En toute Puissance

Manuel d'autodétermination radicale

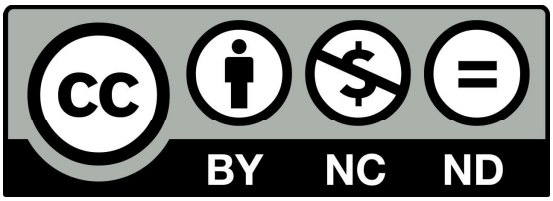
HACKING SOCIAL

En toute Puissance

Manuel d'autodétermination radicale

Viciss Hackso

Cet ouvrage est sous licence creative commons :



À celles et ceux qui (se)
transforment
&

Table des matières

Introduction 15
Quelles motivations agitent cet ouvrage..... 15
Se repérer 20
Symboles..... 21
Si vous étiez déjà lecteur du site hacking-social 22
◆Rencontre avec la théorie de l'autodétermination..... 27
1.La motivation selon la SDT 28
2.La nature humaine ?..... 28
3.Non-allégeante et critique 29
4.Ce que vise la SDT..... 31
5.Le modèle général de la SDT..... 35
●En résumé, être autodéterminé et autodéterminateur cela implique..... 37
◆BASE[BF] : Les besoins fondamentaux 41
1. De quoi aurait besoin la personne pour être en plein fonctionnement, vivre de manière eudémonique et éprouver du bien-être ?..... 41
2.Comment les besoins psychologiques varient-ils ?..... 43
3. Y a-t-il un besoin psychologique fondamental plus important que les autres ?..... 44
4. Y a-t-il des personnes pour lesquelles un besoin est moins important et un autre plus important ? 45
5. Pourquoi les besoins d'autonomie, de compétence et de proximité sociale ont-ils été les seuls sélectionnés ?..... 46
6. Quels sont ces besoins à déficits ?..... 47
7. Peut-on s'entraîner à avoir un état d'esprit nourrissant plus les besoins ? 48
❖EXTENSIONS[BF] : La pleine conscience | Carl R. Rogers, nourrir l'autonomie 51
La pleine conscience..... 51
Un état, une disposition et une pratique 51
Les liens entre pleine conscience et autodétermination..... 53
La pratique méditative de la pleine conscience 54
De l'inutilité de faire des exercices de pleine conscience en ayant des motivations extrinsèques..... 56
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?..... 56
Carl R. Rogers : nourrir l'autonomie 58
Le parcours de Carl Rogers..... 58
Le but : la personne fonctionnant pleinement 59
Les principes qui sous-tendent ce but..... 61
La relation d'aide..... 64
L'attitude de l'aidant ou du facilitateur 65
L'éducation selon Rogers..... 69
Apprendre selon Rogers 70
Créer un environnement de liberté 75
Révolution scolaire autodéterminée en action 78
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?..... 93
●QUÊTE[BF] : nourrir les besoins | ne pas frustrer les besoins | ne pas saper les besoins 101
■OBSTACLE[BF] : l'environnement autoritaire et son sapage..... 105
◆→I■Pourquoi la structure autoritaire est-elle un obstacle à l'autodétermination ? 107

◆CONSTRUCTION[BF] : l'environnement 111
autogouverné..... 111
◆⇆⬟Est-ce que cet environnement est autodéterminant ?..... 115
✶CONFRONTATION : la désobéissance altruiste 119
Comprendre la situation et comment elle nourrit, frustre ou sape les besoins..... 120
Soutien des besoins fondamentaux 121
Bidouiller, hacker pour supprimer les facteurs sapants et que le système nourrisse plus les besoins fondamentaux 123
◆⇆✶Est-ce autodéterminateur ? 125
◆BASE[MI] : la motivation intrinsèque..... 129
1. Qu'est-ce que la motivation intrinsèque ? 129
2. Comment teste-on la motivation intrinsèque ? 130
3. Quels sont les effets des récompenses sur la motivation intrinsèque ? 131
4. Quels sont les effets des compliments, des feedbacks positifs sur la motivation intrinsèque ? 132
5. Quels sont les effets des punitions, de la surveillance, de l'évaluation de la compétition, de l'indifférence sur la motivation intrinsèque ? 133
6. Pourquoi la motivation est-elle si fragile ? Est-ce parce que les personnes sont capricieuses, irresponsables ou flemmes ? 136
7. Les environnements ou autorités contrôlants ont-ils vraiment un impact important sur la motivation intrinsèque des personnes ? 140
8. Un environnement soutenant l'autonomie n'est-il pas laxiste, donc risqué ? 142
9. Comment l'environnement social peut-il alors soutenir la motivation intrinsèque ? .. 144
❖EXTENSION[MI] : Le flow, nourrir la compétence et l'autonomie 149
Caractéristiques du flow..... 149
L'étude du flow 152
À quoi ça sert le flow ? 155
Viser le flow d'autrui lorsqu'on supervise un environnement social..... 157
Le flow face à l'environnement sapant ? 157
Le flow VS la pleine conscience 158
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?..... 159
●QUÊTE[MI] : viser et préserver les motivations intrinsèques | transformer ce qui sape les motivations intrinsèques..... 163
Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment..... 164
⬟CONSTRUCTION[MI] : la motivation intrinsèque pour la lecture, dès la maternelle ... 169
◆⇆⬟Est-ce autodéterminant ? 173
⬟CONSTRUCTION[MI] : Motivation intrinsèque au collège 175
Le quotidien game-designé..... 175
Les programmes game designés 177
Apprentissage systémique et compétences socio-émotionnelles 178
Les outils systémiques pour les compétences socio-émotionnelles..... 180
Esprit critique et art du débat constructif..... 185
Évaluation par les professeurs 186
Un modèle clair et reproductible..... 187
◆⇆⬟Est-ce autodéterminant ? 191
■OBSTACLE[MI] : l'ennui total et les bullshit jobs 195
L'ennui en contexte autoritaire 195

L'ennui obéissant 196
Le bullshit job 196
◆→ı■En quoi ces situations à ennui s'opposent-elles à l'autodétermination ? 201
◆BASE^ME : les motivations extrinsèques 205
1. Pourquoi certaines motivations sont dites autonomes et d'autres non-autonomes ? 206
2. Comment l'environnement social peut-il avoir une influence sur les motivations extrinsèques des personnes ? 208
3. Pourquoi des personnes n'internalisent pas certaines demandes, sont démotivées ? L'amotivation 212
4. Comment la motivation peut-elle être de qualité médiocre ? Régulation externe, régulation introjectée 214
5. Peut-on être autodéterminé en ayant des motivations extrinsèques ? Régulation identifiée, compartimentée, intégrée 218
❖EXTENSION^ME : soumission à l'autorité | réactance | Conformisme 227
❖EXTENSION^ME La soumission à l'autorité : l'obéissance, Milgram 227
Des variables individuelles 231
Les dispositions à l'autoritarisme de droite/la personnalité autoritaire 231
En résumé 232
❖EXTENSION^ME la désobéissance : Milgram 234
Résumé de ce qui aide à la désobéissance altruiste 237
◆⇆❖ Est-ce que cela va nous servir à étendre, modérer, critiquer l'autodétermination ? 238
❖EXTENSION^ME Réactance 239
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? 242
❖EXTENSION^ME Conformisme/preuve sociale/pression sociale 243
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? 244
●QUETE^ME : viser les motivations extrinsèques intégrées | réfléchir et libérer des régulations externes, introjections et compartimentations via l'amotivation/la régulation intégrée 249
Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment 250
■OBSTACLE^ME : un milieu mi autoritaire – mi pseudolibre 255
Internaliser la structure autoritaire/pseudolibre s'oppose à l'autodétermination 262
◆→ı■En quoi c'est un obstacle à l'autodétermination ? 263
■OBSTACLE^ME : l'environnement pseudolibre qui manipule les besoins, en les montant les uns contre les autres 266
🎖→ı◆En quoi le jeu pseudolibre est-il anti-autodétermination ? 270
■OBSTACLE^ME : surobéir dans la destruction d'autrui 273
✶CONFRONTATION^ME : lancer l'alerte 277
Résumons les étapes 287
◆⇆✶Est-ce autodéterminateur ? 288
⬟CONSTRUCTION^ME : l'altruisme internalisé 293
Comment l'altruisme peut-il être internalisé au point d'en susciter un fort courage qui s'oppose aux environnements contrôlants ? 295
Le sauvetage 295
De quel type de sauvetage on parle ? 296
Les sauveteurs étaient-ils plus informés que les autres sur le sort que les nazis réservaient aux juifs ? 299
Les sauveteurs disposaient-ils de plus de moyens pour sauver ? 300

Les sauveteurs étaient-ils plus sollicités que les autres ? 301
Pourquoi les non-sauveteurs et spectateurs étaient-ils moins sollicités ? 302
Est-ce que les sauveteurs étaient moins en danger que les autres ? 302
Quelles étaient les motivations des sauveteurs ? 303
Pourquoi y a-t-il chez les sauveteurs une responsabilité sociale et un altruisme extensif ? 308
Mais c'est l'extensivité le facteur le plus important 311
Vers un monde plus altruiste ? 8 processus sociaux à favoriser dans l'organisation de nos environnements sociaux 312
L'altruisme est une responsabilité et une protestation active 314
Le rapport avec la SDT ? 315
◆⇆⬟ En quoi c'est autodéterminateur ? 317
◆BASE[RS] : les relations sociales 323
1. Pourquoi la relation sociale est importante ? 323
2. Comment une relation sociale devient-elle sapante ? 324
3. Comment une relation devient satisfaisante ? 326
●QUÊTE[RS] : créer des conditions pour faire émerger des relations mutuellement constructives | transformer les modes relationnels destructifs vers le constructif ... 331
Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment 332
Les obstacles précédents s'opposaient-ils à cette quête ? 332
■OBSTACLES[RS] : une relation destructive, les Incels 335
L'idéologie Incel 335
Croyances masculinistes et interprétation capitaliste de la relation 337
■→◆ Pourquoi ça sape l'autodétermination ? 341
✶TRANSFORMATION[RS] : l'abandon progressif de croyances et d'idéaux qui nourrissent le mal-être 345
Partir à la rencontre du monde réel 345
Debunker les stéréotypes 348
❖EXTENSION[RS] : les émotions et les 355
compétences socio-émotionnelles 355
Qu'est ce que les compétences socio-emotionnelles ? 355
A quoi servent les émotions ? 356
Pourquoi les émotions sont-elles aussi dénigrées ? 359
Comment identifier ses émotions ? 362
L'identification des émotions d'autrui 364
Comment exprimer ses émotions ? 365
L'écoute des émotions d'autrui 369
La régulation des émotions 371
La régulation des émotions positives 376
L'utilisation des émotions 376
◆⇆❖ Est ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? 377
❖⇆● Est-ce que cela répond à notre quête ? 378
❖EXTENSION[RS] : La compassion 379
Qu'est-ce que la compassion ? 379
En quoi la compassion se différencie de l'empathie, de l'altruisme, de la pitié, de la prosociabilité ? 381
Qu'est-ce que l'auto-compassion ? 383

Ce que n'est pas l'autocompassion 385
Qu'est-ce que la compassion au niveau organisationnel ? 386
Comment pratiquer la compassion ? 387
Les méditations de compassion et d'altruisme directement issues du bouddhisme 388
La Formation à la compassion chez les enseignants et les élèves 390
Comment un management serait plus compassionnel ? 392
Qu'est-ce qui bloque la compassion ? Conformisme, ethnocentrisme, dominance sociale, triade noire… 393
◆⇆❖Est ce que cela va nous servir à étendre, modérer, critiquer l'autodétermination ? 405
❖⇆■Est ce que cela va nous servir à surmonter les obstacles ? 405
❖⇆●Est-ce que cela répond à notre quête ? 407
◆BASE° : les orientations de causalité 411
1. Les orientations ne sont pas indépendantes de l'environnement 411
2. La mesure des orientations 412
3. Orientation impersonnelle 413
4. Orientation contrôlée 414
5. Orientation autonome 417
6. Y a-t-il un lien entre les aspirations et l'orientation de causalité ? 419
7. L'environnement social peut-il changer l'orientation de causalité de ses acteurs ? 420
❖EXTENSIONS° : la source du problème n'est pas qu'interne aux individus 425
❖EXTENSIONS° : les autoritaires RWA et SDO 426
Le RWA, qu'est ce que c'est ? 426
Le SDO, qu'est ce que c'est ? 427
En quoi ces deux profils sont un problème pour les autres ? 428
Pourquoi sont-ils comme ça ? 433
Est-ce qu'ils sont comme ça à cause de leur orientation contrôlée ? 436
Est-ce qu'ils sont comme ça à cause de leur aspiration/motivation extrinsèque ? 437
Les hauts scores SDO ont-ils eu les besoins sapés ? 439
Comment libérer les individus de leur RWA/SDO ? 440
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? 443
●QUÊTE° : faire émerger les orientations autonomes | (se) libérer de l'orientation contrôlée | (faire) sortir de l'orientation impersonnelle 447
Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment 449
■Obstacle° : discrimination, violences dans la police 453
Les problèmes de la police, rapportés par les policiers eux-mêmes 453
◆→|■L'autodétermination des policiers ? 467
Les problèmes de la police, rapportés par les citoyens 471
Les problèmes de la police, dans les chiffres et études 473
◆→|■L'autodétermination des citoyens ? 477
■|←◆L'institution policière s'oppose-t-elle à l'autodétermination ? 478
⬟CONSTRUCTION° : la justice restauratrice 483
De façon générale, la justice habituelle et ses conceptions 484
De façon générale, la justice restauratrice et ses conceptions 485
Les principes de la justice restauratrice 487
Différents processus de justice restauratrice 488
Le facilitateur (ou animateur) 490
La réparation 491

