ; mais si le processus est poussé à l'extrême, cela peut avoir des effets pervers imprévisibles et amener paradoxalement à une perte d'efficacité.

b) *Plutôt que de favoriser l'entraide et l'action collective, cet excès de discipline aura alors tendance à isoler les individus.*

Certains employeurs pensent qu'en se contentant d'imposer une discipline très codifiée, et en multipliant les règles, ils peuvent se parer à toutes les situations et réussir à limiter les comportements déviants des employés. Mais l'employeur ne peut jamais prévoir tous les cas de figure, et en se reposant de manière excessive sur la contrainte, cela peut conduire à un climat de défiance et susciter un véritable conflit inavoué entre l'employeur et l'employé. C'est notamment ce que montre le sociologue Michel CROZIER dans *Le phénomène bureaucratique* (1963) à travers l'exemple de la SEITA (Société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes), une entreprise dont l'organisation interne correspondait à l'idéal-type de la bureaucratie (départements très spécialisés, cloisonnés, hiérarchisés et codifiés). CROZIER met en évidence qu'il existe une forte défiance entre les différentes catégories de personnel. En effet, si l'on s'intéresse aux relations qui régnaient entre les trois principales catégories de personnels qui interagissent au sein de l'atelier, on constate qu'au sommet il y avait les chefs d'atelier, suivis par les techniciens qualifiés et enfin les ouvriers peu qualifiés en bas de l'échelle de la hiérarchie. Les chefs d'ateliers avaient donc le monopole du pouvoir dans l'atelier et ne s'en privaient pas pour en abuser et contraindre les autres employés à des protocoles contraignants : ils pointaient les ouvriers, les chronométraient en permanence et sanctionnaient parfois certains comportements en exerçant une retenue dans les salaires par exemple. Néanmoins, il existait une situation exceptionnelle où la hiérarchie se trouvait inversée : en cas de panne, toute la production se trouvait paralysée et les seuls qui étaient capables de remédier au problème étaient les techniciens qualifiés. Pour CROZIER, ces derniers avaient la « maîtrise d'une zone d'incertitude » et cela leur donnait soudainement un fort pouvoir vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique. Dans ces moments de panne, ces techniciens étaient en mesure de contourner les règles et d'appliquer leur propre discipline à l'usine : prise de pauses non autorisées, refus de réparer immédiatement, voire cessation forcée des activités pour commander des pièces de rechange. Pour limiter ces zones dans lesquelles les techniciens pouvaient jouer

d'avantages, les chefs d'atelier produisaient donc toujours plus de règles en imposant par exemple des amendes en cas de retard. Cela avait pour effet de renforcer les tensions, et aboutissait à une sorte de « course au pouvoir ». D'une certaine manière, cette entreprise n'arrivait pas à se corriger en fonction de ses erreurs, car la discipline excessive instaurait un climat qui ne favorisait pas la confiance et la coopération. CROZIER parle d'un cercle vicieux bureaucratique : la rigidité des dirigeants entraîne des tensions, ce qui entraîne des manquements à la règle, ce qui mène à un renforcement de la règle et ainsi de suite. Le fait d'imposer une discipline trop stricte peut amener à l'émergence de groupes antagonistes au sein d'une entreprise : l'un avantagé par cette discipline ou à l'origine de cette discipline, et l'autre constitué des employés qui se sentent lésés par ces contraintes. Les tensions qui peuvent surgir entre ces groupes nuisent donc à l'action collective puisque cela les détourne de l'objectif final des activités de la firme qu'est la recherche de l'efficacité productive et la maximisation du profit.

Pour qu'une discipline soit efficace, il faut au préalable que tous les employés éprouvent un sentiment d'appartenance commune à une même firme. En effet, pour pouvoir travailler ensemble et coopérer efficacement, il ne faut pas qu'une partie des employés ait le sentiment que l'autre partie cherche à l'exploiter ou à tirer parti d'elle à travers l'instauration de ces règles. Les mêmes règles doivent donc s'appliquer à tous, et il ne faut pas qu'elles deviennent oppressantes à l'égard d'une seule catégorie d'employés. C'est une logique que l'on retrouve également dans le processus de l'éducation, comme l'explique Emilie MULLIEZ, responsable des ressources humaines à Espérance Banlieues :

« Si un individu vit en France, mais qu'il ne ressent aucun sentiment d'appartenance à la communauté française et qu'il ne ressent pas le besoin de coopérer pour destin de la France, alors il n'aura aucune raison d'être discipliné. Justement, on cherche dans nos écoles à leur donner un sentiment d'appartenance à cette communauté que représente l'école pour qu'ils réussissent à développer par la suite ce sentiment d'appartenance à la France. D'où l'uniforme, et la cérémonie des couleurs. »

Cette logique qui s'applique aux enfants des écoles d'Espérance Banlieues peut également s'appliquer aux employés d'une entreprise. Pour qu'ils se plient à une discipline, ils doivent avant tout éprouver un sentiment d'appartenance et être acceptés au sein de cette organisation comme un membre à part entière, et non pas comme une sous-catégorie que les cadres peuvent organiser selon leur bon vouloir. La discipline est donc à employer avec modération. L'excès de discipline peut donc avoir pour conséquence néfaste et inattendue d'isoler certains individus d'une entreprise, et de leur faire éprouver le besoin de lutter pour défendre leur position.

C. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises tendent à s'orienter vers un nouveau modèle de management plus souple

a) Vers l'abandon du système bureaucratique et rigide, en faveur d'un système de management offrant plus de libertés aux employés

Face au déclin des modèles de management prônant la discipline et la bureaucratie, on assiste à l'émergence de la méthode ROWE (acronyme de l'anglais « *Results-Only Work Environment* », c'est-à-dire des milieux professionnels où seuls les résultats comptent) qui rompt avec le modèle dominant passé où régnait le présentéisme et la surveillance permanente des supérieurs. Comme l'expliquent Cali RESSLER et Jody THOMPSON dans **Why work sucks and How to Fix it** (2008), cette nouvelle méthode de management prône l'abandon des procédures administratives complexes, des horaires fixes, des congés à poser à l'avance et des réunions chronophages. En théorie, les environnements ROW accordent aux employés le droit de choisir où, quand et comment ils veulent travailler. Le principe est le suivant : peu importe le lieu et le moment du travail fourni, tant que le résultat demandé par le supérieur est atteint. Si l'on en croit les chiffres avancés par Cali RESSLER et Jody THOMPSON, la rotation de la main d'œuvre dans les entreprises américaines qui appliquent cette méthode aurait diminué de 90% tandis que la productivité aurait quant à elle augmenté de 41%, et les employés qui en bénéficient déclarent pour la plupart qu'ils étaient bien moins stressés et en meilleure santé. Environ 15% des entreprises américaines seraient en train de

mettre en place ce nouveau mode de management. Par exemple, Jason FRIED, le cofondateur de la société Basecamp spécialisée dans l'élaboration de logiciels de gestion de projet, a déclaré qu'il était désormais incapable de savoir le nombre d'heures que faisait chacun de ses employés, mais qu'il ne s'en souciait pas puisque jusque-là chaque employé avait atteint ses objectifs, et que c'était la seule chose qui lui importait :

“Workaholics aren't heroes. They don't save the day, they just use it up. The real hero is home because she figured out a faster way [...] A great work ethic isn't about working whenever you're called upon. It's about doing what you say you're going to do, putting in a fair day's work, respecting the work, respecting the customer, respecting coworkers, not wasting time, not creating unnecessary work for other people, and not being a bottleneck. [...] When you treat people like children, you get children's work.”

Jason FRIED met ainsi en avant une vision pragmatique du travail, et propose de reléguer la discipline au second plan en la conditionnant aux résultats des employés.

Désormais, de plus en plus de grandes entreprises ont choisi ce nouveau modèle de gestion. Par exemple, c'est le cas de l'Aetna, une entreprise américaine, spécialisée dans l'assurance santé des employés, cotée en Bourse. L'Aetna autorise désormais une grande partie de ses employés à choisir entre travailler chez eux, à partir de leur ordinateur ou bien dans les locaux de l'entreprise. De plus, l'entreprise accorde une grande importance à ce que ses employés puissent jouir d'une vie professionnelle et personnelle équilibrée et offre donc un nombre conséquent de jours de vacances, des programmes de santé tout frais payés, un remboursement des frais de scolarité et une prime de retraite très avantageuse. A l'évidence, le modèle de l'entreprise régie par une discipline stricte et un chef autoritaire semblent donc avoir laissé progressivement place à un nouveau modèle de gestion du personnel, plus flexible et qui accorde davantage de confiance et de marge de manœuvre aux employés.

b) Toutefois, ce système ne peut fonctionner qu'à condition que les employés fassent preuve d'autodiscipline

On pense souvent à tort que les employés au sein de ces entreprises qui décident d'instaurer un cadre de travail plus « détendu » sont totalement libres d'agir et de se comporter comme bon leur semble. Toutefois, ce n'est pas le cas la plupart du temps. En effet, il ne faut pas oublier que ce nouveau modèle de gestion repose toujours sur un accord tacite entre l'employé et l'employeur. Certes, l'employeur accepte d'accorder plus de libertés et d'assouplir la discipline imposée à l'employé, mais à condition que celui-ci continue à respecter les objectifs demandés. Il ne faut pas oublier que le but premier d'une entreprise est avant tout de réaliser du profit et si possible de le maximiser. Or, dans une entreprise totalement dépourvue de discipline, cela serait totalement infaisable et l'entreprise n'aurait alors plus de raison d'être. Ainsi, ce nouveau mode de gestion n'a pas totalement supprimé la discipline, il l'a seulement amené à changer de forme. Comme l'explique la guide de haute-montagne James KALER que nous avons interviewé au Challenger de Bouygues Construction :

« Mais je ne pense pas pour autant que l'on puisse parler d'absence de discipline. Après tout, n'y aurait-il pas une discipline dans la non-discipline ? Je m'explique. Certes, dans ce genre d'entreprise, l'ambiance est plus « détendue », vous arrivez quand vous voulez, et vêtu de la manière que vous voulez, mais il faut bien que le boulot se fasse à un moment ou un autre ! A partir du moment où l'on a un objectif à atteindre, il faut forcément qu'il y ait des contraintes horaires à minima pour assurer le livrable et les dates butoirs des commandes de clients qui eux, ne vont pas attendre. Que cela se fasse en open space ou non, en costard ou nous, cela ne fait pas de différence. Dans les entreprises comme Google, l'employé peut venir vêtu d'un T-shirt si il le souhaite, mais il aura toujours des comptes à rendre à ses supérieurs. »

La discipline collective, et imposée sous forme de règles et de contraintes formellement, annoncées explicitement aux employés dans le modèle de la bureaucratie semble donc avoir progressivement cédée le pas à une nouvelle forme de discipline, plus discrète et implicite. D'ailleurs, cette nouvelle forme de discipline pourrait s'apparenter davantage à de l'autodiscipline, c'est-à-dire que ce sont les employés eux-mêmes qui vont, de leur propre chef, se contraindre à travailler d'une certaine manière et avec une certaine rigueur pour pouvoir atteindre les objectifs souhaités. Ils agissent de la sorte car ils ont conscience de la

chance qu'ils ont de pouvoir choisir librement leur environnement de travail et leur contraintes horaires. Ils ont conscience qu'en l'absence de contreparties offertes à leur employeur, ils pourraient facilement perdre cet avantage et devoir retourner à un mode de travail moins attrayant, avec des heures fixes et une présence obligatoire au bureau. Par conséquent, il s'agit-là d'une motivation qui les pousse à adhérer et intégrer la discipline de manière volontaire.

3. ... Par conséquent, la discipline joue donc bien un rôle central dans la mise en œuvre de l'action collective, mais elle ne peut être efficace qu'à condition qu'elle ne soit pas seulement perçue comme une contrainte.

A. La discipline est efficace pour l'action collective à condition que le sujet y adhère librement ; apprendre à être discipliné rend la personne libre

Le mot discipline fait couramment penser à la discipline militaire, ou encore à la discipline du corps comme l'ascèse mais aussi d'un point de vue des organisations à la discipline du modèle fordiste des années 1930. Et dans la majorité de ces cas la discipline peut sembler être imposée ou être perçue comme une contrainte. Pourtant notre sondage met en avant le fait que près de 92% des sondés associent le mot discipline à quelque chose de positif et 78,6% d'entre eux considèrent que liberté et discipline sont totalement compatibles. En fait, lorsque l'on reprend l'étymologie du mot discipline comme nous l'a rappelé Mr de Beauregard lors de notre entretien à Espérance Banlieues, le mot discipline renvoie directement en latin au mot disciple. Or le disciple est quelqu'un qui choisit librement de donner de son temps, de suivre un objectif, de donner du sens et de l'engagement auprès d'une action souvent collective et ne devient pas disciple sous la contrainte.

D'ailleurs, en termes de résultats collectifs, un groupe subissant des ordres qu'il ne souhaite pas appliquer conduit inévitablement à un échec ou du moins un succès non partagé et ne dégage pas un sentiment d'accomplissement ou d'épanouissement, ni même de joie à travailler pour l'objectif fixé pour le groupe. Tandis que si un groupe adhère librement à une discipline proposée par le chef, le collectif ne restera pas indifférent en cas d'échec ou de succès. En d'autres termes, lorsque le groupe subit des ordres qu'il considère comme une contrainte, le résultat de l'action collective intéresse peu le groupe, c'est seulement le problème du chef ; tandis que si le groupe adhère librement à la discipline mise en place par le chef, chaque membre du collectif se sent impliqué personnellement et le résultat de l'action

collective suscitera un fort sentiment de frustration en cas d'échec ou un sentiment de joie partagée et d'appartenance en cas de succès.

Par ailleurs, il s'agit de comprendre que non seulement, le groupe qui accepte une discipline entretient un rapport tenace avec la liberté, mais aussi le chef qui, en appliquant une discipline, exerce sa liberté. EPICTÈTE rappelle à ce sujet dans *Entretiens* que chaque homme doit s'astreindre à une discipline du corps qui induit une discipline de la volonté. Éduquer son corps pour éduquer son esprit permet ensuite la constance dans les actions et une liberté dans les choix à poser.

Ce point de vue est souvent partagé par les chefs militaires dans le cadre de l'action collective car un homme qui ne sait pas se commander ne peut pas commander d'autres hommes. Celui qui n'est pas capable de respecter et de faire respecter une discipline établie ne peut amener son équipe vers l'objectif. On peut ainsi songer à notre expérience faite aux Écoles militaires de Saint Cyr Coëtquidan : la rusticité des militaires fait partie d'une discipline qui sert à forger le corps et la volonté, d'un point de vue personnel, mais aussi à forger une dynamique de groupe, une cohésion forte qui permet l'aboutissement des actions collectives et l'atteinte d'objectifs.

En fait, EPICTÈTE prône ici l'autodiscipline du chef, mais aussi de tout homme dans un collectif. En effet, l'autodiscipline permet la liberté car elle implique la stabilité dans les actions et le pragmatisme. L'homme, qu'il soit chef ou membre d'un groupe, peut alors avoir la force mentale et la motivation pour faire passer les intérêts du groupe avant des intérêts personnels. On peut donc affirmer que la discipline, qu'elle soit personnelle ou au niveau d'un groupe, permet la liberté et l'efficacité.

Ainsi, la discipline se fonde sur la confiance et la liberté comme cela nous a clairement été exposé lors de notre entretien à Espérance Banlieues : la discipline se détache de l'obéissance aveugle et imposée car quelqu'un de discipliné est quelqu'un avec qui le chef et le reste du groupe entretient une relation de confiance. La discipline donne alors la possibilité de se tromper et de prendre des initiatives car elle repose sur une relation de confiance entre

le chef et le groupe. D'ailleurs, plus de 75% des sondés considèrent que la discipline n'est pas un frein à la prise d'initiative.

Par conséquent, la discipline se fonde sur un rapport à la liberté et la confiance entre le groupe et le chef ; pour autant, l'autodiscipline de chaque personnalité au sein d'un collectif et particulièrement du chef reste une condition indispensable de la mise en place d'une discipline juste qui laisse place à la prise d'initiative et qui implique chaque membre du groupe dans la réalisation des objectifs collectifs.

B. D'où le rôle crucial du chef dans la mise en place de cette discipline : il doit donner du sens à la discipline, et la rendre acceptable et utiles aux yeux des employés

Pour que la discipline soit un facteur de liberté et pas seulement un ensemble de contraintes qui pourraient être oppressantes pour l'employé le chef a donc un rôle particulier. En effet il doit faire particulièrement attention à ce que cette discipline, cette exigence qu'il veut faire appliquer doit être perçue comme bénéfique pour l'équipe. Il apparaît maintenant en effet clair que le chef a intérêt à faire accepter une discipline exigeante pour faire avancer son équipe vers une certaine direction et pour remplir les objectifs fixés. Pour cela il se doit de donner un sens à l'action collective et une raison d'être aux règles qui encadrent cette action collective. Charles REMY nous a d'ailleurs très bien expliqué qu'il était important de donner un sens à la discipline qui était imposée aux contremaîtres, pour qu'ils puissent eux-aussi à leur tour l'expliquer à leurs ouvriers.

« D'une certaine manière on les aide à mettre du sens sur cette discipline à laquelle ils sont soumis, pour que par la suite, ils puissent l'expliquer à leurs ouvriers. »

De même lors de notre observation à Bouygues Construction nous avons pu percevoir concrètement le rôle du chef qui donnait un sens au cadre imposé et qui même avait à cœur de former ses équipes pour qu'ils le comprennent à leur tour.

Le chef est celui qui va chercher l'adhésion de ses équipes derrière une direction, un projet, un but recherché. Pour obtenir cette adhésion il a besoin d'associer fermeté et bienveillance comme nous l'expliquait Philippe DE BEAUREGARD. En mettant un aspect humain à l'exigence qu'il impose le chef parvient à effacer ce côté négatif de la discipline et à ainsi faire adhérer ses employés. Ainsi la communication est cet outil aux mains du chef, du manager pour d'une part donner un sens aux ordres et d'autre part déshumaniser la discipline, le cadre restrictif. En discutant avec Madame DE BAGNEAUX, professeur de français mais aussi metteuse en scène, nous avons bien compris ce décalage entre d'un côté la discipline exigeante qu'imposait la metteuse en scène pour faire progresser ses élèves, et d'un autre côté la discipline froide de l'établissement, de l'institution scolaire qui pouvait brider les élèves et les empêcher vraiment de progresser, de s'intéresser, de grandir. Ainsi en rendant le cadre plus humain, plus chaleureux, les élèves comme les employés d'une entreprise sont plus à même d'accepter de se plier à ces règles et de travailler pour le collectif. Un même élève peut avoir tendance dans le cadre scolaire à refuser la discipline imposée et à enfreindre celle-ci volontairement, et d'un autre côté à donner le meilleur de lui-même dans sa troupe de théâtre, à accepter toutes les exigences de sa metteuse en scène parce qu'il choisit d'adhérer à cette discipline.

De plus pour que cet aspect humain soit d'autant plus présent il doit être possible pour l'employé de faire remonter vers la hiérarchie ce qui lui pose problème. Lorsqu'il y a des protestations de la part de ses subordonnés le chef ne doit pas changer de cap, ses subordonnés doivent être disciplinés et accepter la décision prise mais néanmoins il doit être accessible et disponible. Il est important que l'on n'ait pas l'impression de risquer des sanctions si l'on fait remarquer à son chef une erreur. Monsieur SAWICKI nous expliquait cela très bien et nous a montré la différence entre le dialogue qui précède la décision, qui doit être riche et ouvert à tous, et la fermeté à la décision prise.

« C'est important que les commerciaux soient disciplinés, qu'ils écoutent les consignes des managers, et qu'ils ne commencent pas à prendre des libertés à chaque fois que ça ne se passe pas comme prévu, sinon c'est l'anarchie. Evidemment, à côté il ne faut pas que le manager fasse l'autruche. On a écouté les remarques de nos commerciaux et on en a pris les mesures qu'il fallait pendant la deuxième étape de la campagne. »

Ainsi la communication est une des clés du manager pour faire accepter sa discipline. Si la décision a été bien prise en concert avec tout le monde, il est plus facile de la faire respecter et de faire en sorte que tous les subordonnés soient disciplinés. De la même manière il est important pour le chef d'être clair dans ses exigences et ses ordres pour que l'action collective soit la plus efficace possible. On voit cela très bien dans l'expérience. C'est en effet dans la catégorie 1 qu'il y a le plus grand pourcentage de personnes demandant plus de renseignements (19%). En effet l'absence de consignes claires engendre une plus grande incompréhension des attentes et nous avons plusieurs réponses nous demandant notamment la date butoir exacte et ce que devait contenir le rapport.

Ainsi le rôle du chef est de parvenir, par son charisme qui donne la voie à suivre, par sa fermeté qui tient le groupe à cette voie choisie et par sa bienveillance qui prend en compte l'aspect humain de son équipe, à faire adhérer ses subordonnés à une discipline exigeante. De plus il est intéressant de constater qu'une majorité de personnes est naturellement prête à accepter une discipline exigeante au service d'un groupe, de l'action collective comme le montre notre sondage (cf. annexe 4) où près de 63% des sondés répondent 4 ou 5 à la question « *Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous prêt à accepter une discipline exigeante (code vestimentaire, inflexibilité des horaires...) pour l'intérêt d'un groupe auquel vous adhérez ?* » De même près de 60% des sondés répondent 4 ou 5 à la question « *Sur une échelle de 1 à 5, une discipline exigeante est-elle une condition nécessaire de l'efficacité collective ?* » Cela montre bien que les gens sont naturellement disposés à accepter une discipline exigeante puisqu'ils ont conscience que c'est nécessaire à l'efficacité collective. Le rôle du chef est donc seulement de confirmer cette tendance en donnant un sens à cette discipline, en la faisant définitivement accepter par ses subordonnés.

La discipline imposée par le chef doit avoir pour but non pas de contraindre ses équipes par des règles rigides mais de faire grandir ses équipes, de les éduquer. Cette discipline doit protéger ses subordonnés contre certaines tendances que l'on peut avoir naturellement comme la paresse, le désordre. En effet Philippe DE BEAUREGARD avertit bien que l'enfant par exemple a du mal à s'autodiscipliner :

« Croire à une autodiscipline de l'homme et surtout de l'enfant, qui relèverait de l'instinct, me paraît contraire à notre nature. » Néanmoins cette discipline lui permet de grandir et de se responsabiliser. *« Le vrai sens de la discipline c'est une école de responsabilité et d'autonomie. »*

Ainsi la discipline apparaît donc bien comme un moteur indispensable à l'efficacité collective mais à condition que celle-ci cherche à faire grandir ceux qui y sont soumis, et à condition qu'une relation spéciale puisse s'établir entre le chef et ses subordonnés. Cette discipline implique évidemment de la fermeté de la part du chef, mais elle doit aussi et surtout impliquer de la bienveillance et s'effectuer dans le cadre d'une communication fluide qui autorise une remontée efficace de l'information et qui ne cherche pas à dissimuler les critiques.

IV. Bilan

A. Retour sur l'hypothèse de recherche

Notre hypothèse de recherche était la suivante : une discipline exigeante est la condition nécessaire de l'efficacité collective sous réserve de compréhension et d'adhésion aux ordres.

Nous avons choisi de valider cette hypothèse qui venait répondre à notre question de recherche. En effet, suite aux divers entretiens, au sondage réalisé, à l'observation, à notre expérience et aux diverses recherches théoriques, nous nous sommes rendus compte que notre hypothèse de recherche était valide.

Tout d'abord, il est apparu que pour atteindre l'efficacité collective, l'exigence de la discipline était nécessaire ; les écarts aux règles devaient être inévitablement évités que ce soit dans n'importe quelle forme d'organisation (militaire, entreprise, association sportive ou culturelle...) car la cohésion du groupe et la clarté des objectifs à atteindre dépendaient de cette discipline.

Par ailleurs, pour atteindre l'efficacité collective, la discipline doit avant tout être comprise par le groupe qui la respecte. Ce point est essentiel et met en avant le rôle du chef et sa relation avec son groupe. Le chef (militaire, d'entreprise, coach sportif...) ne doit pas appliquer une discipline à son groupe ou ses subordonnés sans l'expliquer. Les subordonnés doivent être en mesure de comprendre la discipline pour l'accepter mais surtout afin de donner et d'expliquer le sens de la discipline.

Enfin, la discipline doit être comprise mais aussi acceptée pour être efficace dans un groupe. C'est pour cette raison que la discipline se différencie des ordres ou des règles imposées sans laisser le droit aux subordonnés de s'exprimer et de refuser cette discipline. La

raison principale est que la discipline se fonde sur un rapport de confiance et de liberté entre le chef et ses subordonnés.

Ainsi, une discipline non seulement exigeante mais aussi comprise et acceptée est la condition nécessaire de l'efficacité d'un groupe et dépend fortement d'une relation de confiance et de liberté entre le chef et ceux qu'il dirige.

B. Limites, interrogations et apports

Limites et interrogations

Notre enquête nous a fait réaliser que notre hypothèse oubliait la façon dont la discipline s'appliquait dans un groupe. En effet, bien que nous validions le fait qu'une discipline exigeante est nécessaire à l'action collective, il convient tout fois de considérer que cette discipline doit être imposée de manière subtile et qu'ainsi les qualités humaines du chef rentrent en compte et rendent ainsi la question beaucoup plus subjective. Une discipline exigeante est une condition nécessaire de l'efficacité collective si et seulement si le chef parvient à l'instaurer d'une façon bénéfique et c'est pourquoi nous nous sommes retrouvés plusieurs fois à répondre à la question « Comment appliquer une discipline exigeante ? » qui était dialectiquement antérieure à notre question de recherche.

De même nous avons réalisé que les ressorts de la discipline pouvaient être très multiples et rendaient ainsi notre recherche moins efficace. En effet les règles préétablies (horaires, cadre de travail...) ne sont pas du même ordre que les ordres qui sont donnés par le chef à son équipe. Être discipliné c'est suivre les ordres et respecter les règles mais leur impact sur l'efficacité collective n'est pas le même.

Apports

En tant que jeunes étudiants qui nous destinons à des responsabilités dans lesquelles nous aurons probablement à diriger des équipes, nous avons pu appréhender l'importance de la discipline et l'importance de se former pour savoir user de celle-ci avec efficacité. En effet

savoir trouver la bonne distance entre bienveillance et fermeté, comme nous l'a expliqué Philippe de Beauregard nous a semblé très délicat mais très précieux.

De même la valeur éducative de la discipline était pour certains d'entre nous quelque chose dont nous n'avions pas nécessairement pris conscience et ainsi il nous paraît important, en tant qu'étudiants, d'apprendre à comprendre le pourquoi des disciplines, règles et ordres qui nous entourent dans nos environnements familiaux, sociaux, scolaires, associatifs...

C. Prospectives

Après avoir tenté d'analyser le sujet de la discipline exigeante, de sa nécessité, de son impact, de sa compréhension et de l'adhésion à celle-ci, d'autres questionnements annexes nous ont paru très intéressants.

Nous pourrions par exemple nous demander si la discipline n'est pas la manière la plus simple et la plus naturelle de construire un collectif, dans le sens où celle-ci semble être même l'origine du dialogue, de la bonne entente dans chacune des sociétés. En effet, lors du travail sur ce mémoire, nous avons réalisé la puissance de la discipline, et à quel point elle est un pilier de notre vie, quelle que soit son degré d'exigence.

Nous pourrions aussi nous demander si selon les profils des personnes, certaines disciplines sont plus adaptées ou non, ou si ce sont plutôt les personnes qui doivent s'adapter aux disciplines qui leur sont imposées. Dans le premier cas, la discipline pourrait peut-être être alors une manière de sélectionner les personnes pour les regrouper pour une certaine tâche qui convient à une certaine discipline. Cette discipline serait celle qui convient le mieux à la tâche et celle qui convient le mieux aux personnes qui tentent de remplir cette tâche.

Plus simplement, nous pourrions nous demander aussi s'il existe d'autres choses aussi nécessaires voire plus nécessaires que la discipline pour mettre en place une action collective.

Enfin, une chose que nous avons peut-être oublié d'approfondir dans notre question de recherche était le statut du chef. Une discipline exigeante est nécessaire mais cette

discipline exigeante dépend-elle obligatoirement de la présence d'un chef. Une discipline exigeante peut-elle vraiment s'imposer sans hiérarchie ?

V. ANNEXE

1. Les entretiens

Entretien n°1 : Espérance Banlieues

Après-midi du jeudi 26 septembre
Les écoles *Espérance Banlieues*
9 Rue des Grands Champs, 75020 Paris
Interview tenu par Benjamin C. et Thibaut d'H.

<p>Emilie MULLIEZ <i>Responsable Ressources Humaines à Espérances Banlieues.</i></p> <p>Philippe DE BEAUREGARD <i>Référent pédagogique à Espérance Banlieues.</i></p>

Nous : Espérance Banlieues axe l'éducation sur une discipline assez stricte avec le port de l'uniforme, et la cérémonie des couleurs. Comment, à Espérance Banlieues, définissez-vous la discipline ? Et englobe-t-elle uniquement les ordres ou s'inscrit-elle dans une logique de sens ?

Emilie MULLIEZ : Qu'est-ce que c'est la discipline ? J'aime bien rapprocher le mot discipline du mot disciple. Être discipliné ce n'est pas la même chose qu'être obéissant. On peut avoir un cheval obéissant et soumis, on n'aura jamais un cheval discipliné. Il y a une grande différence. J'ai connu des gens très obéissants mais totalement indisciplinés. On peut rendre quelqu'un obéissant à force de dressage : c'est la réponse Bien/Récompense, Mal/Punition. Mais est-ce qu'il sera vraiment libre ? Alors que quelqu'un de discipliné, c'est plutôt quelqu'un avec qui on va nouer une relation de confiance, parce qu'il sera un disciple. Il n'y a que la discipline qui permet de désobéir. Parce que vous êtes libre. Il n'y a que la discipline qui donne la possibilité de se tromper, en prenant des initiatives, tout en restant dans la confiance de cette personne qui vous laisse cette marge d'initiative.

La discipline ouvre un champ immense dans l'éducation. Ça détermine le statut de l'erreur. Ça détermine la place des responsabilités qu'on donne aux enfants, le degré

d'initiative qu'on leur donne. En fait, contrairement à ce que l'on pourrait croire, la discipline est une vraie école de liberté. On est libre pas parce qu'on fait ce qu'on veut, on est libre parce que on décide en conscience ce qu'on veut faire de bien. Il faut donc déterminer le bien.