Le cas des réparations impossibles....494
Règles et limites....494
Avertissements....496
⬟⇆◆Le concept de justice restaurative, est-ce autodéterminant ?....497
⬟CONSTRUCTION^{O} : la police et l'avertissement réparateur de la vallée de la Tamise : une étude....500
L'avertissement....500
Un processus de justice restauratrice exemplaire....501
Une mauvaise mise en œuvre au préalable....505
Est-ce que les participants étaient bien informés quant aux processus de justice restauratrice ?....506
Est-ce que les participants avaient réellement un choix ?....507
Est-ce que l'offenseur a bien compris les effets de son comportement ?....508
Est-ce que la réunion rend l'offenseur honteux de son comportement, mais pas de sa personne ?....508
Est-ce que le processus a été perçu comme juste ?....511
Les résultats à long terme....512
Mais la police peut-elle vraiment œuvrer selon la justice restaurative ? Est-ce que la justice restauratrice peut changer positivement la culture policière ?....515
Un bilan mitigé ? La police restauratrice est-elle autodéterminatrice ?....520
✶TRANSFORMATION^{O} : la justice transformatrice....525
La différence entre justice transformatrice et réparatrice....526
La justice transformatrice....528
La justice transformatrice en action : exemple d'un vol....532
La justice transformatrice en action : abus sexuels à Hollow water....533
Le processus de responsabilisation....536
L'empuissantement des spectateurs....541
Organiser la sécurité : « l'armée des mères »....542
Organiser la sécurité d'un lieu....543
En quoi cette quête accomplit de l'autodétermination ?....544
◆BASE^{BUT}: les buts....549
intrinsèques ou extrinsèques....549
1. Qu'est-ce qui différencie les buts extrinsèques des buts intrinsèques ?....549
2. En quoi les buts intrinsèques ou extrinsèques sont-ils liés à la qualité de vie ?....550
3. Pourquoi les buts intrinsèques sont connectés au bien-être et les buts extrinsèques au mal-être ?....551
4. Réussir son objectif extrinsèque rend-il plus heureux ?....552
5. Qu'est-ce qui pousse les personnes à adopter et à suivre des buts extrinsèques qui pourtant rendent leur vie moins appréciable ?....553
6. L'environnement social peut-il aider à formuler des aspirations intrinsèques plutôt qu'extrinsèques ?....554
7. Un but peut-il être à la fois intrinsèque et extrinsèque ?....555
8. Y-a-t-il d'autres façons pour les personnes de s'orienter vers des buts intrinsèques ?....556
❖EXTENSION^{BUT} : Être et Avoir ?....559
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre la SDT ?....561
❖EXTENSION^{BUT} : Les thèmes de vies....564
◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre la SDT ?....567

●QUÊTE[BUT] : Faire émerger les aspirations intrinsèques, les vivre | neutraliser l'emprise des aspirations extrinsèques 571
Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment..... 571
■OBSTACLE[BUT] : l'environnement 575
extrinsèquisé..... 575
..... 575
◆→I■En quoi est-ce un obstacle à l'autodétermination ? 581
Le secteur du soin, extrinsèquisé ? 584
Pourquoi tant de sadisme ? 587
⬟CONSTRUCTION[BUT] : l'environnement 597
humanisant..... 597
Indicateurs extrinsèques 602
Des défauts ? 605
⬟⇆◆Est-ce autodéterminant ? 609
CONCLUSION..... 613
Résumé des facteurs d'autodétermination ou de détermination des environnements sociaux..... 613
Résumé du voyage..... 615
Un dernier mot 616
Remerciements 617
Autres gratitudes et bibliographie 618

Introduction

« Manuel d'autodétermination radicale »

Je l'admets, c'est un sous-titre qui pourrait tout aussi bien évoquer l'ennui académique, que susciter une adhésion ou une répulsion politique : on pourrait croire à un appel à la révolution pour qu'un peuple se libère de ses oppresseurs, tant ces deux termes - autodétermination radicale - sont associés au champ politique. Il ne s'agit pas vraiment de cela.

Nous parlerons d'autodétermination au sens psychologique : ce manuel est une quête pour tenter de trouver une part de puissance dans nos existences sociales, une part de libération et de transformation pour construire, résister, être, pour faire preuve de courage et changer nos environnements sociaux.

Cette autodétermination sera radicale en ce sens qu'elle « agit sur la cause profonde de ce que l'on veut modifier », l'un des sens du mot radical : j'estime que cette quête de libération personnelle ne peut se faire que dans l'action, pour tenter d'améliorer les environnements sociaux, et tenter de résoudre les causes premières des problèmes qui nous affectent ou affectent autrui. S'y mêlerait une forte conscience quant aux problèmes de notre société, une conscience des douleurs, et sur l'engagement - radical - d'une compassion courageuse.

Vous voici donc avec un manuel non de développement personnel, mais de développement social.

En se basant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, ainsi que sur d'autres notions en psychologie (expérience optimale, compassion, domination sociale, autoritarisme, manipulations...), nous allons partir ensemble en quête pour tenter de trouver des moyens d'agir face à des situations sociales difficiles qui envahissent tout autant nos jobs que nos institutions publiques, allant parfois jusqu'à des violences extrêmes. Et la bonne nouvelle, c'est que cette théorie, couplée à d'autres connaissances et autres expériences concrètes de transformation des environnements sociaux, nous offre quantité de voies, à notre portée, qui que nous soyons, avec l'immense bénéfice de, peut-être, donner à notre existence un bien-être épique.

Quelles motivations agitent cet ouvrage

Par honnêteté, par volonté d'être la plus claire possible, et également parce que ce livre est le plus singulier qu'il m'ait été donné d'écrire, je vous délivre ici quelques explications quant aux motivations qui l'ont impulsé. Cela va peut-être vous permettre d'éviter des déceptions ou d'y plaquer des attentes qui ne seraient pas réalisées, et ainsi vous faire gagner un temps d'attention précieux en vous évitant d'en lire plus.

L'idée de cet ouvrage est née lorsqu'en fin de rédaction du livre « Espèce de facho ! Études sur la personnalité autoritaire »[1], je faisais des recherches pour trouver des solutions sociales à ce que j'estime être un problème, à savoir la montée de l'autoritarisme de droite et de la domination sociale[2], qui selon les contextes, alimente les inégalités, les oppressions, voire instaure un terrain propice aux pires atrocités telles que des génocides. J'estime que cela nuit

1 Il est disponible gratuitement ici : *Espèce de facho, études sur la personnalité autoritaire*, **Hacking Social**, 2017 https://www.hacking-social.com/2017/01/16/f1-espece-de-facho-etudes-sur-la-personnalite-autoritaire/ ; nous en avons aussi fait une série vidéo dont voici le premier épisode : https://www.hacking-social.com/2021/01/03/a1-les-autoritaires-les-premieres-enquetes/

2 On reparlera de ces notions en EXTENSION°

à tout le monde, y compris aux profils autoritaires en question qui sapent eux-mêmes leur rapport aux autres, ainsi que les possibilités dont ils pourraient disposer s'ils se séparaient de ces tendances à entretenir des systèmes de domination.

J'ai donc cherché des solutions radicales, non pour "corriger" ce potentiel fasciste, non pour le neutraliser, mais pour éviter l'avènement et la promotion de telles mentalités dans la société. Il s'agissait d'aller à la source et de voir s'il y avait des notions, des expérimentations, qui, au contraire, permettraient de construire des environnements sociaux où ces formes de domination n'émergeraient même plus. Quel serait ce monde ?

On pourrait le déduire en inversant les valeurs fascistes : à la hiérarchie autoritaire, on opposerait une égalité, une horizontalité, un partage du pouvoir et des richesses ; à la discrimination, on opposerait une solidarité, une fraternité et une sororité ; à la peur de l'autre, une confiance ; à la volonté de dominer, une volonté d'être bien avec l'autre dans la réciprocité ; à l'absence de compassion pour certains, une entraide, une bienveillance, une compassion entre tous ; à la rigidité et la fermeture des idées, une ouverture et une créativité ; à l'ordre autoritaire qui nous fait pion, une liberté où chacun se sentirait actif et responsable.

Mais combien d'environnements sociaux se vantent déjà d'avoir ce genre de valeurs comme principes ? Il y en a des tas, et malheureusement, lorsqu'on creuse, on se rend compte que ce n'est qu'une illusion, leur structure est pseudolibre[3], et repose à la fois sur des formes d'autoritarisme et sur des manipulations qui nous font croire un temps que leurs valeurs sont sincères. Alors, on désespère. Et c'est comme ça que toutes les initiatives apparaissent pour beaucoup de gens comme suspectes, cachant, tel un cheval de Troie, les mêmes oppressions sous une forme plus vicieuse et subtile ; d'autres encore pourraient voir ces initiatives comme "bisounours", "idéalistes", "utopiques", des termes devenus hautement dévalorisants à leurs yeux fatigués d'être toujours déçus. Je comprends, moi aussi j'ai été cynique fut un temps, ne voyant aucune possibilité à la fois heureuse et honnête.

C'est pourquoi mes premières recherches pour ce livre ont été consacrées à trouver tout ce qu'il m'était possible de trouver d'anti-autoritaire structurellement (des structures où une attitude autoritaire n'y était pas un fonctionnement acceptable, où les conditions ne poussaient pas à adopter une attitude ou un comportement autoritaire) et en même temps, de tenter d'éviter de tomber dans les trompe-l'œil de structures « pseudolibres », c'est-à-dire faussement libres. Je cherchais des notions, des structures, des environnements vraiment libres, vraiment compatissants, vraiment dans l'entraide, vraiment horizontaux, vraiment empuissantants[4]. À mon plus grand bonheur, il y en existe.

Puis, je me suis rendu compte en écrivant que, bien qu'il y ait des faits, des études, des recherches, des exemples appliqués, complets et détaillés, tout cela pouvait être rejeté avec dédain et ne jamais être reproduit, parce qu'au fond de nous, il y a quelque chose qui hait l'humain. On le pense mauvais, idiot, crétin, et surtout capable du pire, soit par sadisme, soit à cause de son cerveau plein de failles et de biais.

Pour le dire franchement, je ne crois plus à cette idée de l'humain-mauvais/crétin. J'ai dû commencer à perdre cette croyance durant ma vingtaine, après un franc cynisme et pessimisme, peut-être était-ce la progéniture d'une ignorance et d'une autodéfense (en ce qui me

3 J'appelle pseudolibre toute manoeuvre où l'individu est déclaré libre, alors qu'en fait il est contrôlé via des influences et manipulations sournoises, ce qui revient au même que des manoeuvres autoritaires (où le contrôle est directement visible via des ordres, des obligations, des injonctions...), excepté que l'individu dans un environnement pseudolibre peut ne pas avoir conscience d'être pris comme un pion et se croire parfaitement libre. Il peut ne pas avoir conscience de son aliénation du fait de la sournoiserie des techniques qu'il subit.

4 Empuissantant = empowerment ; j'utilise cette traduction qui vient d'Alain Damasio et que j'apprécie car l'on sent bien le mot puissance, contrairement à d'autres traductions comme empouvoirment ou autonomisation.

concerne). J'en étais venue à penser que lorsqu'on partait du postulat que le pire était à venir, et que rien de bon n'était à espérer, on se protégerait des déceptions et des illusions. Dans mon cas, cela m'a paradoxalement rendue - un temps - aveugle aux faits concrets de ma vie, notamment les vrais problèmes qui m'affectaient et que j'aurais pu surmonter.

J'ai opté progressivement pour la perspective du champ de la psycho (cognitive et sociale), où l'humain est davantage appréhendé comme « pâte-à-modelable », c'est-à-dire que l'homme pouvait être bon comme mauvais, tout dépendait des circonstances, des contextes, des situations. Plus globalement, décréter une "nature" de l'Homme me semblait une généralisation beaucoup trop audacieuse tant les profils et les situations pouvaient créer des comportements totalement différents au sein même d'un seul individu ; alors des milliards... Non, je ne pouvais pas adhérer à cette croyance d'une même et unique nature.