Quelle est notre vision de la discipline ? Nous, on a décidé d'adopter un terme qui est très mal employé, celui de la discipline positive. C'est un terme qui vient des Etats-Unis, ils tiennent absolument à cette terminologie qui est mal choisie. Pour autant, elle recouvre une réalité qui est intéressante. Oublions le terme un instant, même si, comme le disait Platon, « *la perversité commence par la fraude des mots* ». Je n'aime pas du tout ce terme. Il y a deux principes fondamentaux sur lesquels on s'est concentré à Espérance Banlieues. Premièrement, le besoin de l'enfant d'appartenir, le sentiment d'appartenance est fondamental. C'est la valeur d'un disciple. Et deuxièmement, le besoin de coopérer. On ne peut pas être discipliné sans avoir le sentiment d'appartenir et de coopérer pour quelque chose.

La vocation de nos écoles est de préfigurer dans un tout petit corps social organique qui est l'école ce que va être plus tard un adulte libre dans un plus grand corps social qui est ce qu'on appelle la nation. Si un individu vit en France, mais qu'il ne ressent aucun sentiment d'appartenance à la communauté française et qu'il ne ressent pas le besoin de coopérer pour le destin de la France, alors il n'aura aucune raison d'être discipliné. Justement, on cherche dans nos écoles à leur donner un sentiment d'appartenance à cette communauté que représente l'école pour qu'ils réussissent à développer ce sentiment d'appartenance à la France. D'où l'uniforme, et la cérémonie des couleurs.

Philippe DE BEAUREGARD : Ces mesures de discipline ne sont que des modalités de mise en place des deux principes dont elle vous a parlé tout à l'heure. Si je caricaturais ce que vous avez dit au départ, d'une certaine manière on pourrait dire qu'on les formate pour qu'ils se tiennent bien, et pour qu'ils soient bien dressés, un peu comme dans les choristes. Action/réaction. Mais à termes, nous on cherche à faire d'eux des adultes libres.

Il y a trois modes d'action pour mettre en œuvre ces deux principes. Le premier principe de la discipline positive, c'est la fermeté. La fermeté ce n'est pas seulement le fait d'être rigide, c'est aussi et avant tout d'afficher une certaine image, l'enfant doit avoir le sentiment d'avoir comme interlocuteur des adultes constants et prévisibles.

Emilie MULLIEZ : Prévisible au sens où les règles mises en place doivent être clairement annoncées, et connues à l'avance par les enfants. Elles ne doivent pas apparaître une surprise pour l'enfant après coup.

Philippe DE BEAUREGARD : Beaucoup des enfants que nous recevons ici vivent malheureusement dans des cadres très inconstants et imprévisibles, ce qui leur donne

une grande instabilité affective et personnelle. Ce dont ils ont le plus besoin c'est de pouvoir constater que le monde des adultes est un monde constant dans ses exigences, et particulièrement prévisible. Pour devenir responsable et apprendre à se prendre en main, l'enfant doit être en mesure de savoir à quel moment il franchit les limites et connaître à l'avance les conséquences de ses infractions. S'il a le sentiment d'être puni pour rien, alors ça ne fera que nourrir son sentiment d'injustice, et ça favorisera l'idée que quoiqu'il fasse, il sera réprimé au sein de la société.

C'est la raison pour laquelle on doit faire preuve de fermeté en permanence. La fermeté invite à répondre par des non et des oui clairs. Ici, quand on dit oui, c'est un oui de cœur. Aujourd'hui, ce genre de comportement est difficile à mettre en œuvre parce qu'on a l'habitude de changer d'avis en permanence. Vous pouvez à ce propos lire le livre de François Xavier Bellamy intitulé *Demeure*. Il y a cette espèce de tyrannie du mouvement qui règne. Or, être confronté à des adultes qui changent d'opinion en permanence c'est très insécurisant pour des enfants.

Le deuxième principe de la discipline chez Espérance Banlieues, c'est la bienveillance. Ça consiste tout d'abord à veiller au bien-être de chaque enfant. Tout éducateur qui recherche la discipline va avant tout être un veilleur. Il doit à la fois être attentif et disponible. C'est pourquoi dans toutes nos écoles chaque directeur accueille les enfants à l'entrée en les appelant par leur prénom. Il les nomme, il montre qu'il les reconnaît de manière individuelle et qu'il accorde son attention à chaque enfant qui passe. De cette manière, le directeur voit dans quel état arrive l'enfant. Parfois, c'est très simple de détecter un malaise ou des problèmes familiaux à la manière dont l'enfant arrive à l'école. Il faut y être attentif, et il faut veiller à cela.

Emilie MULLIEZ : Veiller c'est aussi réussir à se projeter sur le long terme avec cet enfant, jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge adulte et se dire que c'est n'est pas seulement à un instant T que je le gère. Je le gère dans la perspective de le conduire à prendre les bonnes décisions quand il sera adulte.

Nous : Mais la discipline n'instaure-t-elle pas une distance alors problématique puisque le professeur ou directeur doit être bienveillant et ferme à la fois ?

Emilie MULLIEZ : Pour moi la discipline ce n'est pas seulement imposer un cadre et veiller à ce que l'enfant le respecte, il faut aussi et avant tout que l'enfant ait compris les enjeux de ce cadre et comprenne que c'est bon pour lui, et que ce ne sont pas des règles dépourvues de sens. Mais on ne se contente pas seulement de fixer et appliquer des règles. On estime aussi que c'est en étant très en contact avec les élèves en dehors des cours, que l'on crée véritablement ce lien entre enfant et adulte, qui est indispensable pour que la discipline fonctionne.

Philippe DE BEAUREGARD : Pour moi, c'est une autre question que vous évoquez là, c'est la question de la solitude du chef et elle concerne d'autres ressorts que la

discipline. C'est aussi la question de la place du mystère dans la personnalité du chef. Mais c'est une autre question qui s'éloigne de celle que nous cherchons à répondre aujourd'hui. [...] Jean-Marie Petitclerc, le grand spécialiste de l'éducation aujourd'hui, note que cette bienveillance n'est possible qu'à condition que l'on se garde de deux dangers. L'indifférence, et l'indifférenciation. L'indifférence fait référence au fait que nous devons être attentif à chacun des enfants. L'indifférenciation implique qu'en tant que professeur, je n'ai pas besoin d'être ami avec les élèves pour être bienveillant à leur égard. Je ne gomme pas la différence qu'il y a entre le monde des adultes et celui des enfants. Être bienveillant à l'égard d'un enfant, c'est aussi le considérer comme un enfant, et se rappeler que je suis l'adulte. C'est très important. L'indifférenciation, c'est souvent le premier pas vers une sorte de démagogie, que n'attendent surtout pas les enfants. Dans cette différenciation, il y a cette notion de distance, qui est aussi le respect de l'intimité des enfants. Il y aussi le fait qu'il y a des espaces d'intimité de l'enfant et des espaces d'intimité de l'adulte, dans lesquels on ne doit pas rentrer, sauf si on y est invité. Cela demande de la part des éducateurs énormément de tact, car la distance est différente selon les enfants, et varie aussi dans le temps. La bienveillance détermine aussi le statut de l'erreur. C'est en se trompant qu'on apprend. On ne réduit pas une personne à ses actes. C'est un gros travail d'évaluation des travaux. Si la dictée qu'un enfant a faite vaut 5, effectivement c'est une note médiocre, mais les enfants, je ne dois pas les « noter » eux. Combien de gens réduisent les enfants à leurs actes, bons ou mauvais ? Il y a une sorte de conformité de l'enfant qui va se faire aux attentes de l'adulte. Mais l'éducation, ce n'est pas du tout ça.

Le troisième principe, c'est l'encouragement. Toujours donner de l'énergie pour faire le pas suivant. Si on fait ça, on va peu à peu sortir d'une logique récompense/punition, pour rentrer dans une logique un peu différente, qui n'évacue pas du tout la question de la sanction, qui est importante. C'est une logique plutôt de la distinction et de la réparation. On distingue un élève pour des actes méritoires, qui peuvent servir d'exemples pour les autres. Et on va l'encourager. On va faire en sorte que les actes délictueux qu'il a engendrés, qui ont pu perturber le fonctionnement de la classe, conduisent à des réparations. C'est une façon de se restaurer, de restaurer sa place au sein de la communauté. Si par mon comportement j'ai blessé autrui, il faut que je trouve le moyen de réparer, de retrouver pleinement ma place.

Nous : D'accord, donc selon vous, la discipline favorise la cohésion, l'appartenance à la communauté. Mais d'un autre côté, ne pensez-vous pas que cette discipline puisse entraver la créativité de l'élève, et l'empêcher de déployer certains de ses talents ?

Philippe DE BEAUREGARD : Mais à ce moment-là, ce n'est pas une discipline. Une discipline permet de devenir disciple. Dans le domaine artistique, les disciples de certains grands peintres, musiciens, ont-ils été freinés dans leur créativité ? Pourtant ils se sont inscrits dans un cadre.

Nous : Mais est-ce que dans un groupe, par exemple si l'on prend l'exemple de l'armée, ou d'une classe, l'élève ou le soldat doit-il abandonner certaines libertés ou volontés d'initiative, pour l'intérêt du groupe ?

Philippe DE BEAUREGARD : Cette question pose la question de la fidélité. La fidélité de l'action collective. Il n'y a pas d'action collective en soi, elle a toujours une finalité. Par exemple la finalité est le combat dans le cadre militaire. C'est pour cela que l'on crée une action collective, parce qu'au combat, on ne peut agir seul. Or, qu'est-ce que le combat ? C'est une situation de chaos. Donner des ordres, c'est d'abord remettre de l'ordre, ordonner. Le combat, c'est une situation d'extrême chaos. Et dans cette situation paroxystique des combats au sol, dans cette zone d'extrême confusion, s'il n'y a personne pour remettre de l'ordre, ça devient de la sauvagerie. Parce que les instincts les plus vils prennent le dessus.

Ce n'est pas le cas à l'école. La finalité à l'école est toute autre. Il n'y a pas de finalité à l'action collective de l'école en tant que tel, mais il y a une finalité, pour chaque élève au sein d'un groupe. Cette finalité est différente pour chaque élève. Au sein du corps professoral, notre objectif c'est que chacun de nos élèves puisse développer ses talents, qu'il comprenne qu'il a besoin des autres pour vivre et que les autres ont besoin de lui pour vivre, et qu'in fine à la sortie de l'école, chacun suive l'orientation la plus adaptée à sa personnalité. Mais il n'y a pas de finalité à l'action collective de la classe en elle-même. Ils vont se perdre s'ils croient à une finalité de l'action collective au sein de la classe, alors qu'elle n'existe pas.

Nous : Mais à partir du moment où l'on est obligé d'appliquer une discipline, est ce que ça implique que le subordonné soit incapable de s'autodiscipliner. Être obligé d'instaurer une discipline, est-ce que cela suppose que ceux qui sont soumis à cette discipline sont incapable de se plier eux-mêmes à une discipline personnelle ?

Philippe DE BEAUREGARD : dans l'éducation, il y a aussi la question de la croissance. Chez les animaux, si l'on assiste à la naissance d'un poulain, quelques heures après, on peut déjà le voir marcher et brouter. Un cheval a presque fini sa croissance à 3 ans, on peut le monter, alors que chez un enfant il faut quand même 20 ans ! Il y a une particularité à la nature humaine, nous avons besoin d'une très longue éducation, pour faire émerger un homme ou une femme. On met de la raison dans toutes les actions humaines. Il n'y a pas d'inné. L'homme n'est pas un animal qui a de l'intelligence en plus, c'est un animal qui met de la raison dans tout ce qu'il fait, y compris dans ses actions les plus végétatives. Donc croire à une autodiscipline de l'homme, qui relèverait de l'instinct, me paraît contraire à notre nature.

Emilie MULLIEZ : Je pense que dans les écoles en général, le cadre évolue aussi avec l'âge des élèves. C'est-à-dire qu'en CP on va leur dire de souligner le titre en rouge, puis en 6^e, l'élève sera libre d'écrire comme bon lui semble. Il faut adapter le cadre et la discipline au besoin des élèves.

Philippe DE BEAUREGARD : Mais ce qui se pose c'est aussi la question de l'initiative et de la responsabilité. Nous voulons les aider à développer cela en nous inspirant du jésuite Pierre Faure, qui est à l'origine de l'enseignement personnalisé et communautaire. Sa méthode s'inspire beaucoup des travaux de Maria Montessori, et a pour particularité d'être extrêmement respectueux de l'enfant en qualité de personne, c'est-à-dire que l'on considère que l'enfant est déjà doué d'une volonté, et qu'il faut en prendre soin. Ce ne sont pas nous qui *voulons* à sa place. C'est l'enfant qui va aller vers ce qu'il a envie de faire. Non pas pour qu'il fasse ce qu'il veut, mais pour qu'il veuille ce qu'il faut. C'est comme ça qu'on acquiert un sens de la responsabilité et de l'autonomie.

Emilie MULLIEZ : Concrètement, ça veut dire que dans nos classes, dans chaque journée, il y a des temps où chacun peut travailler sur ce qu'il veut avec le matériel qui est à sa disposition. Par exemple, travailler sur la grammaire, en essayant de passer certains niveaux. Comme l'élève est vraiment acteur, il sera plus enclin à faire des efforts et se mobiliser pour faire ce qui lui plaît.

Philippe DE BEAUREGARD : L'élève a un plan de travail, et est responsable de ce plan de travail sur la semaine. C'est une discipline qui lui permet de se responsabiliser. Le vrai sens de la discipline c'est une école de responsabilité et d'autonomie.

Emilie MULLIEZ : Je ne vois pas du tout la discipline comme quelque chose de négatif.

Philippe DE BEAUREGARD : Quelqu'un de discipliné, c'est quelqu'un qui comprend ce que veut l'autorité qui le dirige, et qui va même devancer ses besoins, qui va prendre des initiatives pour. L'étymologie d'autorité, c'est *auctoritas*, « faire grandir ». Quand j'exerce une autorité sur quelqu'un, c'est que j'ai l'ambition de le faire grandir. Un bon chef c'est donc quelqu'un qui va accepter le fait que ses subordonnés puissent se tromper en prenant des initiatives qu'ils estimaient bonnes au service de la mission qu'ils ont à remplir. Ils assument cette erreur. Le chef va peut-être réprimander, mais il va l'accepter. Le subordonné va grandir à partir des corrections successives qu'il va apporter à ses erreurs, plutôt que d'avoir peur à chaque fois de prendre une quelconque initiative en se disant « si je me trompe je vais me faire sanctionner ». La vraie discipline c'est la discipline qui permet aux gens de prendre des risques. Sinon on maintient les gens dans un état de sujétion et d'obéissance.

Nous : Je ne sais pas si vous connaissez le film « La Vague » ? C'est l'histoire d'un professeur qui veut faire naître dans sa classe un esprit de promo. Sauf que cette discipline est une mauvaise discipline, ce sont des ordres qui n'ont aucun sens. Ils font volontairement penser à l'Allemagne nazie. A la fin du film, le professeur lui-même se rend compte qu'il a créé quelque chose de dangereux. La conséquence est qu'un enfant, tellement persuadé que ce mouvement était devenu une évidence, se suicide à la fin du film lorsque le professeur demande à tout le monde d'arrêter.

Ainsi, est-ce que vous avez toujours besoin d'expliquer le cadre de votre discipline à vos élèves ? Pensez-vous que pour qu'une discipline soit efficace, il faut absolument qu'il y ait une adhésion et une compréhension ? Faut-il tout expliquer ?

Emilie MULLIEZ : Je pense qu'il y a des choses assez innées qui ne méritent pas d'explications. Mais c'est tout de même important d'éveiller chez l'enfant des raisons de ce cadre qui lui est imposé. C'est cela qui l'amène à réfléchir et à grandir.

Philippe DE BEAUREGARD : Bergson disait que « *l'homme est homo sapiens et aussi homo faber, mais il est surtout homo loquax* », l'homme qui parle. On surenchérit sur l'importance de tout expliquer. On donne une importance démesurée à la parole. Il faut que les gens vivent les choses, et sans doute qu'il y a des choses qui doivent être expliquées. Mais en vivant, les enfants vont découvrir par eux-mêmes leur fécondité. Si on joue au foot sans règles, au bout de 10 min, c'est l'anarchie totale. Quand il y a des règles, on joue 90 minutes et on prend du plaisir. C'est l'expérience d'un jeu avec des règles qui va leur faire découvrir que la règle n'est pas là pour les contraindre, mais pour leur permettre le plaisir de jouer ensemble. Le problème c'est que souvent les explications ne viennent pas au bon moment. Souvent, le rappel à la règle arrive quand quelque chose ne va pas. En réalité, il devrait intervenir quand tout va bien, comme un appel à la règle. Le mieux, c'est que les gens vivent les choses, et qu'en les vivant, ils les comprennent et les incarnent.

Il y a une école du respect de l'autre et d'attention à l'autre qui est extraordinaire : c'est le théâtre. Au théâtre il faut beaucoup écouter avant de parler. On va se soumettre au metteur en scène, on va réaliser ensemble une pièce de théâtre. Et ensuite, les enfants vont vivre les choses par eux-mêmes. Ils vont s'apercevoir qu'en classe, ils devraient être plus attentifs, car ils auront intégré ça comme une belle expérience vécue.

Nous : **Est-ce que l'objectif d'Espérance Banlieues, c'est de proposer une alternative aux autres écoles, car vous estimez que celles-ci manquent de bonnes disciplines ?**

Emilie MULLIEZ : Nous nous présentons comme une offre complémentaire à l'école, pour accueillir tous les enfants, ceux qui sont en difficulté et ceux pour qui tout va bien. On veut que les familles adhèrent surtout à notre pédagogie. Récemment, j'ai parlé avec le directeur de l'école de Marseille, qui a accueilli deux élèves qui avaient des cas difficiles. Et finalement dès les premières heures ces élèves se sont glissés dans le modèle de l'école. Il n'a même pas eu à expliquer le cadre.

Entretien n°2 : Mme Brigitte DE BAGNEAUX

Vendredi 24 septembre 2019
Notre-Dame du Grandchamp
97 Rue Royale, 78000 Versailles
Interview tenu par Matthieu et Thibault

Mme Brigitte de Bagneaux

Professeur, actrice, et metteuse en scène à Notre-Dame du Grandchamp.

1) **Est-ce que vous estimez que vous êtes quelqu'un d'exigeant en tant que professeur ou metteuse en scène ?**

Oui complètement. Je suis exigeante dans le travail, dans les conditions dans lesquelles je prépare une répétition de pièce de théâtre par exemple. Je suis capable de demander, redemander... Mais ce n'est pas vraiment de la discipline, c'est juste du travail, une rigueur extrêmement sérieuse. Je pense qu'on ne peut pas accéder à un art sans une discipline, sans une rigueur. J'ai fait beaucoup de musique, j'ai travaillé tant et si bien que mes doigts se rappellent les progrès accomplis.

Plusieurs fois à la fin de l'année on est venu me remercier parce que je peux être très dure mais que j'ai aussi un peu un côté maternel. Je suis capable de les faire répéter encore et encore jusqu'à ce qu'on arrive à la mise en scène voulue, mais je suis aussi là pour eux, pour les aider à se lâcher, et pour les aider à déployer pleinement leur créativité sur la scène. Je maintiens une vraie proximité avec mes élèves.

2) **Est-ce que c'est vraiment à vous d'imposer la discipline, ou chacun dans le groupe doit se l'imposer soi-même ?**

Pour mener un groupe vers un objectif commun on ne peut pas ne pas donner de limites, de discipline, de rigueur. Un groupe est fait de gens très différents, donc il y a autant de cerveaux que de perceptions différentes de l'organisation... Donc il faut quelqu'un qui impose le cadre.

Néanmoins je ne suis jamais arrivée dans une troupe en imposant d'entrée de jeu des règles exigeantes. Il y a une sorte de certitude de soi, on se dit, voilà je suis avec ces gens-là, j'ai envie de travailler, de les amener quelque part, dans cette direction. Il y a cette évidence-là je pense chez les gens qui dirigent un groupe. En réalité je ne me suis jamais demandé si mes élèves allaient me respecter ou pas.

3) **Par rapport à cette rigueur dans l'art, comment vous réagissez par exemple par rapport à l'improvisation ?**

J'adore l'improvisation, pour moi c'est très intéressant. Je suis capable, en tant que metteuse de scène, de dire que je n'avais pas vu ça comme ça mais que c'est très bien. C'est moi qui suis juge mais je ne l'interdis pas. L'improvisation c'est exactement ce qu'il faut au théâtre, et après on resserre, on recadre... Je ne peux pas dire c'est comme ça et pas autrement. Chacun joue avec son talent, y met sa patte. En fait il y a un cadre et après dans ce cadre il faut être très souple et très créatif.

4) Pour vous la discipline n'est donc pas contradictoire avec l'initiative ?

A partir du moment où on tient une mise en scène qui tient la route je suis prête à ce que quelqu'un apporte sa touche personnelle et me dise : je préférerais qu'on fasse comme ça. En matière d'art c'est très intéressant. C'est avec ce cadre que l'initiative peut être encore plus féconde en fait. Le metteur en scène n'est pas celui qui a la baguette à la main et qui dit à chaque acteur « toi ton personnage je le vois comme ça et pas autrement ».

Au théâtre, le travail de mise en scène d'une pièce se fait en trois temps : l'auteur a sa perception de la pièce qu'il a écrite, ensuite le metteur en scène s'empare de la pièce et en fait sa propre lecture et l'interprète à sa manière. Déjà, la pièce n'est plus la même que celle de l'auteur. Mais au final, à chaque fois c'est le comédien qui a le dernier mot sur scène. Moi je dis à mes comédiens : « voilà, à partir de maintenant, la pièce ne m'appartient plus, faites-vous plaisir, trouvez-vous là-dedans ! ». Il y a une sorte de passation.

5) Est-ce que vous avez déjà eu affaire à des classes plus difficiles ? Comment vous comportiez-vous avec elles ?

Oui, avant d'être à Grandchamp, j'ai été dans un collège où j'avais des classes très difficiles. Je n'ai pas eu besoin d'imposer une discipline très raide, je suis d'abord entrée dans le contact avec eux, en leur montrant où étaient mes champs de tolérance.

Récemment j'ai été invité au mariage d'un étudiant complètement épouvantable, qui faisait trembler toutes mes collègues. Je me rappelle avoir dû l'appeler un jour et j'avais dû être ferme avec lui, je l'avais pris entre quatre yeux et lui avais demandé s'il se moquait de moi, s'il agirait de la même façon avec sa mère, j'avais exigé de lui beaucoup plus de respect envers ses professeurs. Finalement l'année s'était beaucoup mieux, c'était un bon garçon, il a fini par faire une fac de lettres. Il faut savoir être ferme au bon moment parfois.

6) Y a-t-il une différence dans le rapport que vous entretenez à la discipline en tant que metteuse en scène et en tant que professeur de français ?

Bien sûr, mes élèves de théâtre je les tutoie, je joue avec eux. Mes élèves en tant que professeur de lettres il y a le cadre scolaire qui est plus rebutant, plus systématique. Il y a la pression des notes qui joue un rôle par exemple, il y a un programme à finir...

7) Mais dans le théâtre il y a une date butoir à atteindre ?

Oui mais le théâtre c'est un peu une création en continue. Il y a un cadre : il faut finir cette scène mais on travaille tous en scène, et chacun peut apporter sa touche personnelle. Ce n'est pas du tout la même organisation du temps etc. Mais quand je fais un cours sur Victor Hugo en classe, c'est un cours sur Victor Hugo et c'est tout. Après, c'est vrai que j'aime faire des digressions, parce que j'enseigne quelque chose qui me passionne.

8) Dans le cadre du théâtre et des cours de français il y a donc un cadre disciplinaire imposé. Est-ce qu'on peut dire que ça fonctionne mieux au théâtre parce que les élèves adhèrent volontairement à ce cadre disciplinaire ?

Moi je ne me suis jamais posé la question de ce cadre disciplinaire. La principale différence c'est qu'avec mes élèves, il faut que je corrige les copies. Ce qui est ennuyeux, c'est que ce n'est pas ma discipline à moi qui fait ça, mais la discipline imposée par le système scolaire qui fait que les élèves ne peuvent pas lâcher prise pendant un cours. Moi j'aimerais que chacun puisse donner son avis, et s'exprimer librement, mais ce n'est pas possible en classe, on ne pourrait jamais terminer le programme. Alors qu'au théâtre tout le monde a choisi le théâtre donc on parle tous du théâtre et on ne parle que de ça. Ils ont adhéré à ça effectivement. Dans le cadre scolaire c'est obligatoire, il y a une contrainte qui a à voir avec la discipline de l'établissement et pas du professeur.

9) Cette discipline très protocolaire de l'établissement elle rebute donc les élèves vous pensez ?

Oui effectivement. J'ai toujours eu les premières S et bien lors des premiers cours, je vois tout de suite qu'ils n'aiment pas lire... Mon but c'est de leur montrer que c'est génial. Pour moi c'est une passion et j'aime mettre ma patte dans ce programme très défini. Je prends quelques libertés pour essayer de leur donner goût à la lecture. En tant qu'élève j'ai détesté le système scolaire, et je n'imaginais pas que je rentrerais un jour dans l'éducation nationale. J'ai finalement fait mes études de lettres et un jour on est venu me demander de remplacer un professeur. Je me suis rendu compte que dans un cadre où je m'étais si peu plus je pouvais peut-être présenter la littérature et ma passion d'une manière différente.

10) Si l'on doit considérer que le chef doit imposer une discipline, est-ce que cela veut dire que le groupe ne peut pas s'imposer tout seul cette discipline ?

Il est vrai que beaucoup de groupes ont besoin d'une tête mais il doit exister des groupes qui peuvent s'entendre entre eux pour se fixer un objectif commun. Par exemple, c'est

ce qu'on observe dans le milieu étudiant lorsque vous devez créer des projets en groupe, vous devez gérer des dossiers, monter des choses...

On est coincé dans un système qui est convenu, qui se répète depuis la nuit des temps, le prof est là sur l'estrade, les élèves sont ici face à moi. J'aurais pu leur dire de me tutoyer. Mais il faut éviter ce côté démagogique, nous ne sommes pas là pour être ami. Je suis là pour faire progresser ces élèves, pour les éduquer, il y a un travail à faire. Et je ne me vois pas dire à mes élèves de me tutoyer. Peut-être est-ce là les limites de ma définition de la discipline. Même si j'aimerais pouvoir exercer mon travail dans un cadre plus détendu, je pense que maintenir le vouvoiement c'est un peu garder un garde-fou pour le professeur. On ne peut pas se permettre d'être trop familier.

11) Donc on peut dire que vous aimez avoir une vraie rigueur personnelle dans le travail mais une grande liberté dans le travail de groupe, dans le cadre qui est convenu ?

Oui. Je pense à mes cours de latin par exemple. Je donne aux élèves le vocabulaire et je les oblige à se mettre à 3 ou à 4, et à partir de là c'est un peu la fourmilière. Je vais de groupes en groupes, ça parle mais ça travaille, et à la fin de l'année tous les textes sont traduits, le niveau est là.

Interview n°3 : Charles REMY

Après-midi du mercredi 25 octobre 2019

Challenger. Siège social de Bouygues Construction

1 Avenue Eugène Freyssinet, 78280 Guyancourt

Interview tenu par Kévin I. et Benjamin C.

Charles REMY

Ancien officier des services de renseignement. Régiment des forces spéciales.

*Responsable de l'ingénierie pédagogique **Saint-Cyr Formation Continue.***

1) Selon vous, qu'est-ce que c'est la discipline ? Quelle définition en avez-vous ?

Pour moi, la discipline c'est l'ensemble de normes de conduites et des règles qui permettent de fixer un cadre de travail, et qui permettent aux individus d'un même groupe de travailler de concert pour réaliser une mission de manière efficace. Que ce soit dans le cadre militaire, ou dans le cadre civil, la discipline est indispensable.

Evidemment, quand on pense à la discipline, on pense d'abord au milieu militaire, et c'est normal puisqu'à l'armée le rapport quotidien au danger et à la mort impose l'adhésion des hommes à une discipline sans faille pour pouvoir parer à toutes les situations. D'ailleurs c'est justement ce qui justifie la nécessité d'une chaîne de commandement stricte, ainsi que l'instauration de routines, et de protocoles à respecter. Même en situation de crise, chacun connaît son rôle et sait ce qu'il doit faire. Devenir soldat c'est donc avant tout acquérir des automatismes et des réflexes, pour pouvoir réagir efficacement en situation d'urgence. L'acquisition de ces automatismes, ça passe par des petits comportements au quotidien qui peuvent sembler ridicules pour des individus qui n'appartiennent pas à l'armée mais qui sont en réalité très importants. Par exemple, c'est important dès le début de la phase d'entraînement d'inculquer aux recrues la nécessité de maintenir une bonne hygiène de vie et d'être minutieux dans l'usage du matériel. C'est la raison pour laquelle on les oblige à faire leur lit au carré, à ranger leur baraquement tous les soirs et à nettoyer leur équipement en permanence. En les rendant attentif à tous ces petits détails, on leur inculque une forme d'autodiscipline, pour eux ça va devenir une routine et par la suite, une fois l'entraînement terminé, ils le feront d'eux-mêmes. C'est de cette manière que l'on obtient des soldats opérationnels en toute circonstance. Même en situation de combat où les conditions de vie ne sont pas toujours faciles, un soldat ne doit pas se laisser aller, il doit rester exigeant envers soi-même. Pour réussir à développer ce mental d'acier et cette rigueur, on a besoin de discipline et de routines.

En entreprise, on ne retrouve pas la même forme de discipline. Mais la discipline est tout aussi essentielle. Vous vous imaginez si des employés d'une grande société de conseil commençaient à venir aux réunions clients en tenue de surfer ou en maillot de

bain ? Cela aurait des conséquences désastreuses non seulement pour l'image de la marque, mais aussi pour le cadre de travail. D'ailleurs, l'absence de discipline pourrait même entraver totalement le fonctionnement de l'entreprise. S'il n'y a pas de contraintes horaires et pas de dates butoirs, chaque employé rendrait alors ses dossiers à son supérieur en retard, ce serait l'anarchie. La discipline c'est ce qui permet de vivre ensemble, et de travailler de concert.

2) Est-ce que selon vous la discipline crée de la cohésion ? La discipline est-elle aussi efficace entre le milieu civil et le milieu militaire ?