Quand j'ai commencé l'écriture de ce présent livre, j'ai eu donc l'impression que le champ de l'autodétermination allait être rejeté comme l'ancienne moi l'aurait rejeté avec méfiance : si les environnements sociaux se contentent de nourrir les besoins fondamentaux et de laisser les gens autonomes, oui ils s'autodétermineront, seront puissants, mais qu'est-ce qui nous prouve que cette puissance, ce développement, cette liberté sera au service du « bien », qu'il serait altruiste ? N'y aurait-il pas le risque de nourrir des "pulsions de mort" comme dirait Freud[5] ? De rendre les individus encore plus égoïstes ? S'ils étaient puissants, libres, allant vers ce qu'ils veulent vraiment, n'iraient-ils pas faire des actions stupides ou dangereuses mettant en faillite le collectif ?

Avec ces interrogations en tête, j'ai décidé de voir si les penseurs décrétant une nature humaine mauvaise/stupide avaient des arguments qui me permettraient de modérer mon enthousiasme vis-à-vis de l'autodétermination, ou tout du moins d'en être franchement critique. Les arguments philosophiques ne m'ont pas vraiment convaincue[6], non pas qu'ils soient erronés ou invalides d'un point de vue argumentatif, mais parce que j'avais besoin de voir des données brutes de ce « mal », des faits, des observations pour l'analyser directement.

Alors j'ai décidé d'orienter mes recherches sur les horreurs qu'avait commises l'humanité, notamment les génocides[7]. Est-ce qu'il y avait là, dans les pires actes de massacres massifs, des preuves solides que l'homme était si mauvais qu'il fallait absolument être très autoritaire, contenir toutes ses initiatives, tenir en laisse sa créativité, le manipuler pour éviter qu'il sombre dans une guerre perpétuelle ou dans le n'importe quoi ?

Absolument pas.

Au contraire, c'était exactement cela la source du « mal » : l'autoritarisme et les systèmes manipulatoires qui se mariant, multiplient et vantent secrètement la valeur de la soumission et de l'irresponsabilité ; et le remède était clairement plus d'autodétermination.

Mais avant d'en venir à cette conclusion, j'ai d'abord été révulsée. Placer une attention soutenue sur des actes insoutenables a été un défi : mon regard fuyait, mes mains décidaient de poser l'objet d'étude sanglant, je me voyais littéralement partir faire autre chose sans pour

5 Lorsque je cite Freud, je le cite en tant que philosophe, je n'adhère pas à ses interprétations dans le cadre thérapeutique.

6 J'ai exploré un peu Hobbes, Sade, Ayn Randt, Felix Le Dantec, Freud et sa discussion avec Einstein ou ses écrits sur la pulsion de mort. On trouve aussi en sous-texte cette idée de l'Homme idiot (et donc à manipuler dans des écrits assez néolibéraux sur le nudge (Sunstein, Thaler) en économie comportementale (Kahneman), en marketing/communication (Bernays).

7 Tout particulièrement celui de 1994 au Rwanda et la Seconde Guerre Mondiale ; j'ai inclus ces recherches dans mes sources pas tant parce que le contenu aurait résonné dans cet ouvrage, mais parce que les auteurs de ces ouvrages (tout particulièrement Jacques Semelin, Gitta Sereny, Ervin Staub, Jean Hatzfeld) m'ont appris et inspiré une attitude particulière vis-à-vis de l'analyse de l'horreur. Ils m'ont montré comment il était possible d'interagir avec de grands criminels de guerre et comment on arrivait à comprendre ce qui s'était passé, voire qu'il était même possible par ce dialogue de réveiller leur conscience (ce qui a un écho avec des thèmes dont on parlera dans l'ouvrage, la justice réparatrice et transformatrice).

autant l'avoir décidé. Mon corps refusait cette épreuve. Puis la fuite s'est arrêtée et je me voyais lire, prendre des notes des témoignages les plus insupportables sans rien ressentir. Je ne ressentais toujours plus rien en sortant de ces documents. J'étais vide. Et c'était un mauvais signe, même si, à présent, mon attention arrivait à se focaliser. Ce vide, c'était une forme de dissociation et heureusement des chercheurs comme Jacques Semelin avaient pris soin de prévenir les lecteurs qu'un tel phénomène pouvait advenir dès lors qu'on se concentrait sur ces thématiques.

Cette petite forme de dissociation, c'était mon cerveau qui avait coupé les circuits de l'émotion, et à ce moment-là je n'arrivais plus à ressentir le but premier du livre que j'allais écrire. Je savais formellement quel était ce but, puisque j'avais déjà pas mal rédigé à ce moment-là et qu'il me suffisait de relire mes notes, mais je ne le sentais plus. Comme si cette chose n'avait aucun but digne de ce nom. L'absence d'émotions fait ça, elle vide d'intérêt, de sens, d'absolument tout, vous ampute de ce GPS qu'est la motivation.

J'ai repris mes esprits grâce à des auteurs et chercheurs comme Jacques Semelin, Ervin Straub, Teretschenko qui se centraient sur les processus et qui ont eu la sagesse d'étudier à la fois des auteurs de massacre et des résistants. J'ai suivi leur exemple, et j'ai compris que c'était là le seul moyen de mettre fin au processus de dissociation : les résistants, les sauveurs, les altruistes ont cette simplicité de vous sortir de l'horreur en deux trois mouvements et vous re-lier à ce qui compte vraiment, de façon plus vaste, en préservant et en renforçant votre capacité à vous émouvoir. Ils vous reconnectent d'émotions, avec leur joie, leur courage, leur humour, leur colère, leur tristesse.

Il m'a fallu du temps tout de même pour retrouver l'essence de ce livre que vous lisez. J'avais commencé à rédiger sur le génocide, m'interrogeant sur comment quelques tendances de l'humain le soutiennent[8] ; sur comment les leaders autoritaires jouent avec ces tendances ; sur comment les acteurs du massacre s'autodétruisent psychiquement pour continuer à œuvrer à l'horreur. Mais était-ce bien nécessaire ? Semelin l'avait déjà vulgarisé à merveille[9].

Un évènement a contribué à renverser radicalement la vapeur : un roman. *Les furtifs*, d'Alain Damasio, m'a reconnecté définitivement les circuits, et rappelé tant par son contenu tellement empuissantant et sa forme merveilleusement radicale, comment on faisait ce taff d'écrivain, avec quelle posture, avec quel acharnement, et comment on puisait de la force pour savoir quoi écrire, comment, vers où. Cette espèce de sacrifice total, viscéral qui est à ce point que, bien que vous en soyez l'auteur, ce que vous écrivez prend totalement le dessus et dicte lui-même ce dont il a besoin, comment, et il n'y a plus qu'à l'écouter pleinement pour être au mieux à son service.

C'était ça. Encore aujourd'hui, c'est très difficile d'exprimer tout ce que m'a transmis ce roman qui est advenu au moment où j'en avais le plus besoin, mais il m'a plus que restaurée. Dès lors, j'étais en quelque sorte prête pour ce que je devais écrire.

J'ai replongé dans des recherches sur le *game design* : ce n'était pas la première fois[10], car je suis absolument fascinée par l'idée qu'on puisse exporter ces connaissances à la construction du réel et j'y replonge régulièrement. Je ne sais pas pourquoi je me suis mise à faire ça à ce moment-là, si ce n'est que cela me semblait nécessaire. La seule chose précise dont je me rappelle c'est d'avoir un jour regardé les résumés des notions de l'autodétermination par Deci et Ryan, et de m'être dit que ça ressemblait à quelque chose de lointainement familier : du

8 Conformisme, soumission à l'autorité, ethnocentrisme, réactance, buts extrinsèques... On verra aussi ces notions, mais pas sous l'angle du génocide.

9 Notamment son ouvrage *Purifier et détruire*.

10 J'en avais fait un premier dossier ici : *Changer les systèmes, la gamification*, **Hacking Social**, 2015 https://www.hacking-social.com/2015/04/14/changer-les-systemes-la-gamification-partie-1/ cependant j'aimerais en faire un autre beaucoup plus complet un jour.

code informatique. Structurellement, on aurait dit les lignes de commande d'un programme, en plus explicite, en plus sciences humaines. Mes recherches sur le *game design* ont pris une autre tournure : si je voulais vraiment aborder l'autodétermination d'une façon juste je devais faire un effort paradigmatique et arrêter de penser comme un écrivain, un auteur, quelqu'un qui vulgarise par écrit. Je devais tenter de penser en *game designer*, c'était ça la façon juste de parler de l'autodétermination, c'était la seule structure juste qui s'imposait à moi.

J'ai repris tous mes écrits et j'ai absolument tout refait, surtout d'un point de vue architectural. Pendant des mois, j'ai eu l'impression de faire des casse-têtes, de m'acharner sur un rubik's cube géant fait de paragraphes et de chapitres, le tout sans avoir vraiment de point de référence pour mener à bien cette pratique. Je n'arrivais ni à retrouver mes habitudes d'auteure, ni à trouver une façon de faire commune à celle d'une *game designer*. Il était juste nécessaire de le faire ainsi. C'était à la fois pour moi extrêmement difficile, parce que je ne pensais plus du tout comme d'habitude, c'était un défi beaucoup trop grand pour lequel je n'avais strictement aucun critère tangible auquel me référer, et en même temps c'était complètement transformateur et libérateur : voilà, c'était comme ça que devait être organisé cet ouvrage, c'était ce qui me paraissait juste à ce moment-là.

Il y aurait une « *base* » qui donnerait des outils théoriques : cette base, ça serait comme un centre de connaissances qu'on pourrait explorer, soit en élève-modèle, soit en élève-rebelle. Et il y aurait alors des « *extensions* » à cette base qui se rajouteraient à ce lieu de formation afin de l'affûter, le critiquer, le modérer ou étendre les outils qu'on y aurait déjà vus.

Ces connaissances nous donneraient une « *quête* » bien précise, il ne s'agirait plus d'apprendre, mais d'œuvrer avec ces connaissances. Et forcément se dresseraient devant nous la réalité et ses « *obstacles* » énormes, aux situations complexes, aux contextes inextricables, atroces, désespérants ou stupides. Oui, ça rendrait peut-être tout le théorique vu précédemment comme « inutile » ; oui, on pourrait désespérer et tout taxer d'utopie irréaliste au vu de ces obstacles. Et pourtant, on y verrait apparaître des « *confrontations* » possibles à ces obstacles, des résistances qui, elles, en toute puissance, seraient raccords avec le théorique. Et pourtant, on y verrait apparaître des « *constructions* » possibles, en toute puissance, qui s'opposeraient totalement à ces obstacles, et répondraient au théorique à l'affirmative, sur le terrain. On y verrait apparaître des « *transformations* » massivement courageuses, intelligentes et sages.

Quel rapport avec les recherches sur le *game design* me direz-vous ? Aucun et tout.

J'ai structuré d'une façon qu'on ne peut pas vraiment qualifier de « gamifiée » ou de « playifiée »[11], mais qui n'a pas non plus de rapport avec mes façons classiques de procéder, excepté pour les bases et extensions.

Au final, j'ai tenté de faire ce qui me semblait le plus juste avec ce que je pouvais faire, pour pouvoir partager des connaissances que j'ai adoré découvrir. J'ai essayé de faire ce qui me semblait le plus juste, en tant que petite messagère qui ne veut absolument pas être perçue comme experte de quoi que ce soit. C'est là ma seule ambition : je passe simplement les messages, j'espère réussir à être un peu compréhensible dans leur synthèse, et si c'est le cas, à vous d'en faire ce que vous souhaitez. Cependant, je dois vous avouer que j'ai aimé reconstituer ce message, il m'a été utile, j'essaye aussi de l'internaliser, mais cela est une quête personnelle.

Voilà donc tout ce qui m'a motivé, tout ce qui m'a influencé, tout ce qui nourrit ce livre, et qui je l'espère, pourra vous être utile.

Cet ouvrage est en *creative commons* CC BY NC ND. L'ebook et le PDF sont et resteront gratuits, diffusables comme vous le souhaitez.

11 Gamifier = transformer un élément qui n'est pas un jeu en jeu (Deterding) par le design. Playifier = transformer une structure qui n'est pas du jeu d'une façon qu'elle puisse être jouée, mais sans nécessairement en faire un « *game* », juste en laissant sufisamment de liberté et d'éléments qui puissent être pris par la personne et qu'elle joue avec ces éléments selon ses propres buts.

Se repérer

Ce présent ouvrage a une structure particulière, inspirée par la théorie de l'autodétermination et par les sources en *game design* en bibliographie de cet ouvrage ; cette structure tente de répondre aux attentes dont j'ai parlé en introduction.

◆ **BASE** : [BASE^{BF} = Besoins Fondamentaux], [BASE^{RS} = Relations Sociales], [BASE^{O} = Orientations], [BASE^{BUT} = aspirations et Buts] [BASE^{ME} = Motivation Extrinsèque], [BASE^{MI} = Motivation Intrinsèque] : Les chapitres commencent par l'explication des mini-théories qui composent la théorie de l'autodétermination, d'une façon qui colle le plus au propos des chercheurs.

❖ **EXTENSION** : on augmente cette base avec d'autres concepts ou trouvailles scientifiques qui peuvent compléter, augmenter ou modérer la mini-théorie de la SDT présentée en base ; cette partie fait office aussi de critique, car la critique scientifique est toujours une extension du savoir y compris lorsqu'elle démontre qu'un résultat ne s'avère pas si signifiant, elle apporte quelque chose de supplémentaire. Voilà pourquoi j'ai appelé cette partie « extension », cela me permet aussi de parler de concepts qui gravitent avec pertinence autour de ces théories et donnent d'autres outils ou montrent d'autres obstacles possibles.

● **QUÊTE** : Ici, on opérationnalise la théorie et les extensions vues précédemment, c'est-à-dire qu'on les transforme en quête concrète pour la vie de tous les jours, comme si on voulait construire une vie davantage tournée vers l'autodétermination de soi et des autres, via la transformation des environnements sociaux dans lesquels on évolue. Il ne s'agit pas de développement personnel, mais de développement social. Pour cela on rassemble nos outils, leurs améliorations et on tient compte de leurs limites ou mésusages. On prépare en quelque sorte son « inventaire ».

■ **OBSTACLE** : ici on voit des exemples concrets de situations sociales dans lesquelles l'autodétermination (notamment les points particuliers abordés dans la base, résumé en « quête ») est sapée afin de mettre à l'épreuve à la fois la théorie face à la réalité, tout en mettant à l'épreuve notre imagination quant à la résolution de problèmes, toujours en visant l'autodétermination.

✶ **CONFRONTATION** | **TRANSFORMATION** : ici nous verrons des exemples concrets d'actions qui s'opposent de façon autodéterminée aux obstacles. Cette confrontation accomplit la quête aussi d'une certaine manière.

⬟ **CONSTRUCTION** : ici, on voit des exemples concrets d'un environnement social qui a été construit selon des principes raccords avec ce qui a été vu en quête. Autrement dit, cette construction accomplit la quête.

Parfois j'ai changé l'ordre d'arrivée de ces parties pour des raisons de logique concernant le contenu ; elles ne sont pas non plus systématiquement présentes concernant les parties transformation/construction/confrontation, parce que les obstacles peuvent être davantage surmontés par une transformation que par une confrontation, et parfois, on peut les surmonter selon divers mouvements.

Symboles

J'ai employé des symboles et des formes de traits particuliers à la fois. Il ne s'agissait pas juste de décorer pour donner un style, il me semblait nécessaire (surtout pour moi-même) de considérer les choses sous un autre angle afin de mieux pouvoir jouer mentalement avec. Que je mette l'abréviation des titres en puissance, tel que ◆BASE^{ME} est une façon de jouer avec l'idée que nous allons ensemble apprendre les bases de la motivation extrinsèque, en puissance.

Les glyphes et leurs associations sont montrés au fur et à mesure, et il y a nul besoin de chercher à les décrypter/s'en rappeler si cela vous agace plus qu'autre chose, ils n'en racontent pas plus que les écrits qui peuvent se suffire à eux-mêmes. Autrement dit, cette schématisation est présente pour ceux qui y verraient un intérêt, mais on peut tout à fait se dispenser de chercher à la comprendre. J'ai parfois cumulé les sens pour chaque glyphe, ce n'est pas arbitraire.

◆ Base.
❖ Extension.
■ Obstacle ; RWA ; motivation à régulation externe ; environnement autoritaire ; soumission à l'autorité.
● Quête ; Motivation extrinsèque à régulation intégrée ou identifiée ; Compassion ; Altruisme ; Buts prosociaux ; amotivation autodéterminée.
✶ Confrontation ; transformation.
⬟ Construction ; sécurité ; environnement autodéterminateur.

✧Autonomie ; orientation autonome.
🛠Compétence ; *flow.*
🗪Proximité sociale ; compétences sociaux-émotionnelles.
🍽 Physiologique.

⌖Motivation intrinsèque ; buts intrinsèques.
🎖 Motivation extrinsèque (compartimentée ; introjectée) ; SDO ; orientation contrôlée ; internalité allégeante ; ego ; environnement pseudolibre ; réactance.

🗘 Feedback.
✖Amotivation non autodéterminée ; orientation impersonnelle ; environnement à ennui/bullshit jobs.

Si vous étiez déjà lecteur du site hacking-social

Nous avons d'ores et déjà laissé accés à quelques morceaux de ce livre sur le site. Ici, nous avons à la fois synthétisé ces contenus déjà publiés, ajouté des connexions avec l'autodétermination ou d'autres thèmes. Voici les changements, afin que vous puissiez savoir quoi « sauter » ou non :

La pleine conscience (ici en EXTENSION[BF]) : synthèse de la première partie de ce dossier : *La pleine conscience et la compassion : néolibéralisation ou hack social ?* (2020) https://www.hacking-social.com/2020/03/23/la-pleine-conscience-et-la-compassion-neoliberalisation-ou-hack-social/ ; la nouveauté ici est la partie *« Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? »*

Flow (ici en EXTENSION[MI]) : synthèse de : *Donner des sens à la vie, la piste du flow* (2018) https://www.hacking-social.com/2018/09/03/fl1-donner-des-sens-a-la-vie-la-piste-du-flow/ ; les nouveautés sont ici : *« Le flow face à l'environnement sapant ? », « Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ? »*

Quest to learn (ici en CONSTRUCTION[MI]) : synthèse/regroupement de ces articles dispersés présents ici : *La gamification de l'éducation* (2015) https://www.hacking-social.com/2015/05/12/changer-les-systemes-la-gamification-de-leducation-avec-quest-to-learn/ ; *Former des changeurs de monde à l'école* (2015) https://www.hacking-social.com/2015/11/13/former-des-changeurs-de-monde-a-lecole/ ; les nouveautés sont : *« Esprit critique et art du débat constructif », « Un modèle clair et reproductible », « Est-ce autodéterminant ? ».*

Montessori réactualisée (ici en CONSTRUCTION[MI]) : synthèse de cet article : *La méthode Montessori réactualisée* (2017) https://www.hacking-social.com/2017/09/25/e1-la-methode-montessori-reactualisee-lexperience-de-celine-alvarez/ la principale nouveauté est « *Est-ce autodéterminant ?* »

La soumission à l'autorité (en EXTENSION[ME]) : synthèse de *l'expérience de Milgram est d'actualité* (2014) https://www.hacking-social.com/2014/10/07/de-lautorite-lexperience-la-plus-terrible-de-la-psychologie-restera-toujours-dactualite/ ; les nouveautés et ajouts ici sont les parties *« Des variables individuelles », « Les dispositions à l'autoritarisme de droite/la personnalité autoritaire », « désobéissance », « Résumé de ce qui aide à la désobéissance altruiste », « Est-ce que cela va nous servir à étendre, modérer, critiquer l'autodétermination ? »*

Le conformisme/pression sociale (en EXTENSION[ME]) : petite synthèse de : *L'homme est un mouton... ah oui vraiment ?* (2014) https://www.hacking-social.com/2014/12/21/lhomme-est-un-mouton-ah-oui-vraiment/ cependant c'est aussi réécrit avec des nouveautés.

La réactance (en EXTENSION[ME]) : petite synthèse de : *Quand les rebelles se font exploiter...* (2014) https://www.hacking-social.com/2014/11/18/quand-les-rebelles-se-font-exploiter/ et : *Les chemins de la censure* (2019) https://www.youtube.com/watch?v=hZueeA9b1xY ; également très réécrit.

La compassion (en EXTENSION[RS]) : synthèse de la deuxième partie de ce dossier : *Qu'est-ce que la compassion ?* (2020) https://www.hacking-social.com/2020/05/25/quest-ce-que-la-compassion/ la nouveauté ici est la connexion avec le thème de l'autodétermination ; les ajouts sont « *Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?* » et « *Est-ce que cela répond à notre quête ?* »

Le RWA et SDO (en EXTENSION°) : on en avait parlé sur le site ici : *Le potentiel fasciste, l'autoritaire et le dominateur* (2019) https://www.hacking-social.com/2019/09/02/mcq-le-potentiel-fasciste-lautoritaire-et-le-dominateur/ ; ici c'est à la fois une réécriture, avec plus de détails, plus de contenus et plus de connexions avec l'autodétermination et les thèmes autour.

La justice restauratrice et transformatrice (en CONSTRUCTION°) : synthèse de : *Une autre façon de faire justice* (2021) https://www.hacking-social.com/2020/11/22/une-autre-facon-de-faire-justice-la-justice-restauratrice-et-transformatrice/ ; la nouveauté ici est la connexion avec le thème de la police et de l'autodétermination (partie : « *Le concept de justice restaurative, est-ce autodéterminant ?* » ; « *Un bilan mitigé ? La police restauratrice est-elle autodéterminatrice ?* » ; « *En quoi cette quête accomplit de l'autodétermination ?* »)

À noter que je suis revenue sur deux exemples déjà evoqués dans mon ouvrage *L'homme formaté* (Mcdonald's/Héléne Weber,; HP/Gaulejac en OBSTACLE^ME^), qui est disponible gratuitement ici : https://www.hacking-social.com/2015/05/28/lhomme-formate-manipulations-commerciales-mediatiques-et-professionnelles/ ; cependant l'analyse est totalement différente, car sous la perspective de l'autodétermination ; il y a aussi plus d'éléments qui les accompagnent.

Tout le reste - c'est-à-dire approximativement 500 pages - est inédit.

SDT

La théorie de l'autodétermination, en général

◆Rencontre avec la théorie de l'autodétermination

Tout a commencé en 1971, avec Edward L. Deci, chercheur en psychologie sociale (puis devenu chercheur interdisciplinaire) qui a exploré les effets des récompenses, du feedback, de la proposition de choix et leur impact sur la motivation. La première théorie[1] a été ensuite élaborée en collaboration avec Richard Ryan. Suite à des expériences et études d'autres théories s'y sont greffées, complétant tout un modèle de la motivation qu'est la théorie de l'autodétermination. La SDT[2] a maintenant plus de 40 ans de recherches derrière elle.

Le champ de la SDT est international, compte plusieurs dizaines de chercheurs dans des pays de tous les continents : Canada, États-Unis, Belgique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Israël, Corée du Sud, Japon, Pérou, Australie, Inde… Même dans les livres de référence[3], toutes les expériences et études ne peuvent pas être reportées tant elles sont nombreuses.

La SDT n'est pas behavioriste[4], c'est-à-dire qu'elle ne considère pas, pour la motivation, qu'il faille conditionner, programmer l'humain telle une machine fonctionnant sur la base de conditionnements ou de renforcements (la "carotte" ou le "bâton") ; elle n'est pas psychanalytique, c'est-à-dire qu'elle ne pense pas les motivations comme étant seulement des questions de pulsions ou de défense contre celles-ci.

La SDT, par ses méthodes, ses façons d'étayer sa théorie, s'inscrit à la fois dans le champ de la psychologie sociale, de la psychologie de la personnalité, de la psychologie du développement, de la psychologie cognitive, de la psychologie clinique, de la biologie, de la neuropsychologie et de l'économie comportementale. Elle est très interdisciplinaire et touche très souvent à des questions d'ordre politique, sociologique, économique, car elle est extrêmement critique des environnements sociaux. Son focus se fait à la fois au sein de l'individu, ainsi qu'au travers de ses interactions avec son environnement, et dans l'inspection du contrôle que l'environnement exerce sur lui. Elle se centre très clairement sur le rôle qu'ont les environnements sur l'individu ; ainsi, même pour des questions très internes à l'individu, elle renvoie toujours à l'influence et au contrôle que les environnements sociaux ont exercé sur lui.

La SDT considère la motivation comme un élan présent naturellement chez l'homme, inné, et qui est alimenté par l'environnement social qui soit préserve et nourrit cet élan, soit le frustre, soit le sape. On le verra, ce sapage se fait principalement par le contrôle, par domination, par pression. En cela la SDT est, par déduction, à cause de ses résultats de recherche et ce qu'ils démontrent, anti-autoritaire.