Je pense que la discipline produit de la cohésion car elle suscite l'adhésion. C'est notamment vrai au sein de l'armée de terre où il existe un véritable esprit de corps. Est-ce que cette cohésion est comparable à celle du monde de l'entreprise ? A mon avis, il n'est pas impossible de faire émerger une culture d'entreprise mais cette tâche se révèle souvent bien plus ardue du fait de la difficulté de créer des liens extra-professionnels entre des employés qui, pour la plupart, ne se fréquentent que durant les heures de travail. De plus, comme l'armée française est aujourd'hui une armée de métier, elle est surtout constituée de volontaires qui présentent une vocation commune et adhèrent à des valeurs communes fortes. A l'armée, la plupart des hommes s'engagent de leur plein gré pour des périodes de longue durée ou pour faire carrière, tandis que dans les entreprises civiles, le renouvellement des employés est plus rapide. On remarque qu'aujourd'hui, les grandes entreprises présentent une part importante d'intérimaires et de CDD qui demeurent souvent en marge des autres employés. Dans certains cas, la discipline en entreprise peut donc se révéler insuffisante pour nouer ces liens, et cette cohésion entre les employés. Les individus marginalisés, dans une situation précaire ou inconfortable, auront plus tendance à considérer cette discipline comme une contrainte que comme un outil favorisant l'organisation interne.

Tout comme à l'armée, la discipline en entreprise revêt une dimension humaine importante. En entreprise, la discipline s'exerce beaucoup moins par la contrainte que par le leadership et la communication. Un bon dirigeant doit être capable d'influencer et fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle, pour une durée limitée et tout en faisant preuve de tact face aux réticences. A l'armée, pendant la phase d'entraînement, il est courant de recourir à des punitions individuelles ou collectives telles que des marches forcées ou des séries de pompes, pour imposer amener les hommes à entrer dans le moule. Mais en entreprise, il y a beaucoup plus de non-dits qu'à l'armée. C'est beaucoup plus difficile de faire intégrer une discipline. Les sanctions sont beaucoup plus taboues, on préfère les éviter. Si un employé ne respecte pas ses engagements, on préférera souvent le prendre à part pour en discuter, comprendre la situation et trouver une solution, plutôt que de le sanctionner immédiatement. Un manager aura souvent plus de facilité à se faire entendre de ses employés s'il leur montre de l'attention, et de la considération. Par

exemple, en prenant des nouvelles de ses employés le soir, ou en organisant des rendez-vous hors du cadre professionnel.

Mais que ce soit dans le milieu militaire ou dans le milieu civil, la discipline ne peut pas se résumer à crier sur les gens à la moindre erreur et à les sanctionner, il faut aussi et surtout savoir prendre en compte le côté humain. Il faut se montrer patient, savoir accorder sa confiance et déléguer des responsabilités. Il faut recadrer un employé lorsque la situation l'exige, mais il ne faut pas non plus oublier de le féliciter et de l'encourager de temps en temps.

3) Comment est-ce que cette discipline se manifeste-t-elle sur les chantiers ?

Il y a des normes, des procédures et des comportements à respecter. Par exemple, à la fin de chaque journée de travail, le matériel doit être rangé d'une manière très précise : chaque outil, chaque vis et chaque planche doit être à sa place. C'est important de s'imposer cette rigueur pour faciliter l'action collective et assurer une forme de continuité. En rangeant chaque objet dans un endroit prédéfini, connu de tous les ouvriers, le travail peut ainsi être facilement repris par une autre équipe le lendemain, ça permet d'éviter que la nouvelle équipe ne perde du temps à rechercher l'emplacement de chaque outil utilisé par l'équipe de la veille.

Ces règles sont renouvelées en permanence par la direction, et parfois certaines règles sont difficiles à faire accepter au début. Par exemple, maintenant les contre-maîtres sont tenus d'organiser un temps d'échauffements avec leurs ouvriers au début de chaque journée de travail, pour éviter les risques de blessures. Certains pourraient considérer qu'il s'agit là d'une perte de temps. Nous, notre rôle est justement de leur faire comprendre que ce n'est pas le cas. On organise ce séminaire et ces ateliers pour leur montrer l'importance de toutes ces règles, à la fois pour leur sécurité et pour le déroulement des chantiers qu'ils ont à mener. Au début c'est difficile, mais très vite ils prennent le pas. On essaie de leur faire comprendre à chaque fois que l'objectif c'est d'éviter les situations à risques. C'est un peu comparable à ce que moi je faisais lorsque j'étais encore dans les forces spéciales. Avant chaque mission, avec mon équipe on établissait une check-list de tout le matériel qu'on devait prévoir, et toutes les difficultés possibles et imaginables qu'on risquait de rencontrer durant la mission. On essayait d'imaginer les pires scénarios, pour pouvoir préparer des plans de secours à l'avance. L'idée c'était d'éliminer au maximum l'aléa une fois sur le terrain. De cette manière, on était paré à toutes les situations et en cas de danger, chacun au sein de l'équipe connaissait son rôle. De la même manière, on essaye d'apprendre d'une part aux contre-maîtres comment éviter les situations à risques et d'autre part, comment faire face à une gestion de crise si une catastrophe venait à arriver.

4) Une discipline dont on ne parvient pas à saisir le sens peut-elle être efficace ?

A mon avis, c'est important de donner du sens aux règles et aux normes auxquels nous sommes soumis pour que celles-ci soient efficaces. Si on ne les comprend pas, forcément on les perçoit comme une contrainte ou comme quelque chose de désagréable ; en revanche, si on arrive à cerner leur importance et/ou leur utilité alors les appliquer devient bien plus facile. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous animons ce séminaire à Bouygues construction. Nous recevons régulièrement des cadres de chantiers et nous cherchons à leur faire comprendre l'importance des normes et des comportements de sécurité qui leur sont demandés. D'une certaine manière on les aide à mettre du sens sur cette discipline à laquelle ils sont soumis, pour que par la suite, ils puissent l'expliquer à leurs ouvriers. Pour qu'ils appliquent ces règles, il faut réussir à leur faire adhérer.

5) Pourtant, à l'armée n'est-on pas censé obéir aveuglément aux ordres ?

Je ne pense pas que l'on puisse vraiment parler d'obéissance aveugle. C'est aussi important de faire comprendre leur sens des missions et des tâches qu'on confie à nos hommes, mais c'est vrai que le métier présente certaines contraintes. On ne peut pas se permettre de laisser les hommes sous notre commandement nous questionner en permanence. Si on laisse faire ce genre de comportement, ça peut donner lieu à de l'insubordination ou à des comportements qui peuvent nuire à l'effort de groupe. Quand on est au combat, on n'a pas le temps d'expliquer. Parfois, il faut savoir exécuter. Point.

Interview n°4 : James KALER

Après-midi du mercredi 25 octobre 2019
Challenger. Siège social de Bouygues Construction
1 Avenue Eugène Freyssinet, 78280 Guyancourt
Interview tenu par Kévin I. et Benjamin C.

James KALER

Diplômé guide de haute montagne UIAGM, avec plus de 15 années d'expérience dans les Alpes, la Corse, l'Amérique du Sud et l'Afrique). Actuellement coach en management de la performance, conférencier, formateur et guide de haute montagne.

1) Pour vous qu'est-ce que c'est que la discipline ?

Je pense aussi que la discipline c'est un ensemble de règles et de comportements que l'on se fixe pour pouvoir vivre ensemble. A mon avis, on a forcément besoin de discipline à partir du moment où l'on veut vivre en collectivité. La discipline est plus ou moins importante et stricte en fonction du milieu où l'on exerce. Pour un militaire, si la discipline et le respect de la hiérarchie ne fonctionnent pas, la communication ne pourra pas se faire efficacement et des hommes risquent d'y laisser leur vie au combat. En

haute montagne, le milieu dans lequel je travaille, la discipline est tout aussi importante mais elle ne revêt pas du tout la même dimension. En haute montagne, il s'agit plus d'une forme d'autodiscipline que l'on va s'imposer pour éviter toutes les situations à risques. En tant que guide, c'est mon rôle de veiller à ce que mes clients respectent toutes les règles de sécurité. Par exemple, je répète sans cesse qu'il faut vérifier que l'on a bien tel ou tel matériel avant de partir, ou qu'il ne faut pas faire de pause sur des glaciers ou sur des ponts de neige car ceux-ci peuvent se casser. Mon métier comporte une forme de discipline : pour assurer leur sécurité, je ne peux pas laisser mes clients se balader librement comme bon leur semble.

2) Certains affirment qu'un excès de discipline briderait l'action collective et la prise d'initiative. Qu'en pensez-vous ?

Se poser cette question c'est percevoir à tort la discipline seulement comme une contrainte. A mon avis, ce n'est pas forcément le cas. La discipline permet d'éviter que tout le monde parte dans tous les sens, et dans certains cas ça peut favoriser la création. Prenons le cas d'un écrivain. Un écrivain a souvent tendance à s'imposer une autodiscipline dans son travail d'écriture, et à aménager des temps de réflexion et des temps d'écriture à des heures précises dans la journée pour assurer une avancée régulière de leurs œuvres, et ne pas rester scotché à leur machine à écrire. Certains préfèrent écrire tôt le matin, d'autres tard la nuit. Dans tous les cas, en se fixant une routine, l'écrivain crée une routine qui permet de canaliser son imagination et son travail d'écriture. Il ne faut pas voir la discipline seulement comme quelque chose de rébarbatif et contraignant. La discipline c'est avant tout des règles que l'on se fixe pour se donner des repères individuels et collectifs, et pour travailler plus efficacement.

Dans certaines circonstances, la discipline peut même favoriser la prise d'initiative. Par exemple, dans le cadre de mon travail de guide de haute montagne, avant chaque mission, je dois prendre en compte les paramètres météorologiques, et les contraintes du terrain sur lequel nous allons marcher, et je dois aussi tenir compte de l'état physique et mental de mes clients pour prévoir en amont toutes les situations à risque que nous pourrions rencontrer. C'est un peu une check-list que j'ai mis en place avec le temps. Mais même après tant d'années d'expérience, je sais très bien que l'imprévu fait partie de mon métier, tout ne peut pas se passer comme prévu, et je ne peux pas tout prévoir. Ce n'est pas grave, parce qu'en m'imposant une autodiscipline stricte, j'arrive à gérer cet imprévu. Je me fixe toujours des règles et des vérifications strictes avant de partir pour une randonnée : en fonction du terrain et de la durée de la sortie, je vérifie si j'aurai besoin de tel matériel, ou de telle ration de survie en plus. Je prévois large. Et une fois arrivé en haute montagne, je continue à me fixer à moi et à mes clients un certain nombre de contraintes pour éviter les situations à risque. Par exemple, lorsque l'on effectue une sortie en haute montagne, je demande toujours à ce que l'on ait monté la tente au moins une heure avant le coucher du soleil parce que je sais, d'après mes expériences passées, qu'une fois le soleil couché, monter une tente est beaucoup

difficile et source de blessures. Et puis lorsque je suis confronté à une situation totalement nouvelle, j'arrive à ne pas céder à la panique, justement parce que je fais preuve d'autodiscipline et je prends le temps de me référer calmement à mes expériences passées et à mes connaissances du terrain pour trouver une solution. La discipline permet la gestion du risque et de l'imprévu.

C'est d'ailleurs ce qu'on essaye d'enseigner ici au Challenger à travers ce séminaire. On essaie de faire comprendre aux contremaîtres de chantier l'importance de se fixer une discipline initiale en amont de chaque chantier pour analyser le risque et l'éviter à travers des comportements très simples tels que la vérification et le rangement systématique du matériel, les temps d'échauffement et des temps de pause réguliers.

3) Pensez-vous que la discipline est source de cohésion ?

Evidemment la discipline est source de cohésion puisqu'elle permet de vivre ensemble, et d'évoluer en tant que groupe. Mais il faut donner un sens à la discipline. C'est ce que j'essaie de faire dans mon métier. Quand je donne une consigne à mes clients, j'explique pourquoi. Par exemple, lorsque l'on part pour des randonnées longues en haute-montagne, on emmène souvent des rations collectives et j'impose 2 rations par personne par jour, et par personne, que l'on mange tous ensemble à des heures fixes. C'est important de fixer des règles dans la gestion de la nourriture sinon chaque personne se servirait comme bon lui semble et l'on risquerait alors de tomber à court de rations avant la fin de la randonnée. Se fixer une discipline stricte, cela permet d'avancer comme un groupe et de refouler ses penchants un peu égoïstes.

4) Certains prône les bienfaits d'une entreprise avec moins de discipline, moins de contraintes. Un peu à l'image de Google. Qu'en pensez-vous?

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce n'est pas une idée nouvelle. Dès les années 80, j'entendais déjà parler de ce genre de phénomène. A mon avis, il s'agit un peu d'une niche que certaines entreprises ont choisi d'exploiter : elles espèrent qu'en créant une atmosphère de travail plus détendue, plus familiale avec crèche, bonne bouffe et horaire de travail libre, elles arriveront à favoriser la motivation de leurs employés. Mais je ne pense pas pour autant que l'on puisse parler d'absence de discipline. Après tout, n'y aurait-il pas une discipline dans la non-discipline ? Je m'explique. Certes, dans ce genre d'entreprise, l'ambiance est plus « détendue », vous arrivez quand vous voulez, et vêtu de la manière que vous voulez, mais il faut bien que le boulot se fasse à un moment ou un autre ! A partir du moment où l'on a un objectif à atteindre, il faut forcément qu'il y ait des contraintes horaires à minima pour assurer le livrable et les dates butoirs des commandes de clients qui eux, ne vont pas attendre. Que cela se fasse en open space ou non, en costard ou nous, cela ne fait pas de différence. Dans les entreprises comme Google, l'employé peut venir vêtu d'un T-shirt

s'il le souhaite, mais il aura toujours des comptes à rendre à ses supérieurs. Il sait qu'il jouit d'une plus grande liberté dans les autres entreprises, et justement c'est ce qui va le motiver à travailler davantage de son propre chef, car il sait qu'il ne pourra sans doute pas retrouver le même cadre de travail dans une autre entreprises. L'employé Google aura donc tendance à s'autodiscipliner lui-même pour atteindre les objectifs demandés. D'ailleurs en fixant un cadre de travail « plus souple et plus détendu », ces entreprises parviennent à s'immiscer jusque dans la vie privée de leurs employés, à les rendre accessible pour l'entreprise à toutes les heures (appels entre collègues tard le soir, soirées apéros etc). Ne s'agirait-il pas là d'une forme de discipline plus insidieuse, plus discrète, pour pousser les employés au travail ?

Interview n°5 : Filipe DE SA BASTEIRO

Après-midi du mercredi 25 octobre 2019
Challenger. Siège social de Bouygues Construction
1 Avenue Eugène Freyssinet, 78280 Guyancourt
Interview tenu par Kévin I. et Benjamin C.

Filipe DE SA BASTEIRO

Ancien ouvrier contremaître avec plus de 30 ans d'expérience, et actuellement maître bâtisseur à BOUYGUES Construction. C'était un des employés de BOUYGUES présent au séminaire du CHALLENGER. Nous l'avons interviewé entre deux ateliers sur le terrain.

1) Pouvez-vous nous décrire un peu votre quotidien sur un chantier ?