Le focus de la SDT est positif[5], car elle se centre sur les forces positives qui animent les

1 *Cognitive Evaluation Theory* (CET), Théorie de l'évaluation cognitive

2 *Self Determination Theory*, Théorie de l'autodétermination. J'ai choisi de garder l'acronyme en anglais pour des raisons pragmatiques : à l'heure où j'écris, en 2019, il n'y a pas de recherches rédigées en français dans ce cadre théorique, y compris chez les chercheurs belges. Toute la documentation, les articles scientifiques, les livres scientifiques sont en anglais. Ainsi, si vous souhaitez vous renseigner directement à la source, il me semble plus logique d'utiliser les mots clefs, acronymes, de la façon dont ils sont le plus couramment employés, car cela pourrait faciliter vos recherches.

3 Par exemple le manuel *Self-determination theory,* de Deci et Ryan, de 880 pages environ.

4 Le béhaviorisme est un courant de la psychologie scientifique qui date du début du XXeme siècle, courant selon lequel le comportement humain est essentiellement conditionné, déterminé par les réponses réflexes à des stimuli ou via des interactions entre l'individu et son environnement. Il s'est beaucoup concentré sur le conditionnement des comportements, notamment à travers les punitions et les récompenses.

5 Attention, le terme positif ne renvoie pas ici à la "pensée positive", mouvement pseudo-scientifique qui a tendance à apprendre à dénier les problèmes ; en psychologie positive, les problèmes sont regardés en face (par exemple les conflits intergroupes avant ou suite à un génocide), mais la visée est positive, c'est-à-dire qu'on va se concentrer sur les possibilités contenues dans la situation à problème pour viser sa résolution (pour notre exemple, la psychologie positive va tenter des

humains pour comprendre aussi bien leur fonctionnement optimal, que pour comprendre comment adviennent les problèmes et le mal-être. On est à l'opposé de ce que fait habituellement la psychologie, c'est-à-dire se centrer sur les problèmes afin de les « annuler » ou de les apaiser : ici on vise pas l'absence du problème, mais le plein fonctionnement de la personne, son bien-être, sa vitalité et ce, au-delà de son problème qui serait surmonté. En psychologie positive, l'observation des problèmes est aussi une façon de comprendre comment viser mieux ce plein développement. Le focus est positif, mais sans aucun déni des difficultés, au contraire ; ils sont ciblés, pointés du doigt parfois, et la SDT s'avère profondément engagée à changer le monde vers le meilleur.

1.La motivation selon la SDT

Souvent, on se représente la motivation comme une sorte d'appétit à faire une tâche déplaisante : la motivation, dans le sens commun, est toujours accolée à une tâche de travail, que ce soit être motivé à réviser, être motivé à chercher du travail, être motivé à perdre du poids, etc. Il s'agit de dépasser l'aversion d'une tâche déplaisante.

Ici, dans la SDT, la motivation va bien au-delà de cette représentation : c'est une énergie qui conduit les personnes à l'action, vers certaines directions et pas d'autres. La SDT va distinguer plusieurs formes de motivation, qu'on pourrait diviser en deux grandes catégories :

- **celles autodéterminées par la personne**, c'est-à-dire les motivations autonomes (dont la motivation intrinsèque et certaines motivations extrinsèques dites intégrées ou identifiées), qui sont donc l'expression de son autodétermination.
- **celles qui sont déterminées par les environnements sociaux et endossées par l'individu**, c'est-à-dire les motivations dites contrôlées (dont les motivations extrinsèques). L'individu est sous le contrôle d'environnements sociaux avec plus ou moins d'emprise, avec plus ou moins de conscience de cette emprise.

La SDT prouve que ce sont les motivations autonomes (si elles sont permises et alimentées par l'environnement social) qui sont les meilleures à vivre pour l'humain et ses environnements sociaux. Ce sont celles qui conduisent au bien-être, au plein fonctionnement, à l'authenticité, à la vitalité pour la personne comme pour l'environnement dans laquelle elle œuvre.

Symétriquement, la SDT démontre que lorsque l'individu se fait saper ses motivations autonomes, que les environnements sociaux le poussent ou le contraignent à une motivation sous contrôle, déterminée par autrui, alors il ne fonctionne pas pleinement, ses capacités et possibilités sont réduites, son développement est empêché, il est dans le mal-être, il perd sa vitalité, opte pour un comportement qui n'est pas authentique, car déterminé par les environnements sociaux.

2.La nature humaine ?

On voit donc que la SDT est résolument positive, mais non naïve, dans sa considération de l'humain et ses natures (c'est-à-dire selon la SDT « *ses propensions acquises et ses capacités*

expériences de réconciliation, de justice réparatrice, se baser sur la psychologie de la paix, etc).

évoluées »[6]) : l'humain aurait pour « nature » d'atteindre un degré plus ou moins important de développement psychologique, social et de préférer des comportements qui développent ses talents, ses capacités, ses potentiels[7]. Autrement dit, selon la SDT, l'humain tend vers la complexité via un développement pour lequel il peut avoir de l'attrait, une complexité positive pour lui (bonne santé, bonne vitalité, expression des talents, prosocialité) comme pour l'environnement humain dans lequel il veut être partie prenante de façon positive (participer au développement des groupes humains, apporter ses compétences, échanger, se solidariser, faire le meilleur, participer à un développement positif, etc.).

Ce n'est pas que la nature de l'humain serait « bonne », mais plutôt qu'elle tendrait vers un plein développement, comme un arbre ayant de la place tend à faire des branches de plus en plus grandes et de plus en plus fortes, de plus en plus complexes, nombreuses, et produisant de plus en plus de fruits. Ce plein développement n'a pas à être « appris », « modelé », « conditionné », « contrôlé » : les environnements sociaux, que ce soit les parents, l'école, le travail, les proches, etc., n'interviennent positivement que lorsqu'ils nourrissent les besoins de la personne, exactement comme on arroserait une plante, qu'on lui déposerait de l'engrais, qu'on lui offrirait de la place pour s'étendre. Mais ces environnements sociaux ne modèlent pas l'individu comme on modèlerait un bonzaï, en le contraignant à prendre une certaine forme, en réduisant sa terre pour le forcer à rester petit, en coupant ses branches trop ambitieuses, en arrachant ses racines affamées. C'est pourtant ce que font, et parfois de façon bienveillante, bien intentionnée, certains environnements sociaux.

En cela la SDT s'oppose aux disciplines, croyances, modes d'organisation, systèmes, structures, politiques, qui sont fondés sur le préjugé que l'humain serait mauvais/fautif/uniquement faible ou médiocre, agité de pulsions morbides qu'il faudrait canaliser, contrôler, modeler, manipuler, diriger, soumettre. C'est au contraire précisément ce contrôle qui est à la racine des problèmes. Et plus que de le déclarer comme si on opposait une croyance à une autre, les recherches de la SDT le démontrent.

3.Non-allégeante et critique

La SDT est non-allégeante[8] car elle se concentre sur les environnements sociaux : si un enfant est en refus d'apprendre, c'est parce qu'un ou plusieurs environnements sociaux ont frustré ses besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, proximité sociale), ont sapé sa motivation intrinsèque, ses élans naturels vers l'acquisition de compétences, de capacités, de recherche de relations sociales positives, etc. Une théorie qui serait au contraire allégeante, dirait que c'est de la faute de l'enfant, qu'il ne fait pas assez d'efforts, donc protégerait les environnements sociaux de toute critique, de toute remise en question, de toute prise de responsabilité sur leur façon de faire.

Tous les aspects de la motivation, même ceux les plus internes à la personne comme ses objectifs de vie, sont expliqués dans la SDT sous l'angle des environnements sociaux ayant frustré ou comblé les besoins de l'individu. La SDT se concentre sur l'interdépendance entre environnements sociaux et individus, leurs interactions et l'effet mutuel de cette interaction.

6 Deci et Ryan (2017)

7 Ce n'est pas sans rappeler la notion de conatus de Spinoza, c'est-à-dire l'effort à persévérer dans son être, autrement dit on sera attiré par tout ce qui augmentera notre puissance d'exister, tout au contraire on cherchera à fuir tout ce qui pourrait diminuer notre puissance à exister.

8 J'emploie le terme allégeance au sens où l'emploi Bernard Gangloff (2002 ; 2010) qui définit la norme d'allégeance comme une tendance à évincer de ses discours et explications, toute responsabilité des environnements sociaux (pour préférer mettre la faute/la cause d'un évènement sur l'unique responsabilité de l'individu).

La SDT, par sa non-allégeance, est critique : après avoir montré comment l'environnement social pouvait nourrir l'individu en lui apportant du bien-être ou au contraire saper ses besoins en l'empêchant de se développer, la SDT prescrit très clairement des actions pertinentes et bénéfiques à exercer dans ces environnements sociaux afin que les personnes puissent s'autodéterminer et par conséquent être heureuses ; parallèlement, elle dénonce sans réserve toute action qui pourrait nuire à la personne. Elle ne pointe pas du doigt des individus qui seraient mauvais, mais des comportements qui sont eux-mêmes déterminés par d'autres causes systémiques : par exemple, lorsqu'elle étudie les parents contrôlants dont les façons de faire autoritaires sapent la motivation intrinsèque des enfants, la SDT n'accuse pas ces parents. Au contraire, les chercheurs remarquent chez certains d'entre eux leur volonté de faire tout au mieux pour l'enfant. Ce qui détermine ce choix du contrôle chez ces parents peut être lié à une pression sociale, à un surmenage, à des conditions économiques particulières, à des injustices, à leurs propres besoins également sapés par les environnements sociaux, etc. Ainsi, on remonte le fil des causes, sans jamais s'arrêter aux limites individuelles, pour grimper jusqu'à des causes plus larges, d'ordre politique, systémique, organisationnelle, conventionnelle, etc.

En cela, la SDT est prescriptive d'actions, de mesures, de formes politiques et c'est pourquoi ces théories sont très largement ancrées dans des contextes réels, développés de façon pragmatique, terre à terre, comme dans le milieu scolaire, le travail, le sport, les domaines de la santé, et qu'elle s'intéresse à des mesures d'ordre politique et économique.

Ces prescriptions, qui pourraient être perçues comme dérangeantes par leurs risques dogmatiques, autoritaires, « anti-liberté », visent ici l'autodétermination, afin que les humains soient plus libres d'être eux-mêmes, pleinement et authentiquement, et que les environnements sociaux participent davantage à un développement positif de l'humanité et du monde dans lequel elle vit. Ainsi, les recommandations de la SDT n'ont rien de dogmatisant ni d'autoritaire. Ces prescriptions, comme « *donner du choix aux personnes* », « *ne pas les mettre sous surveillance* », sont anti-contrôle, en cela, elles fournissent davantage de liberté, liberté à entendre en un sens non-allégeant, collectif, responsable, une liberté qui ne nuit pas à la liberté de chacun.

Ainsi, ces prescriptions n'ont pas non plus un aspect vantant une liberté façon Sade[9], c'est-à-dire une absence totale de « limites » : les limites sont le plein fonctionnement et le bien-être de chacun. Pour la SDT, une personne autodéterminée est en plein fonctionnement, y compris de son empathie : ainsi oui, elle va par exemple souffrir de voir des oppressions. Mais selon la SDT, cette souffrance est signe d'un meilleur fonctionnement que celui qui ne les verrait pas, ne ressentirait rien, quand bien même on pourrait croire ce dernier « libéré » de ces émotions négatives. Au contraire, celui qui aurait réussi à « supprimer » ses émotions négatives serait réduit dans son fonctionnement (puisqu'il n'a plus la capacité de ressentir quoi que ce soit face à la violence, voire est susceptible d'en commettre à son tour), en cela il ne peut s'autodéterminer pleinement, puisqu'il s'ampute d'une partie de ses capacités.

Cependant prescrire des comportements est souvent un phénomène rare dans la recherche. Ainsi, pour que vous soyez parfaitement informé de ce que vise la SDT pour les humains, ce qu'elle considère bon pour eux, nous allons d'emblée décrire et définir ce qu'elle entend par bien-être, vitalité, authenticité, plein fonctionnement, c'est-à-dire les caractéristiques de la personne autodéterminée. Selon la SDT, l'autodétermination est un développement humain idéal qui est **permis** (et non imposé, manipulé, contrôlé), grâce des environnements sociaux

9 Par exemple, Sade estime que le meurtre est naturel donc n'a pas être condamné, qu'il est légitime de commettre des crimes ; l'intérêt général est une notion qu'il rejette, il faudrait n'être motivé que par intérêt personnel où l'autre doit être perçu comme source à exploiter, voire à violer et à tuer. Autrement dit, il prône une liberté à être violent, estime l'égoïsme et la déshumanisation légitimes.

sains ayant à cœur de **nourrir** (et non d'orienter, diriger, dominer) l'autonomie, la compétence et la proximité sociale des personnes vivant en son sein (c'est-à-dire les relations, le sentiment d'appartenance à l'humanité, le fait de se sentir aimé, etc.).