En début de chaque journée de chantier, le contremaître fixe les ordres du jour, il répartit les tâches de chacun, les problèmes rencontrés et les objectifs à atteindre. Mais avant d'amorcer le travail, il doit aussi prendre le temps d'effectuer un quart d'heure d'échauffement avec ses employés. C'est une des nouvelles règles de la direction. C'est ce qu'on est en train de nous apprendre aux ateliers-là. Le contremaître doit aussi faire un point d'arrêt pour expliquer ce à quoi il faut faire attention, et redonner les consignes de sécurité. Il ne doit rien laisser au hasard et s'assurer que chacun des hommes sur le chantier sait ce qu'il a à faire, et comment il doit le faire.

2) Avez-vous le sentiment de perdre votre temps avec toutes ces règles que l'on vous impose ?

Alors évidemment, au début on a un peu le sentiment de perdre notre temps. Le chantier c'est un environnement stressant, en tant que contremaître on est tout le temps soumis à des contraintes horaires très serrées et à des commandes parfois très complexes à réaliser, du coup on est parfois tenté de se mettre au travail directement et à pousser nos ouvriers à 200% non-stop. Mais en réalité, ce n'est pas du tout une perte de temps. C'est ce que les hommes de Saint-Cyr formation continue essaient de nous enseigner dans ces ateliers. Ce n'est pas une perte de temps puisque de toute façon, s'il y a un accident grave, tout le chantier va être arrêté, le temps que la victime de l'accident soit prise en charge et que le danger soit éliminé. En plus, dans ce genre d'accident, le contremaître a souvent par la suite des comptes à rendre auprès de la direction et des rapports à rédiger pour expliquer les faits, et ça c'est à nouveau du temps perdu où il n'est pas sur le terrain pour veiller sur l'avancée du chantier. Au final, ça représente une perte de temps bien plus importante qu'un check-up quotidien (échauffement, contrôle du matériel, rangement et consignes de sécurité) avant chaque journée de travail.

Donc oui, au début on a l'impression que la direction nous impose toutes sortes de contraintes ennuyantes qui nous handicapent dans notre travail sur le terrain, mais en vrai il faut juste s'y habituer et avec le temps on se rend compte que c'est tout le contraire. En respectant ces règles, on est mieux organisé, plus prévoyant et surtout l'on prend moins de risque. Nous, notre rôle en tant que contremaître c'est aussi de comprendre cela et de l'expliquer aux ouvriers pour qu'ils l'acceptent et qu'ils appliquent cette discipline.

Ce n'est pas toujours facile, parfois ça crée des tensions. Certains veulent travailler un peu comme ils veulent. On est obligé de les recadrer.

3) Que faites-vous en cas de tensions au sein de vos groupes d'ouvriers ?

La cohésion de l'équipe est très importante sur le chantier. On travaille dans des milieux à risques, on manipule des produits dangereux, on travaille en hauteur. Il faut que chacun puisse faire confiance à ses collègues pour travailler sereinement. S'il y a des contestations par rapport aux consignes qui sont données, on doit les écouter et les prendre en compte évidemment mais arrivé à un moment, il faut que le travail se fasse et que les équipes s'exécutent. Si certains s'entêtent à ne pas vouloir se mettre au travail, alors on redispatch les équipes pour que ça ne pénalise pas tout le groupe, et pour éviter que les dissensions se propagent sur le chantier.

4) Pensez-vous qu'une discipline doit forcément être comprise pour être appliquée ?

A mon avis, c'est important que les règles soient comprises pour être appliquées, sinon on voit ça comme une contrainte handicapante et forcément ça ne donne pas envie de les respecter. C'est la raison pour laquelle tous les nouveaux arrivants sur un chantier passent par un cheminement où l'on va leur inculquer et faire comprendre l'utilité des « règles de bonne conduite » sur un chantier : on va leur poser un questionnaire sur les règles de sécurité pour s'assurer qu'ils ont bien tout compris et ensuite on va les placer avec un binôme pour répondre à leurs questions.

Par exemple, pour le quart d'heure d'échauffement, les premières fois où je l'ai annoncé à mes hommes, ils ont ri et ils pensaient que c'était une blague. Il a fallu que je leur explique les raisons derrière cet échauffement, et puis ils ont fini par l'accepter et c'est devenu une routine maintenant. On ne se pose même plus la question.

5) Que faites-vous en cas de non-respect des règles de sécurité ?

En cas de non-respect des règles de sécurité, le contremaître est tenu de sanctionner la personne concernée. On fixe une sanction en fonction de la gravité des faits et en

fonction du nombre de fois où la personne concernée a commis l'erreur. En règle générale, j'essaie d'être ferme mais indulgent dans les sanctions, mais si la personne s'entête à ne pas vouloir obéir, alors ça peut aller très loin. Je ne peux pas me permettre d'avoir des ouvriers qui agissent comme bon leur semble. Non seulement ils se mettent en danger mais ils mettent aussi en danger mes autres hommes sur le terrain. C'est inacceptable. Dans le cas d'un ouvrier, ça peut aller de l'avertissement verbal, à la lettre de recadrage, puis à la lettre d'avertissement et enfin à la mise à pied et intervention du service des ressources humaines.

Dans le cas d'un ouvrier d'un sous-traitant (*pour la plomberie, les gaz, les tapisseries etc*) ou d'un intérimaire qui ne serait pas membre de mes équipes, j'ai tout de même le droit en tant que contremaître de chantier de le sanctionner, et de l'exclure du chantier si besoin. En annexe du contrat conclu entre Bouygues et le sous-traitant en question, il y a une clause qui prévoit que le sous-traitant doit se plier à toutes nos normes de sécurité, c'est-à-dire port de masque, lunette, gant, gilet mais aussi respect des règles fixées par le contremaître. Si le contremaître constate que des employés de sociétés sous-traitantes ne respectent pas les normes de sécurité, il peut le signaler à la direction et celle-ci peut alors trouver d'autres sous-traitants. On est vraiment intransigeant sur ce point-là. D'ailleurs, le plus souvent c'est avec des sous-traitants que j'ai eu des problèmes. La plupart du temps, mes hommes ont conscience que les règles qu'on impose sont importantes et qu'elles ont une utilité. Par contre pour les sous-traitants ce n'est pas toujours le cas. Et c'est vraiment problématique parce que l'on a énormément d'employés qui viennent de sous-traitants sur nos chantiers, on ne peut pas être derrière eux en permanence. Dans l'idéal, j'aimerais placer un de mes hommes avec chaque ouvrier, mais on n'est pas assez nombreux pour ça. Souvent on tourne plus autour de 1/3 d'ouvriers Bouygues, et 2/3 en provenance de sous-traitants. Le personnel sur un chantier change et se renouvelle en permanence. C'est la raison pour laquelle il faut toujours faire le point en début de journée, pour s'assurer que tout le monde a bien compris son rôle ; et le soir bien vérifier que tout est rangé à sa place, pour que le travail soit facilement repris par une autre équipe le lendemain. Être contremaître c'est un peu éduquer ses hommes, ce n'est pas toujours facile.

Interview n°6 : Stéphane SAWICKI

Après-midi du vendredi 1 octobre 2019
Siège social de NEOPOST
7 Rue Henri Becquerel, 92500 Rueil-Malmaison

Stéphane SAWICKI

20 ans d'expérience dans le management commercial. Il a commencé chez XEROX, puis CAP GEMINI, EGENCIA, IC TELECOM puis REGUS. Actuellement directeur commercial France chez NEOPOST. Il s'occupe désormais principalement de la mise en place de la stratégie commerciale et direction générale de NEOPOST.

1. A-t-on besoin de discipline en entreprise ?

Si l'on cherche à accroître ses performances sur une année, il faut nécessairement de la discipline et de la rigueur pour travailler de façon structurée. Le job de la direction commerciale c'est justement de trouver cet équilibre entre la discipline (respect des process) et l'animation. S'il y a trop de discipline, c'est chiant, et ça devient vite insupportable. Mais à l'inverse, s'il n'y a que de l'animation, alors c'est le cirque.

Donc voilà, en entreprise, on a une discipline, mais en général c'est au niveau de l'exécution que ça pose problème. Cette discipline ne peut fonctionner qu'à condition qu'il y ait eu au préalable une explication. Il faut toujours donner du sens à l'action, et expliquer les choses. Mes employés doivent pouvoir se dire à chaque fois : ok, voici mes consignes, je sais pourquoi je le fais et pour quel résultat. Par exemple, c'est pour cette raison que, lorsque je demande à mes employés de ratisser une liste cible de clients d'une certaine manière, je précise bien que c'est parce que nos enquêtes, nos calculs et nos analyses de données nous ont démontré que c'était pertinent de le faire de telle manière.

2. Est-ce que ça arrive que vos employés remettent en cause cette discipline ?

Oui, j'ai été confronté à ce genre de situation récemment. On avait décidé de consulter un cabinet extérieur spécialisé sur le marché du digital pour déterminer quels marchés seraient les plus appétents pour nous. Ensuite, on s'est fixé plusieurs listes d'entreprises cibles à démarcher dans le CRM, classées par ordre de priorité. Tout ça c'était une démarche un peu nouvelle pour nous. Malgré tous nos efforts et nos vérifications, on s'est retrouvé à intégrer dans cette campagne de contact des entreprises radiées de l'INSEE. Du coup nos commerciaux ont eu le sentiment d'avoir perdu leur temps. Il y a eu une mauvaise remontée de l'information et lorsque l'on s'est rendu compte de notre erreur, c'était trop tard, la campagne était lancée. Dans ce cas, qu'est-ce que l'on pouvait faire ? Certains voulaient qu'on abandonne la campagne, et qu'on retourne à

notre manière de faire habituelle. Pour moi, peu importe ce qu'il se passait, il ne fallait surtout pas que l'on s'arrête en plein effort. Au contraire, j'ai considéré qu'il valait mieux continuer sur cette lancée, et continuer à respecter le programme qu'on s'était fixé sur le CRM, sinon on aurait fait tout ce travail pour rien. Donc pour moi, c'est important que les commerciaux soient disciplinés, qu'ils écoutent les consignes des managers, et qu'ils ne commencent pas à prendre des libertés à chaque fois que ça ne se passe pas comme prévu, sinon c'est l'anarchie. Evidemment, à côté il ne faut pas que le manager fasse l'autruche. On a écouté les remarques de nos commerciaux et on en a pris les mesures qu'il fallait pendant la deuxième étape de la campagne.

Être discipliné c'est se tenir au programme fixé malgré les obstacles, pour ne pas gêner l'effort collectif. Être discipliné, c'est aussi agir en tenant compte de procédures fixées à l'avance pour rendre le processus plus efficace. Par exemple, avant de prendre une décision importante, à chaque fois je me réunis avec les autres managers et on en discute. Tout d'abord, on essaie d'avoir un diagnostic chiffré sur la situation et sur les objectifs qu'on s'était fixé précédemment, puis on échange nos points de vue sur la situation actuelle et les problèmes rencontrés, et après on discute des idées d'actions possibles. Par contre, à partir du moment où l'on a décidé, chacun exécute sa part dans son secteur, un point c'est tout. Ce qui compte c'est le respect de ces décisions convenues ensemble.

En général, les employés sont contents de travailler dans un cadre structuré quand ça marche. Quand l'entreprise se porte bien, que tout roule, personne ne se plaint de la discipline. Chacun n'a qu'à remplir son rôle. Par contre, quand l'entreprise va mal, des employés auront tendance à critiquer les stratégies mises en place et la discipline imposée.

3. Pensez-vous que la discipline restreint leur capacité à agir par eux même ?

Je ne pense pas non. Au cours d'une carrière, on applique la discipline un peu par séquence. Il y a un temps pour gagner en rigueur, et un temps pour gagner en autonomie.

Par exemple, la discipline c'est très important pour les nouveaux entrants. Quand on est au début d'une carrière de commercial, on doit se former sur toute une panoplie de techniques de vente et de produits. Ce n'est pas simple. Et pour réussir dans ce domaine, c'est moins une question de temps, qu'une question d'intensité : il faut être constant dans l'effort, car l'effort a des effets décalés. Pour progresser dans le milieu il faut continuer à s'exercer et apprendre de manière régulière. Il y a tout un travail personnel d'autoformation pour gagner en performance. Un commercial senior sera plus à l'aise qu'un débutant car il aura répété les différentes procédures et ses pitchs tellement de fois que ça sera devenu ancré dans ses habitudes.

Du coup, c'est la raison pour laquelle je demande à mes managers de mettre davantage la pression sur les nouveaux arrivants pour qu'ils acquièrent cette discipline et cette rigueur. On leur remet plusieurs documents à lire et à apprendre. Dans ces documents, on a mis en place une méthode de vente ciblée, détaillée et tout un protocole qu'on leur demande d'appliquer rigoureusement. Normalement, cette « bible » doit leur permettre de faire face à la plupart des situations qu'ils rencontrent. Après, évidemment ça reste de la théorie, le reste se joue en fonction des talents du commercial. Une fois que le commercial a acquis suffisamment d'expérience, il peut prendre plus d'initiatives.

4. Comment imposez-vous cette discipline ?

Si je détecte un problème au sein de mes équipes, on prend l'employé en face à face. D'abord, on en discute, je cherche à comprendre ce qu'il se passe. Il se peut qu'il y ait eu un malentendu. Après, si nécessaire, je vais le recadrer, mais je vais le faire avec progressivité. Je commence par le réprimander verbalement, mais s'il persiste à ne pas vouloir écouter alors ça peut aller jusqu'à l'avertissement voire le renvoi, éventuellement. Mais ça reste exceptionnel. Evidemment, on ne va pas virer une personne pour une mission mal exécutée.

5. Que pensez-vous des entreprises qui prônent le mérite de donner plus de libertés et de marge de manœuvre aux employés ?

A mon avis, ça ne peut marcher qu'à condition qu'il y ait un leader, quelqu'un qui polarise les opinions et qui inspire les autres. Il faut que cette personne soit là pour guider le projet, mais surtout pour arbitrer les échanges et les conflits. Les employés de ces entreprises doivent avoir conscience qu'ils sont certes, dans un espace de liberté mais il faut qu'ils gardent en tête qu'ils sont tous là pour assurer une bonne performance pour l'entreprise. Donc en l'absence de discipline officielle, il faut qu'ils aient l'humilité et l'autodiscipline suffisante pour écouter et accepter la critique des autres, sinon les projets ne pourraient pas avancer. Le leader ce n'est pas forcément une seule personne, ça peut être un groupe de personne. Mais il faut bien qu'il y ait une instance pour assurer ce rôle et veiller à ce que personne ne perde de vue les objectifs fixés. Ça me fait penser à ces tribus amérindiennes où il n'y a pas véritablement de chefs mais un comité de sages. Ce comité doit veiller au respect des valeurs traditionnelles et des traditions.

6. Comment le jeune cadre sans expérience qui arrive au sein d'une entreprise peut-il faire appliquer une discipline ? Quelle légitimité a-t-il ?

A un moment ou à un autre, le jeune cadre devra faire preuve d'autorité, il devra s'imposer face aux hommes sous sa direction. Ça passe par un certain nombre de

facteurs : le discours par exemple. Il doit savoir muscler son discours, s'exprimer de manière ferme et recadrer l'employé si besoin, peu importe si ce dernier a 20 ou 30 ans de plus. Le jeune cadre doit montrer qu'il a une légitimité de compétence, il doit faire comprendre qu'il n'a pas atteint sa position par hasard. Il doit montrer que malgré son âge, il est à même de mener les hommes sous sa direction pour atteindre les objectifs fixés.