4.Ce que vise la SDT

> « Être authentique et bienveillant, vivre une vie eudémonique implique **des efforts et de l'engagement**, cela implique de se prendre en **responsabilité**. Ce n'est pas toujours facile, et en fait cela demande des actes quotidiens de **courage**. Engager nos capacités d'autonomie signifie souvent **résister et se réorienter face aux tentations, aux pressions culturelles, aux forces de contrôle intérieures et extérieures**. Un tel courage peut être réuni. Un tel courage est le plus efficacement mobilisé avec le soutien et la coopération des autres. Ainsi, en agissant avec une compréhension des déterminants et des obstacles, nous, en tant qu'individus, pouvons **nous joindre à d'autres** pour faire une différence significative en créant des conditions qui facilitent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans nos foyers, écoles, lieu de travail et environnement naturel ainsi que dans nos cultures et systèmes politiques. C'est à cet égard que nous espérons que le vaste cadre philosophique et scientifique de la SDT fera avancer la cause, la préservation et l'épanouissement de l'humanité et sa seule maison, la Terre. »[10]

La SDT vise une vie et un *bonheur eudémonique*, un *plein fonctionnement* de l'humain, l'*authenticité*, le *bien-être,* une *vitalité*, et des *besoins fondamentaux* comblés. Voyons dans le détail ce que la SDT entend par ces termes.

L'authenticité

Il s'agit pour l'individu d'avoir un fonctionnement cohérent entre ses actes, sa parole, ses pensées[11]. La personne authentique peut par exemple prôner le pacifisme, le penser très vivement : lorsqu'on lui demandera de commettre un acte violent, elle refusera de le faire, qu'importe les symboles d'autorité, le contexte, la situation, les pressions fortes qu'elle subit. Dans la SDT, on dira de cette personne qu'elle a un fonctionnement bien intégré, c'est-à-dire qu'elle a incorporé en elle des idées, des valeurs (le pacifisme), provenant possiblement de son environnement social, mais pas de manière inconsciente, elle y a réfléchi, s'est reconnue en cette valeur de pacifisme et lui accorde une grande importance dans sa vie. Cette authenticité, peut également s'exprimer par le fait d'être totalement démotivée par d'autres valeurs ou normes sociales, par exemple cette personne authentiquement pacifique va être amotivée (c'est-à-dire démotivée) à œuvrer pour un groupe qui agresse des personnes.

Un individu n'ayant pas atteint cette authenticité va avoir un fonctionnement non congruent, c'est-à-dire incohérent voire contradictoire : il va par exemple prôner la bienveillance dans son discours, mais au travail il sera verbalement violent avec ses collègues. Avec sa famille et ses amis il sera bienveillant, et au volant agressif, insultant toute personne trop lente à ses yeux. Cet individu compartimente, c'est-à-dire que les valeurs qu'il porte en lui sont faibles, ne sont appliquées que dans certains contextes et s'effondrent dans d'autres. L'individu non authentique est souvent à la merci du contrôle externe (par exemple, il est agressif au travail parce qu'on lui a ordonné de l'être, il est donc en *régulation externe*) et de ces introjections ; c'est-à-dire une commande de l'extérieur, qui se répète en lui « *je ne dois pas être violent à la maison* », mais qui n'est pas intégrée, pas réfléchie, qui vient surtout de normes sociales. Les différents environnements sociaux que l'individu a rencontrés au cours de sa vie sont en par-

10 **Ryan Richard M. et Deci Edward L.,** *Self-determination Theory,* 2017

11 C'est également la même définition que celle que pourrait donner Carl Rogers, sur laquelle on reviendra en extension-
BF

tie responsables de ceci, notamment en l'empêchant de développer son autonomie ou en le poussant (volontairement ou involontairement) à se comporter d'une certaine manière via diverses pressions (par exemple, la menace de perdre son emploi le pousse à obéir, la crise économique ne lui permet pas d'imaginer de changer d'emploi, la culture et ses stéréotypes le poussent à confondre force morale et violence, et à endosser le comportement violent qui est valorisé comme étant une bonne "force", un acte d'"affirmation", de pure "volonté").

Le plein fonctionnement

Une personne fonctionnant pleinement[12] peut être congruente, authentique, peut utiliser toutes ses compétences, être autonome et vivre pleinement ses relations sociales. Elle est ouverte à la nouveauté, à la réflexion, capable d'intégrer à la fois l'intérieur (ses émotions, ses idées…) et l'extérieur (les demandes de l'environnement social). Elle n'est pas bridée par des conflits internes ou externes : elle s'adapte face aux difficultés, sait changer son mode de fonctionnement pour aller au-delà des problèmes afin de les régler. Le plein fonctionnement est autodéterminé, c'est-à-dire qu'une personne fonctionnant pleinement agit sans avoir besoin de contrôle externe, de pressions, d'ordres, elle n'est pas un pion. L'autodétermination est un constant calcul entre l'intérieur et l'extérieur de la personne, qui tente de faire la synthèse la plus profitable (tant pour les autres que pour elle) des demandes internes et externes, quitte à s'engager dans des actes de courage risqués si l'extérieur est menaçant pour la personne et l'entourage. L'autodéterminé a sa vie en main, et même dans des contextes très difficiles, il peut s'autodéterminer. La théorie de la SDT cite l'exemple de personnes dans les camps de concentration, à la merci d'un environnement des plus destructeurs, mais qui malgré tout ont résisté au contrôle et à la détermination du contexte, car elles sont parvenues à continuer de penser, de faire vivre un monde intérieur, d'échanger avec les autres prisonniers. Elles ont pu même tenter d'œuvrer avec leurs compétences, en partageant leurs connaissances, en s'échangeant des recettes de cuisine, en inventant des poèmes, etc.

Un individu qui ne fonctionne pas pleinement est déterminé par l'extérieur (sans qu'il en soit conscient), soit par obéissance stricte ou par introjection, soit parce qu'il est à la merci de ses pulsions internes.

Ce fonctionnement bridé, sapé, frustré se perçoit chez l'individu par une défense contre l'extérieur (mais pas contre ce qu'il l'aliène), par une mauvaise intégration interne (par exemple, l'individu dénie ses propres émotions ou se refuse de réfléchir à certains sujets) et externe (par exemple, il ne prend pas en compte les nouveautés de l'environnement). Il est en mode défensif (par exemple, il ne va pas à la rencontre d'autrui parce qu'il le considère comme une potentielle menace), il est déterminé par ses manques, il fait preuve de rigidité mentale, il a des relations sociales pauvres et les compartimente (par exemple, il a des valeurs non-congruentes, se dire "bienveillant "dans ses discours et être agressif dans les faits, comme nous l'avons vu précédemment avec l'authenticité).

Les environnements sociaux que ces individus non-autodéterminés ont rencontrés sont en partie la cause de ces fonctionnements bridés, tant au niveau des compétences (y compris relationnelles), qu'au niveau de l'autonomie.

12 Le plein fonctionnement est la même notion que le plein fonctionnement de Carl Rogers, notion sur laquelle on reviendra en EXTENSION[BF].

Un bonheur et une vie eudémonique

L'eudémonie est une doctrine philosophique provenant d'Aristote qui conçoit le bonheur dans l'expression de l'excellence humaine, dans la réalisation de ses potentiels : on vit ce plein potentiel, ce plein fonctionnement avec un bonheur profond et stable, c'est une satisfaction de très haute qualité, liée à une profonde authenticité de la personne, à sa congruence.

Le bonheur n'est donc pas ici conçu comme un hédonisme, qui en psychologie est une somme d'affects positifs et l'absence d'affects négatifs. Il est calculé comme une somme de ressentis subjectifs de la personne à un instant T : par exemple, la personne heureuse d'être au chaud chez elle, avec un bon chocolat chaud, a un bonheur hédonique à ce moment-là ; cela changera sans doute lorsqu'elle devra sortir faire une corvée, sous une tempête de neige.

La SDT ne s'appuie pas sur le bonheur hédonique, bien qu'elle le considère important également (et découlant souvent d'une vie eudémonique), parce que certains bonheurs hédoniques ne sont pas signes de bien-être : par exemple, la SDT explique qu'un maniaco-dépressif peut subjectivement se dire très heureux en phase maniaque, pour autant ce n'est pas du bien-être ; un individu accro aux drogues peut éprouver quantité d'affects positifs et peu de négatifs lorsqu'il va chercher de la drogue, on ne peut pas dire pour autant que cela est bon pour son plein fonctionnement ; un individu de la haute société peut éprouver un grand bonheur hédonique après avoir amassé un important profit de façon égoïste, par oppression et exploitation d'autrui, pourtant ce n'est pas du bien-être selon la SDT.

Ainsi, la SDT ne dit pas viser le « bonheur » des personnes, mais vise davantage le « bien-être ». En cela, elle considère le bonheur comme un symptôme agréable du bien-être.

Le bien-être

Il ne s'agit pas uniquement de se sentir bien à un instant T de façon hédonique, bien que cela puisse être le cas, mais plutôt d'« être bien » dans la vie (pour décomposer le terme : « bien-être ») : vivre un plein fonctionnement, se réaliser, pouvoir être profondément authentique, vivre de façon eudémonique. La SDT donne l'exemple d'une personne en deuil qui pleure et qui exprime pleinement son malheur : elle est dans le bien-être, en ce sens que c'est un plein fonctionnement sain du deuil, les émotions sont exprimées authentiquement et pleinement. À l'inverse, n'est pas considérée comme étant dans le bien-être une personne qui ne ressentirait rien de négatif face à l'oppression d'un autre, qui ne la percevrait même pas : ici, son fonctionnement est limité, sa perception est bridée.

Ainsi, le bien-être pour la SDT n'est pas qu'une question de plaisir, de joie : c'est *être* profondément vivant avec toutes ses capacités, bien être au monde et avec le monde, c'est-à-dire ressentir des émotions, pouvoir en avoir conscience et y répondre efficacement, éprouver de la vitalité. C'est un développement humain florissant, irrigué de vitalité.

La vitalité

La vitalité, c'est se sentir énergisé, plein de volonté pour œuvrer, agir, bouger, vivre. Il s'agit d'une des conséquences d'un plein fonctionnement et d'une authenticité. Le manque de vitalité n'est pas forcément dû à un surmenage, à un trop-plein d'activités, car il peut également être signe de l'ennui, du manque de sens, signe de la conséquence des menaces produites par les environnements sociaux, qu'elles soient présentes ou passées. Il ne s'agit donc pas

d'une question de santé ou d'alimentation, mais également de besoins psychologiques : par exemple, la SDT montre qu'une seule lueur d'amour dans les yeux d'autrui peut augmenter l'énergie de la personne.

Les personnes sous contrôle, empêchées d'être autonomes, ont une vitalité amoindrie, voire sapée : les environnements sociaux sont totalement déterminants dans le fait de nourrir cette vitalité ou au contraire de la frustrer, voire de la saper.

Les besoins psychologiques fondamentaux

Le bien-être, la vitalité, le plein fonctionnement, l'authenticité, l'autodétermination adviennent chez les personnes lorsque les besoins psychologiques fondamentaux de l'individu sont nourris par les environnements sociaux (famille, école, lieu de travail, environnement naturel, culture, politique). Ces besoins, la SDT les a réduits au nombre de trois : l'autonomie, la proximité sociale, la compétence. On pourrait très largement agrandir cette liste, mais la SDT n'a sélectionné que ceux qui, dans les expériences et études, étaient complètement déterminants : si l'autonomie était sapée par l'environnement social (par exemple, lorsqu'un travailleur se sait surveillé par ses supérieurs lors de l'exécution de ses tâches) alors l'individu éprouverait un mal-être et présenterait un plus mauvais fonctionnement ; alors que si on laissait autonome la personne (en ne surveillant pas son travail et en la laissant décider de la façon de le faire), alors elle éprouverait un bien-être, un plein fonctionnement où toutes ses compétences s'exprimeraient, avec une plus grande vitalité, une plus grande curiosité et ouverture pour ce travail (par exemple, elle continuerait à le faire même lorsqu'elle serait libre de partir, démontrant l'émergence d'une vraie motivation intrinsèque ; au contraire, l'individu sous surveillance, lui, ne montrerait pas de motivation intrinsèque).

Ces besoins peuvent donc être alimentés par l'environnement comme on nourrit une plante d'engrais ou d'eau, mais c'est la plante elle-même qui fait ses feuilles et les oriente dans la direction souhaitée : le « pouvoir » des environnements sociaux devrait selon la SDT se limiter à nourrir les besoins, et non servir à modeler l'individu tel que les superviseurs de ces environnements le conçoivent, car ce serait une atteinte à son besoin d'autonomie.

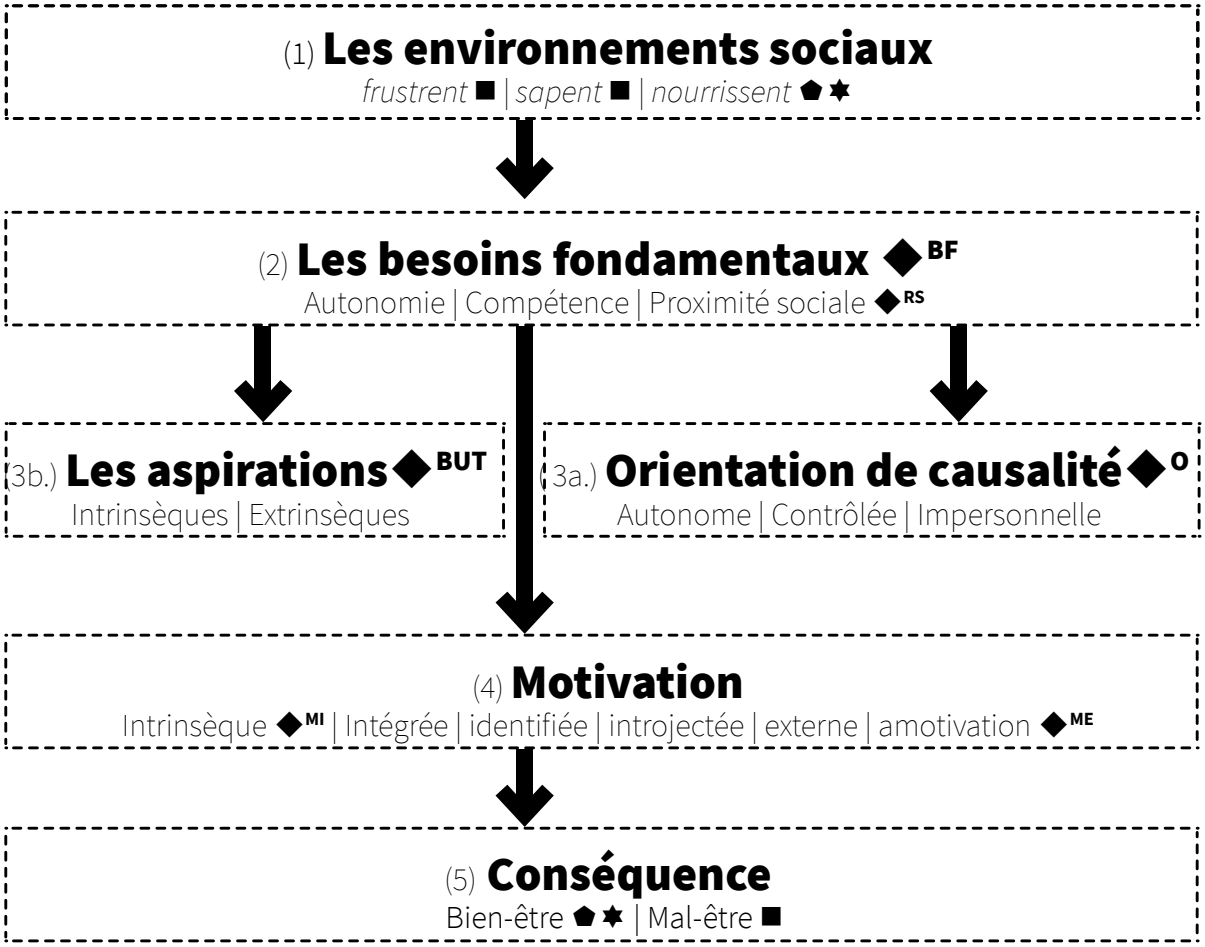
L'environnement peut aussi frustrer l'individu, en ne répondant pas à ses besoins : par exemple, on frustre l'individu dans son besoin psychologique de proximité sociale si on l'exclut du groupe et de la vie sociale de l'entreprise, qu'on le met « au placard », même s'il est autonome dans son activité et peut exprimer ses compétences par le travail.

Plus que la frustration des besoins psychologiques fondamentaux, l'environnement social peut également saper les besoins de l'individu, les menacer, les empêcher. Ce sapage peut se produire quand il y a des injonctions paradoxales sur un travail à faire : par exemple, quand on demande à un employé en restauration rapide d'être capable de servir le client en 30 secondes tout en offrant à ce dernier un formidable moment où il se sentira comme un roi. Ici, c'est une menace à la compétence, parce que forcément l'employé sera dès le départ en échec. Soit il servira le client en trente secondes, mais alors il devra le presser, voire le manipuler, donc loupera le côté social positif ; soit il se concentrera sur le fait de passer un bon moment avec le client, mais dépassera alors forcément le temps de service de 30 secondes. Cette injonction paradoxale sape le besoin de compétence de l'employé, empêche toute satisfaction liée à une réussite, à une efficacité, à un travail bien fait. Cela sape aussi potentiellement le besoin de proximité sociale du client. Nous allons davantage détailler ces besoins, dans BASE[BF].

5.Le modèle général de la SDT

(1) Les environnements sociaux nourrissent, frustrent ou sapent les besoins des personnes (2), ce qui génère un certain type d'orientation (3.a), certaines aspirations (3.b. basées sur la frustration ou satisfaction) et différentes motivations plus ou moins autonomes (4) en fonction des situations et configurations de l'environnement. La personne n'a pas une motivation similaire pour toutes les choses de la vie, par exemple elle peut être en régulation externe pour remplir ses impôts, en motivation intrinsèque lorsqu'elle joue aux jeux vidéo, en régulation intégrée lorsqu'elle respecte le Code de la route, en régulation identifiée à son travail, etc. En conséquence (5) d'à la fois des aspirations suivies, de l'orientation, et du type de motivation, il y aura du bien-être ou du mal-être, des satisfactions ou de l'insatisfaction, des efforts ou des absences d'efforts, etc. On va explorer en détail chacun des grands rectangles.

À savoir, d'abord les besoins fondamentaux (◆BASE^{BF}), puis la motivation intrinsèque (◆BASE^{MI}), les motivations extrinsèques (◆BASE^{ME}), les relations sociales (◆BASE^{RS}) qui se rapportent aux besoins de proximité sociale), l'orientation de causalité (◆BASE^{O}) et enfin les buts (◆BASE^{BUT}). Nous verrons les environnements sociaux et leurs effets à la fois dans les catégories obstacles ■, construction⬟, transformation et confrontation✸, et au travers des bases ou extensions ◆❖. Le même schéma est détaillé également page suivante.



LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION

(Deci & Ryan, 1eres conceptualisations 1985)

1. Environnement social

Comportements de la supervision qui menacent ou soutiennent...

L'autonomie

(= besoin de se sentir à l'origine de ses actions plutôt qu'un simple pion contrôlé par d'autres)

- s'appuyer sur ces sources extérieures de motivations (directives, promesse de récompense, menace de punitions, etc.) ;
- utiliser un langage induisant la pression ou la culpabilité ;
- négliger de donner des explications et des ressources ;
- afficher son pouvoir (de domination) pour mettre rapidement un terme aux plaintes et expressions d'affects négatifs.

- identifier et fournir les ressources nécessaires à l'activité ;
- utiliser un langage flexible (communication qui aide l'individu à diagnostiquer et résoudre ses problèmes) ;
- fournir des explications (rationnelles et prosociales) ;
- reconnaitre et accepter les difficultés et expressions d'affects négatifs (empathie) ;
- donner des choix véritables.

La Compétence

(= Besoin de se sentir efficace dans ses interactions avec l'environnement, d'exprimer ou d'exercer ses capacités et de maîtriser les défis adaptés.)

- ne pas communiquer d'attentes claires ;
- fournir des tâches inadaptées aux possibilités de chacun ou à la situation ;
- ne pas donner d'encouragements ni de conseils pour progresser ;
- délivrer des feedbacks négatifs et/ou des feedbacks innoportuns, inconsistants et imprévisibles ;
- blâmer la personne des échecs, lui retirer la propriété de ses réussites, expliquer les réussites/échecs d'une façon qui lui retire tout contrôle dessus.

- communiquer des attentes et procédures claires ;
- fournir des tâches adaptées aux possibilités de chacun, contenant un défi à surmonter ;
- donner des encouragements/trucs/conseils pour progresser ;
- délivrer des feedbacks positifs opportuns, consistants et prévisibles qui sont consécutifs aux tentatives faites ;
- aider à expliquer les succès/les échecs d'une façon qui augmente le contrôle de la personne sur ceux-ci ;
- ne pas condamner les prises d'initiatives ;
- permettre à la personne de changer le cadre, les habitudes si cela est un bienfait pour tous.

La Proximité sociale

(= Besoin d'être connecté à d'autres personnes, de recevoir des soins et de l'attention de celles-ci, d'appartenir à une communauté ou un groupe)

- être indifférent aux problèmes de l'autre ;
- ne pas s'occuper des autres ;
- exprimer de la froideur voire du rejet, de l'hostilité ;
- isoler la personne des autres ;
- empêcher ou bloquer les liens que peuvent nouer les personnes ;
- instrumentaliser les relations ;
- mettre les personnes en compétition ;
- comparer les personnes ;
- être condescendant ou exprimer du dédain aux personnes
- terrifier les personnes.

- se préoccuper des soucis/problèmes de l'autre ;
- dispenser de l'attention, des soins ;
- posséder une connaissance minutieuse de l'autre (savoir ce qui leur arrive les jours avec et les jours sans) ;
- exprimer de l'affection, des liens, de la compréhension ;
- partager des ressources personnelles comme le temps, l'énergie, l'intérêt et le soutien affectif ;
- savoir s'effacer ou ne pas intervenir quand la personne/le groupe n'a pas besoin de nous
- faire confiance.

Nourrit les..

Menacent les...

2.Besoins psychologiques fondamentaux

- Besoin d'autonomie
- Besoin de compétence
- Proximité sociale

en résulte

3.a Orientation de causalité

- Orientation autonome
- Orientation contrôlée
- Orientation impersonnelle

influence...

3.b Buts/aspirations de vie

- Intrinsèques (affiliation, développement,...)
- Extrinsèques (richesse, image, renommée,...)

influence...

influence...

4.Types de motivations

Motivation extrinsèque

- Motivation intrinsèque
- Régulation intégrée
- Régulation identifiée
- Régulation introjectée
- Régulation externe
- Amotivation

autonome

contrôlée

en résulte

5.Conséquences

Bien-être, vitalité satisfaction de vie concentration, persévérance, effort

Mal-être, épuisement, insatisfaction,déconcentration,mauvaises performances...

influence...

●En résumé, être autodéterminé et autodéterminateur cela implique...

De viser individuellement :

●L'authenticité,
●Le plein fonctionnement,
●Le bonheur eudémonique,
●Le bien-être,
●La vitalité,
●Le comblement des besoins fondamentaux.

Dans le modèle général de la motivation (voir schéma précédent) :

●Viser le comblement des besoins (pour soi et autrui),
⌖Cultiver des aspirations intrinsèques,
✧Cultiver une orientation autonome,
⌖Développer et/ou préserver des motivations intrinsèques, des motivations à régulation intégrées ou une amotivation autodéterminée.

Une action dans le monde composée :

🛠D'efforts,
✧D'engagements,
✧De responsabilités,
✶D'actes de courage,
✶De résistances et de savoir se réorienter face aux tentations, aux pressions culturelles, aux forces de contrôle extérieures ou intérieures,
🛠De comprendre les déterminants et les obstacles,
🗪⬟D'unir ses efforts avec d'autres personnes,
⬟✶ De créer les conditions qui satisfont les besoins fondamentaux de tous tant dans les environnements proximaux (famille, école, travail, etc.) que distaux (système politique, économique, culturel, etc.).

BASE^BF

Les besoins fondamentaux

◆BASE^BF : Les besoins fondamentaux

1. De quoi aurait besoin la personne pour être en plein fonctionnement, vivre de manière eudémonique et éprouver du bien-être ?

Pour que la personne ait un développement optimal, ressente du bien-être, soit authentique et puisse vivre une vie eudémonique, donc être autodéterminée, trois besoins psychologiques fondamentaux doivent être comblés :

- l'autonomie
- la compétence
- la proximité sociale

Ces besoins psychologiques fondamentaux peuvent être mesurés via des questionnaires (BPNSFP[1]) dont nous donnerons des exemples.

L'autonomie

Pour l'individu, être autonome signifie être à l'origine de ses actions, pouvoir choisir, décider, ne pas être contrôlé tel un pion. Cela ne veut pas dire être indépendant, vivre seul : on peut être dépendant d'autrui tout en étant autonome ; par exemple, on peut être dépendant d'autrui pour se nourrir (c'est-à-dire ne pas cultiver sa propre nourriture, et devoir aller en acheter) tout en étant autonome (on choisit ces lieux de vente de nourriture selon nos valeurs, on décide de consommer ceci et pas cela, etc.). Un enfant peut être dépendant de ses parents et pourtant faire des choix autonomes concernant ses activités extra-scolaires ou scolaires, (par exemple en choisissant de développer des compétences pour lesquelles les parents ont de l'indifférence).