Mais pour être crédible, le jeune cadre doit d'abord gagner en légitimité. Et ça, ça passe par l'écoute et le respect des personnes sous sa direction. Le jeune cadre doit faire preuve d'humilité : s'il n'a pas ou peu d'expérience, avant de vouloir dire aux autres comment ils doivent faire leur travail, déjà il faut observer comment les autres font et prendre le temps d'apprendre.

7. Est-ce que la discipline fait partie intégrante de votre esprit d'entreprise ?

Pas encore assez. Quand je suis arrivé il n'y avait pas vraiment de process. Aujourd'hui, ces process sont en train de se mettre en place. On a mis en place des méthodes standardisées, des protocoles et des manuels. Ça s'incrémente au fur et à mesure dans notre culture d'entreprise. Mais à chaque fois qu'on met en place une nouvelle mesure, il faut que l'on explique aux employés pourquoi on le fait, comment on le fait, et dans quel but. Bien sûr, la discipline c'est important pour moi mais ça ne suffit pas, on ne peut pas seulement se contenter d'imposer une discipline stricte et codifier tous les comportements en permanence. Si à un moment vous voulez que vos employés travaillent de manière disciplinée, il faut aussi offrir aux employés une « zone de décompression », et lâcher du lest. On ne peut pas toujours être derrière eux. Un peu comme en musculation : il faut savoir relâcher brièvement pour rattaquer avec intensité. La discipline ça n'empêche pas de prendre du plaisir dans l'effort.

2. Compte-rendu de l'observation

Afin d'élargir le spectre de nos recherches, nous avons tenu à réaliser notre observation dans un milieu où les règles sont nombreuses et où il y a une grande intransigeance vis-à-vis de leur respect. Pour cela nous avons décidé d'effectuer notre observation au Challenger de Bouygues Construction. Nous avons observé le déroulement d'un après-midi de formation organisé par Saint-Cyr Formation Continue. Les formateurs devaient accueillir des contremaîtres de chantier et leur transmettre les nouvelles directives concernant les règles de sécurité et les protocoles en chantier. Les formateurs devaient non seulement leur apprendre ces règles mais aussi et surtout leur faire comprendre leur utilité pour que les contremaîtres puissent donner du sens à ces consignes parfois très contraignantes. L'objectif n'était pas seulement de forcer la mise en place de nouvelles règles de sécurité, mais plutôt de susciter l'adhésion de ces contremaîtres pour que ces derniers soient encouragés à les appliquer de leur propre chef.

Pour ce faire, plusieurs activités avaient été organisées dans les bois à côté du Challenger. Des échafaudages et toute sorte de matériel avaient été installés pour simuler un chantier en cours et les contremaîtres devaient se répartir en équipe pour faire face aux différentes problématiques que leur lançaient les formateurs. Dans chaque équipe, l'un des formateurs jouait le rôle de contremaître tandis que les autres jouaient le rôle d'ouvriers sous sa direction. Parmi les consignes qu'avait reçu le contremaître, celui-ci devait organiser une pause toutes les 3 heures de travail. Il a respecté la consigne et a ordonné à ses hommes de cesser leurs activités et d'aller immédiatement prendre une pause. Mais ce faisant, il n'a pas pris le temps d'anticiper tous les problèmes que pouvait susciter cette pause improvisée. En effet, tandis que les ouvriers fumaient à l'extérieur du chantier, le matériel avait été laissé à même le sol, sans la moindre surveillance. Dans le cadre du scénario, l'un des organisateurs du stage nous a demandé de jouer le rôle de jeunes voyous pénétrant illégalement sur le chantier, et d'aller voler des planches en bois. Nous sommes donc entrés sur le chantier et nous avons très facilement dérobé le matériel qui n'était pas surveillé. Comme ils n'avaient pas pris la peine de compter les planches dont ils disposaient avant d'aller prendre la pause, ils ne se sont pas immédiatement rendu compte du vol. Toutefois, ils ont fini par réaliser la

situation peu de temps après, en plein milieu des travaux. Le chantier tout entier a donc dû être interrompu. Ce n'est qu'à partir de ce moment que le contremaître a réalisé l'ampleur des conséquences d'une simple inattention comme celle-ci.

Par conséquent, cette observation montre bien que le fait d'encourager ses subordonnés à exécuter aveuglément des ordres peut s'avérer néfaste pour l'action collective. L'excès de discipline n'est pas forcément à rechercher. Il est indispensable de faire comprendre à ses subordonnées l'utilité des consignes qui sont données et la manière dont celles-ci doivent être exécutés. Autrement dit, les employés doivent être en mesure de donner du sens à leur action.

3. Compte-rendu de l'expérience

Tableau récapitulatif des résultats			
Réponse	Modèle 1 (41)	Modèle 2 (41)	Modèle 3 (41)
Positive	24% (10)	15% (6)	<u>39% (16)</u>
Plus de renseignements	19% (8)	5% (2)	12,2% (5)
Absence de réponse	56% (23)	<u>80% (33)</u>	48,8% (20)

Rappelons ici les étapes de notre expérience :

- ✓ Nous avons obtenu les mails d'un échantillon représentatif de la population étudiante vivant en région parisienne, 123 étudiants plus exactement. Nous les avons divisés en trois catégories différentes.
- ✓ Nous avons élaboré trois mails différents dans lesquels nous avons proposé la même mission mais selon des modalités différentes.
 - Le modèle 1 correspond à une offre relativement allusive, libre d'interprétation et peu détaillée. Les étudiants sont encouragés à prendre des initiatives et à organiser la mission comme bon leur semble.
 - Le modèle 2 correspond à une offre bien plus structurée, et contraignante. Elle impose des conditions de réalisations détaillées et précises.
 - Le modèle 3 reprend le modèle 2 mais offre une motivation supplémentaire.
- ✓ Nous avons observé le taux de retour et d'acceptation des étudiants en fonction du contenu du mail qu'ils ont reçu. Nous avons divisé leur réaction en 3 parties : ceux qui ont répondu positivement au mail, ceux qui ont demandé plus de renseignements avant de vouloir se lancer et ceux qui n'ont pas répondu au mail.
- ✓ La question était donc de savoir si une mission dans un cadre très restrictif suscite le même engouement qu'une mission où la liberté d'entreprendre est plus importante ?

Modèle 1

Bonjour,

Dans le cadre d'un projet organisé par l'association bretonne d'HEC brHECz nous avons besoin de 6 volontaires extérieurs à l'école pour faire une étude de marché sur les crêperies à Paris.

Nous avons besoin que vous testiez 4 crêperies différentes, de votre choix, et que nous fassiez un rapport, pour novembre, sur les éléments essentiels à la satisfaction d'un client. Vos frais de restauration vous seront remboursés, et vous recevrez une compensation de 50€.

*Merci de répondre à ce mail si vous êtes intéressés.
Bonne soirée et désolé pour le spam*

*Les présidents de BrHECz
Thibault, Kevin, Benjamin et Matthieu*

Modèle 2

Bonjour,

Dans le cadre d'un projet organisé par l'association bretonne d'HEC brHECz nous avons besoin de 6 volontaires extérieurs à l'école pour faire une étude de marché sur les crêperies à Paris.

Nous avons besoin que vous testiez 4 crêperies différentes, de votre choix, et que nous fassiez un rapport, pour le 10 novembre avant 23h59, sur les éléments essentiels à la satisfaction d'un client. Vous trouverez le questionnaire à remplir en pièce-jointe.

Les dégustations devront être effectuées ensemble, aux heures de pointe entre 19h et 21h. Vous représenterez l'association et vous devrez donc vous y rendre en costume pour les hommes et en tailleur pour les femmes. Le rapport portera sur les points suivants :

- 1) L'attente, la qualité des plats, le prix, la décoration, la cordialité du personnel.*
- 2) Il sera en police 11 de type arial et il comportera la photo des devantures de chaque crêperie.*
- 3) Les tickets de caisse devront être conservés et devront nous être présentés.*

Vos frais de restauration vous seront remboursés, et vous recevrez une compensation de 50€.

*Merci de répondre à ce mail si vous êtes intéressés.
Bonne soirée et désolé pour le spam*

*Les présidents de BrHECz
Thibault, Kevin, Benjamin et Matthieu*

Modèle 3

Bonjour,

Nous avons besoin de votre aide ! Dans le cadre d'un projet de grande envergure organisée par l'association bretonne d'HEC brHECz nous avons besoin de 6 volontaires extérieurs à l'école pour faire une étude de marché sur les crêperies à Paris. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la recherche urgente d'un partenariat entre notre association et une crêperie locale en vue d'organiser une « semaine bretonne » dans des locaux loués à Paris entre le 18 novembre et le 24 novembre 2019. Un événement qui devrait réunir plusieurs centaines de participants, et d'étudiants de Paris.

Nous avons besoin que vous testiez 4 crêperies différentes, de votre choix, et que nous fassiez un rapport, pour le 10 novembre avant 23h59, sur les éléments essentiels à la satisfaction d'un client. Vous trouverez le questionnaire à remplir en pièce-jointe. Compte-tenu de l'importance du projet, nous vous rappelons l'importance de bien suivre toutes les indications ci-dessous.

Les dégustations devront être effectuées ensemble, aux heures de pointe entre 19h et 21h. Vous représenterez l'association et vous devrez donc vous y rendre en costume pour les hommes et en tailleur pour les femmes. Le rapport portera sur les points suivants :

- 1) L'attente, la qualité des plats, le prix, la décoration, la cordialité du personnel.
- 2) Il sera en police 11 de type arial et il comportera la photo des devantures de chaque crêperie.
- 3) Les tickets de caisse devront être conservés et devront nous être présentés.

Vos frais de restauration vous seront remboursés, et vous recevrez une compensation de 50€. Par ailleurs, à l'issue de votre mission, vous recevrez une entrée gratuite pour la « semaine bretonne » qui aura lieu durant la semaine du 18 novembre. Vous y trouverez des boissons et des plats typiques bretons servis à volonté, tout au long de la journée, ainsi que bien d'autres surprises.

Merci de répondre à ce mail si vous êtes intéressés.
Bonne soirée et désolé pour le spam

Les présidents de BrHECz
Thibault, Kevin, Benjamin et Matthieu

Cette enquête met en évidence le fait qu'une discipline trop stricte peut décourager les participants (cf. taux de participation inférieur à 15% pour le modèle 2). En effet, la plupart des étudiants qui ont reçu le mail ont certainement considéré que la récompense ne valait pas l'effort investi et n'ont donc pas pris la peine de répondre. Contrairement à ce que l'on

pourrait croire, au lieu de rassurer les participants potentiels en leur assurant un cadre de mission bien défini, la discipline a ici eu l'effet inverse : l'excès de discipline a sans doute donné l'impression d'une mission longue, rébarbative et contraignante au niveau des horaires.

Nous pensons que le modèle 1, très allusif et flou, allait être le modèle qui allait recevoir le moins de réponse favorable. Pourtant ce n'était pas le cas. Le modèle 1 a reçu un nombre relativement convenable de réponses positives (24%). Le fait de laisser plus de marge de manœuvre aux étudiants pour accomplir une mission n'est donc sans doute pas forcément une mauvaise chose. De plus, contre toute attente, le modèle 1 a même eu pour effet de susciter la curiosité des potentiels participants. Nous pensons que le prestige du nom d'HEC a sans doute biaisé la perception des étudiants auxquels nous avons envoyé les mails, toutefois le fait est que nous avons reçu plus de 19% de demandes pour obtenir plus de renseignements.

Enfin, le modèle 3 est celui qui a suscité le plus de réponses positives (39%), ce qui est énorme. Nous pensons que contrairement au modèle 2, l'excès de discipline a été rendue acceptable par le fait que nous avons donné du sens à cette mission et à nos demandes exigeantes. De plus, pour contrebalancer cette exigence, nous avons offert aux étudiants une motivation supplémentaire en leur proposant un pass gratuit pour un événement étudiant à venir. D'après les résultats de cette enquête, il semblerait que cela ait été un succès.

Ainsi, cette expérience met bien en évidence l'importance d'un chef charismatique au sein de l'entreprise qui soit là pour motiver les hommes et faire accepter la discipline en vigueur. Pour faire accepter une discipline, il est important d'identifier les sources de motivation des employés. Dans le cadre de notre expérience, cela était simple puisque nous autres, étudiants, nous sommes facilement motivés par les opportunités de gagner des petites sommes d'argent via des missions simples et par la perspective de pouvoir manger et boire gratuitement, dans le cadre d'événements associatifs.

4. Compte-rendu du sondage

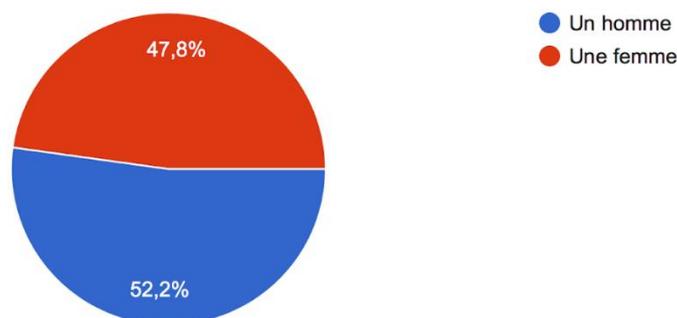
Rappel des questions posées dans le sondage

- 1) Quel est votre âge et votre statut ?
- 2) Quel est votre sexe ?
- 3) Associez-vous le mot discipline à quelque chose de positif ou négatif ?
- 4) Quel est le mot que vous associez au mot discipline ?
Absence de liberté / absence de responsabilités / ordre / efficacité / cohésion / autre :
- 5) Sur une échelle de 1 à 5, selon-vous à quel point la discipline est nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe ?
- 6) Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous prêts à accepter une discipline exigeante (code vestimentaire, inflexibilité des horaires...) pour l'intérêt d'un groupe auquel vous adhérez ?
- 7) Etes-vous prêt à suivre un ordre que vous ne comprenez pas?
- 8) Préférez-vous travailler dans un cadre bien défini ou dans un cadre qui vous laisse une grande liberté d'initiative ?
- 9) Liberté et discipline sont-elles pour vous incompatibles ?
- 10) La discipline est-elle pour vous un frein à la créativité et à l'initiative?
- 11) La discipline est-elle nécessaire à la légitimité du chef?
- 12) Sur une échelle de 1 à 10, à quel point la discipline est-elle une nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe ?

Ce qui ressort du sondage que nous avons réalisé

Vous êtes

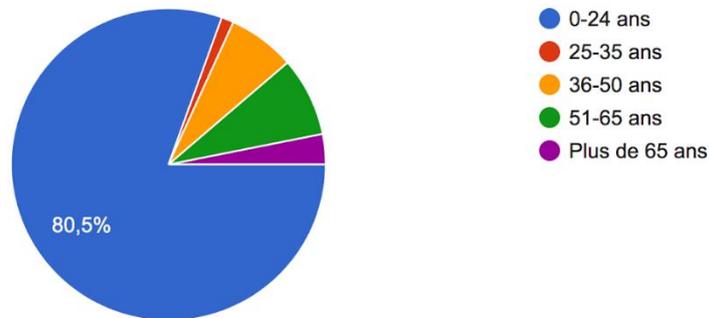
159 réponses



Graphique n°1

Vous avez

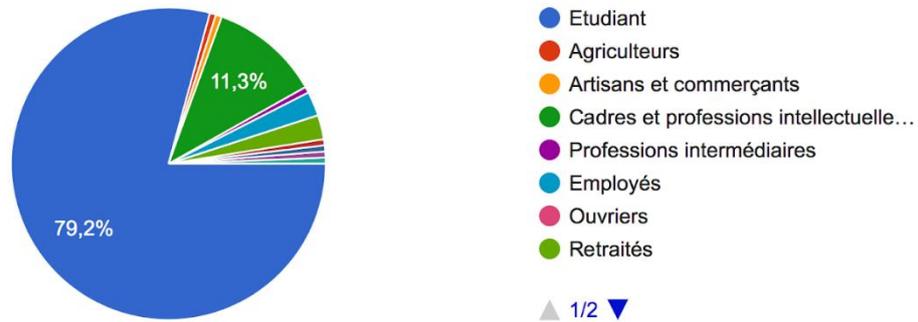
159 réponses



Graphique n°1 bis

Vous êtes

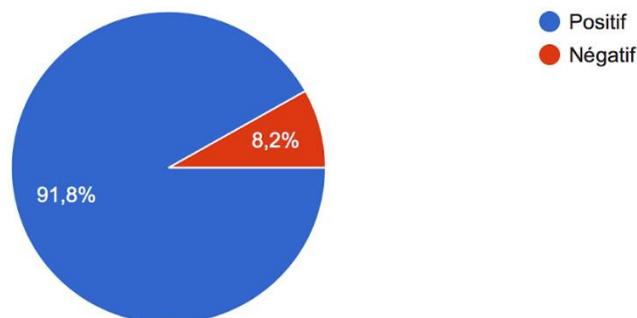
159 réponses



Graphique n°2

Associez-vous le mot discipline à quelque chose de positif? de négatif?

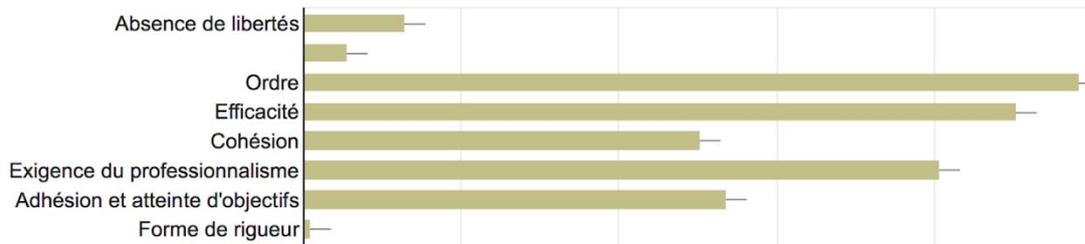
159 réponses



Graphique n°3

La discipline se rapproche de (plusieurs réponses possibles) :

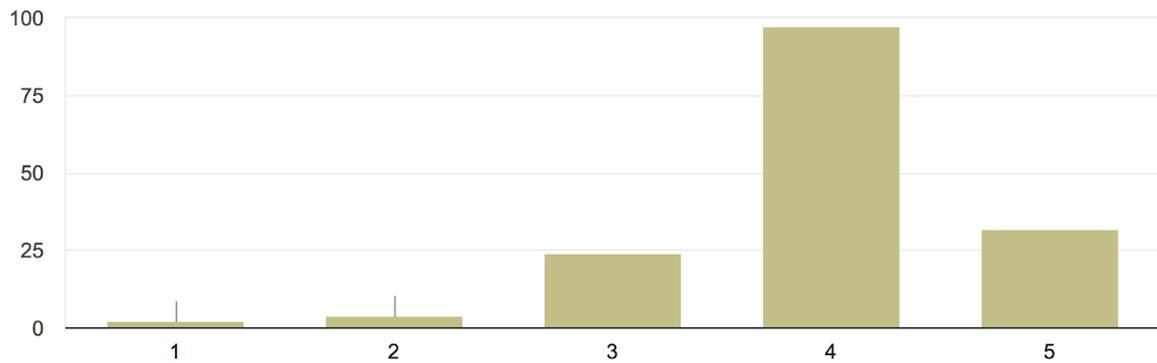
159 réponses



Graphique n°4

Sur une échelle de 1 à 5, à quel point la discipline est nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe?

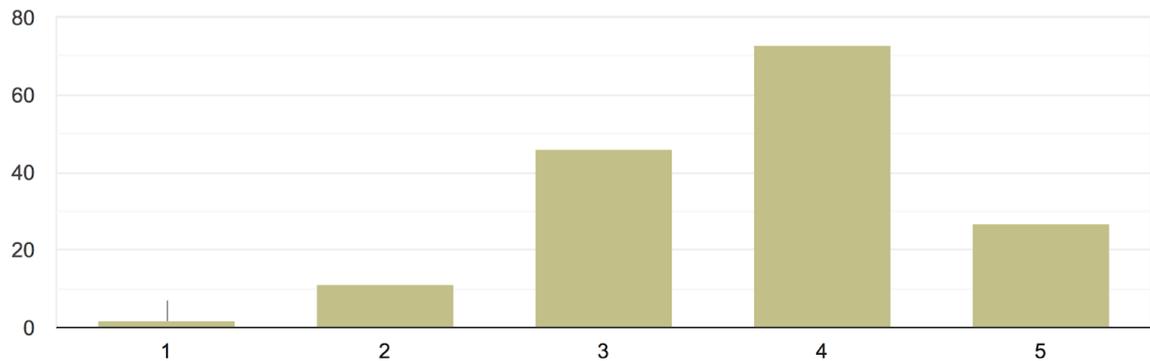
159 réponses



Graphique n°5

Sur une échelle de 1 à 5, à quel point êtes-vous prêt à accepter une discipline exigeante (code vestimentai...érêt d'un groupe auquel vous adhérez?

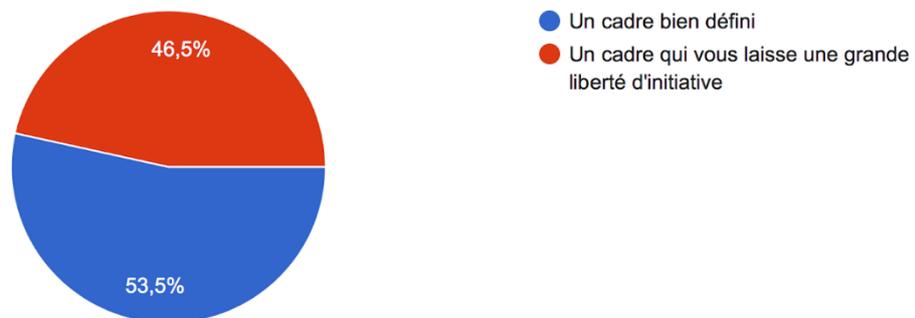
159 réponses



Graphique n°6

Préférez-vous travailler dans un cadre bien défini ou dans un cadre qui vous laisse une grande liberté d'initiative?

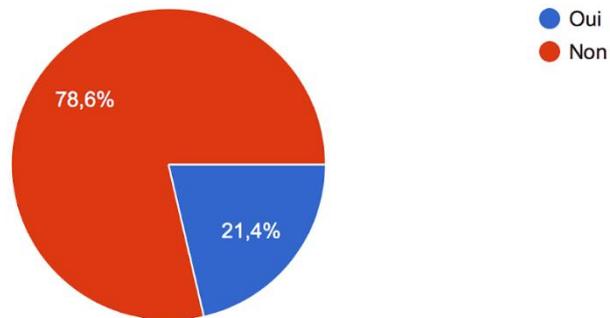
159 réponses



Graphique n°7

Liberté et discipline sont-elles pour vous incompatibles?

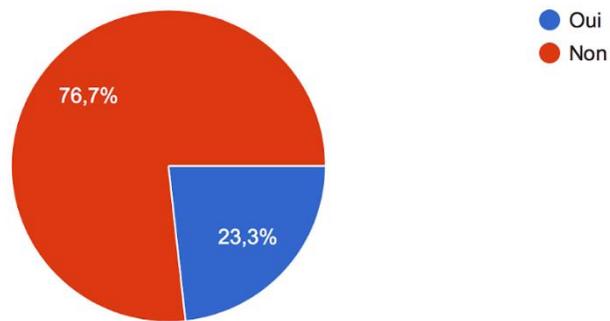
159 réponses



Graphique n°8

La discipline est-elle pour vous un frein à la créativité et à l'initiative?

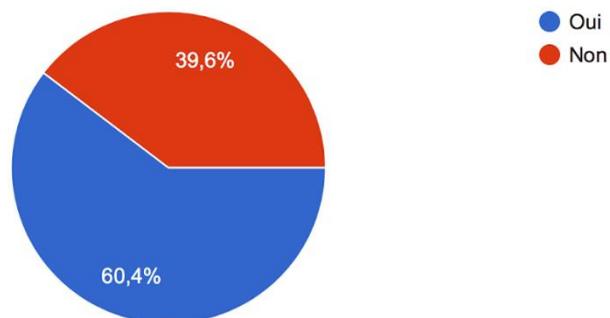
159 réponses



Graphique n°9

La discipline est-elle nécessaire à la légitimité du chef?

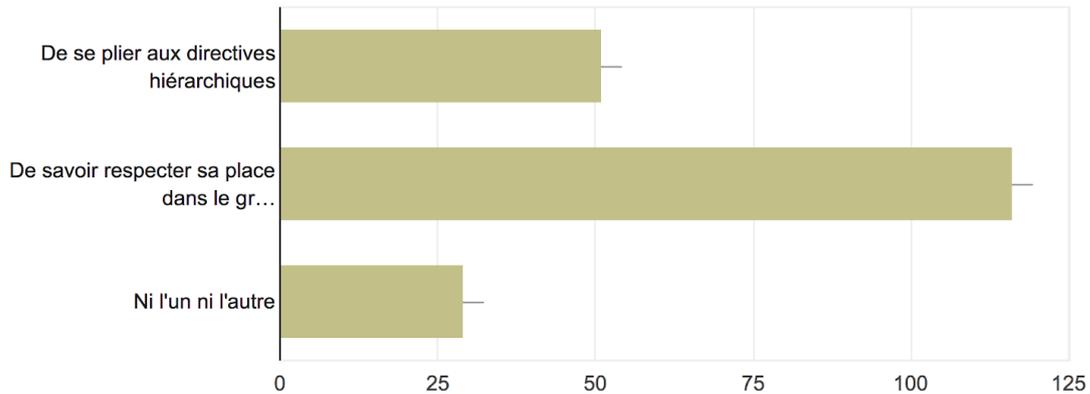
159 réponses



Graphique n°10

La discipline implique-t-elle :

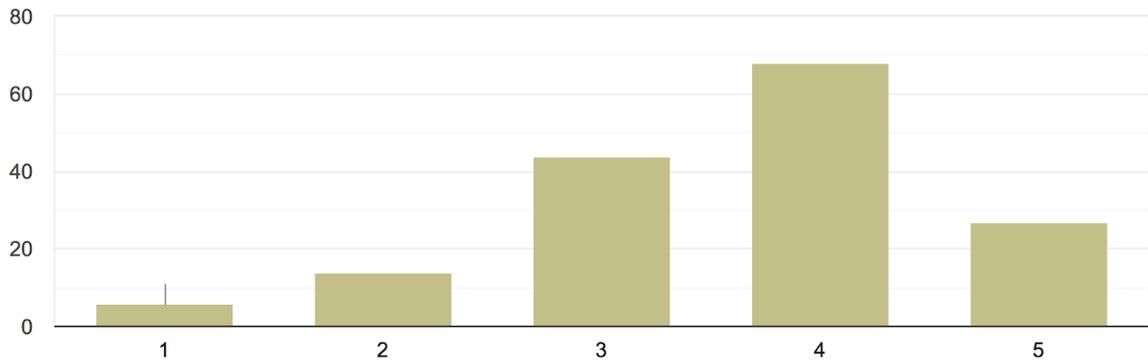
159 réponses



Graphique n°11

Sur une échelle de 1 à 5, une discipline exigeante est-elle une condition nécessaire de l'efficacité collective

159 réponses



Graphique n°12

5. Bibliographie

Ouvrages spécialisés

- WEBER Max. « *Économie et société* » (1921) in TREANTON Jean-René. *Revue française de sociologie* n°37-4 (1996). 674p.
- MERTON Robert King. *Bureaucratic : Structure and Personality* (1940). University of North Carolina Press. 560p.
- CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique* (1971). Ed. Seuil. Collection Point Essais. 382p.
- SELZNICK Philip. *TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization* (1949). University of California Press. 274p.
- PAUGAM Serge, *Le salaridé de la précarité* (2001). Ed. PUF. Collection Quadrige. 438p.
- WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1905). Ed. Flammarion. 400p.
- KELTNER Dacher, *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (2016)
- CONCHE Marcel. *Le fondement de la morale* (1990). Ed. Presses Universitaires de France – PUF. Collection Sociologie. 148p.
- ROUSSEAU Jean-Jacques. *Discours sur l'origine des inégalités* (1755). Ed. Flammarion. 288p.
- FOUCAULT Michel. *Surveiller et punir* (1975). Ed. Gallimard. 360p.
- HAMEL Gary. *The future of management* (2007). Harvard Business Review Press. 288p.
- RESSLER Cali & THOMPSON Jody. *Why work sucks and How to Fix it.* (2008) Ed. Portfolio Reprint. 256p.
- MEYROWITZ Henri. *Le nouveau règlement de discipline générale de l'armée française.* In: *Annuaire français de droit international*, volume 12, 1966. pp. 822-831.
- Benoît Durieux. *Obéissance, Désobéissance militaires et Démocratie.* (2015), Le Seuil, p. 137 à 148.

Articles internet

- LEHRER Jonah. *The power trip* (2010). The Wall Street Journal. Consulté sur : <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704407804575425561952689390>
- LAWRENCE Thomas. & ROBINSON Sandra. *Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. Journal Of Management* (2007). Research Article. Journal of Management (SMA). Consulté sur : https://www.researchgate.net/publication/258154352_Ain't_Misbehavin_Workplace_Deviance_as_Organizational_Resistance

- NAUERT Rick. **Worker Autonomy Can Lead to Greater Productivity, Satisfaction** / **Psych Central News. Psych Central**. (2011) Consulté sur :
<http://psychcentral.com/news/2011/01/25/worker-autonomy-can-lead-to-greater-productivity-satisfaction/22885.html>
- ROBERTS, A. **Monitoring In The Workplace: Health Concerns. Stanford University**. (2016) Consulté sur :
<http://cs.stanford.edu/people/eroberts/courses/cs181/projects/electronic-monitoring/health.html>
- Willis Towers Watson, **Workplace stress leads to less productive employees**. (2014) Consulté sur :
<https://www.towerswatson.com/en/Press/2014/09/Workplace-stress-leads-to-less-productive-employees>
- WILTERMUTH, Scott & FLYNN Francis J. **Power, Moral Clarity, And Punishment In The Workplace**. (2012). *Academy Of Management Journal*, 56(4), 1002-1023. Consulté sur :
https://www.researchgate.net/publication/277374973_Power_Moral_Clarity_and_Punishment_in_the_Workplace

Reportage, filmographie et vidéo

- SZTANKE Michael & ALRIC Julien. Reportage ARTE GEIE. **Japon : les forçats du travail**. Diffusé en 2018.
- Mathieu HABASQUE. France 4. **Discipline positive : bienveillance et fermeté**. Diffusé le 19 novembre 2018.