L'autonomie est à la fois différente et proche de la liberté : Scott Rigby[2], qui travaille sur la théorie de l'autodétermination notamment appliquée aux jeux vidéo, explique que ce qu'on nomme liberté désigne souvent une situation où l'individu est objectivement libre (Rigby donne par exemple la situation de retraite, l'individu est ici libre de faire ce qu'il veut de son temps), mais ne ressent pas pour autant le sentiment de choix, n'a pas forcément d'appétit à explorer les possibilités nouvelles. Dans un jeu vidéo qualifiable d'ouvert, c'est-à-dire où le joueur aurait une grande liberté d'action, celui-ci pourrait ne pas avoir son besoin d'autonomie comblé, ne pas « profiter » de cette liberté (peut-être parce qu'il a acheté ce jeu parce qu'on lui a dit que c'était le meilleur du moment, et qu'au fond, ce n'était pas un choix personnel, qu'il aurait préféré autre chose). Paradoxalement, l'individu peut se sentir « libre » dans une situation plus contraignante (par exemple un jeu vidéo linéaire, où il y a peu de choix et d'actions possibles) : ce ressenti naît du fait que le jeu a été choisi, que son histoire, les actions qui y sont possibles collent à ce qu'il voudrait faire. L'individu ayant son sentiment d'autonomie comblé peut se sentir libre, même dans une situation qui peut apparaître très contraignante, s'il a pu par exemple faire des choix qui s'accordent à ce qu'il aime, ce qui lui semble important, ses valeurs, ses idées, etc.

1 *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale* = échelle de frustration ou de satisfaction des besoins fondamentaux

2 **Rigby Scott, Ryan Richard M.** *Glued to Games: How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound*, 2011

Dans le questionnaire BPNSFP, le besoin d'autonomie est dit satisfait lorsque la personne est en accord avec : « *Mes décisions reflètent ce que je veux vraiment* », « *Mes choix expriment vraiment qui je suis* ».

Le besoin d'autonomie est sapé lorsque la personne dans le questionnaire BPNSFP est d'accord avec « *Mes activités quotidiennes ressemblent à un enchaînement d'obligations* », « *Je me sens obligé de faire beaucoup de choses qui ne sont pas de mon choix* ».

La compétence

Pour l'individu, la compétence désigne le fait de se sentir efficace dans son action, pouvoir exercer ses capacités, maîtriser les défis, se sentir compétent. Ce besoin est très connecté à l'autonomie : si l'individu est sous le contrôle de l'environnement, il ne peut pas pleinement exercer ses compétences, parce qu'il a besoin lui-même d'avoir du contrôle sur ses actions. Et il peut se sentir autonome ou chercher davantage d'autonomie par besoin d'exprimer ses compétences.

Par exemple, tous les bons jeux vidéo satisfont énormément le besoin de compétence : progressivement, la personne est de plus en plus performante dans le jeu, le maîtrise, s'y sent compétente ; cependant si on la forçait à jouer à ce jeu, on saperait son besoin d'autonomie, elle aurait beaucoup moins de motivation à développer ses compétences, préférant se débarrasser de ce jeu au plus vite. Cette satisfaction de la compétence dépend aussi du format où s'exerce la compétence : si l'activité est mal conçue, ce besoin de compétence sera sapé. C'est par exemple un jeu vidéo de plateforme mal programmé qui rend impossible le fait d'atteindre une plateforme ; c'est un métier pour lequel on serait forcé d'exercer uniquement avec des outils de mauvaise conception ; un apprentissage qui se ferait dans des conditions sensoriellement insupportables (bruit, chaleur extrême, froid intense, etc.).

Dans le questionnaire BPNSFP, le besoin de compétence est satisfait lorsque la personne est en accord avec « *Je me sens compétent pour atteindre mes objectifs* » ou encore « *Je sens que je peux réussir des tâches difficiles* ».

Dans le questionnaire BPNSFP, le besoin de compétence est sapé lorsque la personne est en accord avec « *J'ai de sérieux doutes quant à savoir si je peux bien faire les choses* » ou encore « *Je ne me sens pas certain de mes capacités* ».

La proximité sociale

C'est pour l'individu le besoin d'être connecté à d'autres humains, de recevoir de l'attention et des soins par autrui, de se sentir appartenir à un groupe, à une communauté par son propre apport significatif et reconnu comme tel ; à l'inverse, une proximité sociale sapée se manifeste par de l'exclusion, des humiliations, des dévalorisations, de l'indifférence.

Dans le questionnaire BPNSFP, le besoin de proximité sociale est satisfait lorsque la personne est en accord avec « *Je ressens un sentiment chaleureux avec les gens avec qui je passe du temps* », ou encore « *Je sens que les gens qui m'intéressent s'intéressent aussi à moi* ».

Dans le questionnaire BPNSFP, le besoin de proximité sociale est sapé lorsque la personne est en accord avec « *Je me sens exclu du groupe auquel je veux appartenir* », « *J'ai l'impression que les gens avec qui je passe du temps ne m'aiment pas* ».

Quelques études des besoins psychologiques fondamentaux

Pour étudier les besoins psychologiques fondamentaux, les chercheurs utilisent les questionnaires BPNSFP et observent d'autres variables chez l'individu afin de voir les corrélations : le stress, le bien-être, la dépression, le burn-out…

◆ *Chen, et coll., 2015 ; Church, Katigbak, Locke, et coll., 2013 ; Sheldon, Abad & Omoile, 2009 ; Sheldon, Elliot, et coll., 2004* dans ces études à travers différentes cultures, il a été trouvé que plus les besoins sont comblés, plus il y a de bien-être et moins de pathologies psychologiques.

◆ *Ilardi, Leone, Kasser, et Ryan (1993)* dans une usine de chaussures (où les emplois étaient durs et peu payés), il a été découvert que plus les besoins d'autonomie, de proximité sociale et de compétence étaient comblés dans l'entreprise, plus les ouvriers étaient satisfaits de leur emploi, plus leur estime de soi était bonne, plus leur santé mentale était bonne.

◆ *Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, (2001)* dans des industries bulgares et américaines, plus les besoins des ouvriers étaient comblés, plus l'engagement et le bien-être dans le travail étaient hauts.

◆ *Jang, Reeve, Ryan, & Kim, 2009 ; Sheldon, Abad, & Omoile, (2009)* dans le milieu de l'éducation, quand les besoins fondamentaux sont satisfaits, le bien-être est haut.

◆ *Hodge, Lonsdale, & Jackson, (2009)* dans le milieu de l'entraînement sportif, il y a aussi corrélation entre besoins satisfaits et bien-être.

2.Comment les besoins psychologiques varient-ils ?

Les besoins sont sapés, frustrés ou satisfaits selon les interactions sociales, les contextes, l'environnement social du moment. Ils varient aussi selon les personnes, c'est-à-dire qu'une même situation ne provoquera pas la même satisfaction ou la même frustration : par exemple une situation de prise de notes pourra satisfaire l'autonomie d'un étudiant rompu à l'exercice (plutôt qu'une situation où on lui demande de copier ce qui est écrit sur un tableau), mais si on met un enfant sachant à peine écrire dans cette situation, on va l'angoisser, car il lui manquera des compétences pour aborder cette situation (donc ses besoins de proximité sociale et de compétence seront sapés, car on ne prend pas en compte son âge ni ce qu'il sait faire ou pas, donc il ne peut pas exercer son autonomie dans cette situation).

Ces différences individuelles ne sont pas innées : certes, on verra plus tard que certaines personnes ont tendance à savoir comment maintenir une satisfaction de leur autonomie même dans un contexte défavorable à celle-ci, mais cette tendance est acquise grâce à la chance d'avoir pu bénéficier autour de soi d'environnements sociaux nourrissant les besoins, ne la bridant pas.

Tout facteur ou évènement produira des variations dans le bien-être : les besoins fondamentaux étant extrêmement connectés et dépendants des situations, des moments, des configurations singulières du présent.

Quelques expériences sur la variation des besoins

Philippe, Koestner, Beaulieu-Pelletier, Lecours, et Lekes (2012) ont mené 4 expériences dans lesquelles les participants devaient décrire le souvenir d'un évènement qu'ils avaient vécu, et tout ce qui était connecté à ce souvenir. Il a d'abord été découvert que la frustration ou la satisfaction des besoins était bien connectée au bien-être ou mal-être. Puis ils ont vu que l'activation de ces souvenirs avait un impact sur le présent : les souvenirs liés à la satisfaction des besoins augmentaient le bien-être et les souvenirs liés à la frustration des besoins diminuaient le bien-être

◆ *Sheldon, Ryan et Reis (1996)* ont étudié les variations de besoins d'autonomie et de compétence au cours des journées d'étudiants. À titre individuel, les besoins d'autonomie et de compétence étaient connectés au bien-être, à la vitalité et leur frustration, au stress, au mal-être. Au niveau de l'étude en général, il a été montré qu'on pouvait prédire que lorsque la compétence et l'autonomie étaient comblées, les moyennes étaient beaucoup plus hautes, c'était là d'excellentes journées.

◆ *Ryan, Bernstein et Brown (2010)* ont étudié les variations des besoins des travailleurs de diverses professions, durant les temps de travail et le week-end. Il a été découvert que les temps de non-travail sont associés à un plus grand bien-être, à une plus grande vitalité, moins de stress (notamment pour les activités de loisirs actifs, créatifs) ; les temps de travail sont quant à eux associés à la frustration des besoins, donc à un plus grand mal-être. Les chercheurs notent l'importance de ces activités de créativité hors travail, car celles-ci comblent les besoins et sont donc d'autant plus essentielles lorsque les environnements de travail contrecarrent les besoins psychologiques fondamentaux.

3. Y a-t-il un besoin psychologique fondamental plus important que les autres ?

Si l'autonomie est soutenue par l'environnement social de la personne, alors les autres besoins psychologiques fondamentaux auront plus de chance de pouvoir être comblés, car l'environnement social permet à la personne, via un soutien à l'autonomie, de remplir elle-même ses autres besoins, l'environnement lui laissant la liberté de les remplir selon sa convenance.

Si l'environnement social est contrôlant, c'est-à-dire qu'il frustre ou sape l'autonomie, alors les autres besoins ne seront pas atteints également, parce que la personne ne pourra pas décider, choisir, s'ajuster pour les remplir elle-même.

Attention, cela ne veut pas dire que l'autonomie est plus importante que la proximité sociale ou la compétence, car l'individu a besoin de combler l'ensemble de ses besoins et il n'y a donc pas de hiérarchie entre eux. Néanmoins, soutenir l'autonomie d'autrui, c'est permettre à la personne qu'elle décide comment ajuster ses activités afin d'en être comblée, tant en proximité sociale qu'en terme de compétence. En cela, le soutien de l'autonomie par l'environnement social (comprenant des environnements beaucoup plus larges comme la culture, le contexte politique et économique) est un aspect essentiel pour le développement des personnes.

Expériences et études sur le besoin d'autonomie

◆ *Gagné (2003)* a étudié des bénévoles dans un refuge animalier : le soutien de l'autonomie provenant de l'environnement était associé à une plus grande satisfaction des besoins, à un plus grand engagement des bénévoles et un turn-over (arrivée et départ rapide des personnes) moins grand.

◆ *Sheldon et Krieger (2007)* ont mené une étude de trois années dans une faculté de droit. Il a été découvert que la satisfaction des besoins et le bien-être diminuent durant les trois années d'études. Les étudiants qui perçoivent un plus grand soutien de leur autonomie ont des besoins qui diminuent moins, et le tout est associé avec un meilleur bien-être et de meilleures performances (dans leurs résultats). Les institutions ont également été analysées, l'une s'est révélée diminuer davantage les besoins des étudiants : elle était beaucoup plus contrôlante que les autres, ce qui prédisait de plus grandes difficultés pour les étudiants.

◆ *Kasser et Ryan (1999)* ont examiné le bien-être de résidents en maison de retraite. Les personnes âgées étaient interrogées sur leur niveau d'autonomie, leur bien-être, le support relationnel qu'ils expérimentaient avec leurs amis et proches ainsi que l'équipe soignante. Les hauts niveaux d'autonomie et de proximité sociale étaient reliés à leur vitalité et à leur haute santé physique.

On a vu qu'une activité n'était pas ***en soi*** plus nourrissante qu'une autre, cela change selon les personnes (une prise de notes serait terriblement angoissante pour un enfant et pour un étudiant c'est une absence de contrôle sur la façon d'apprendre un cours, donc un soutien à l'autonomie), mais y a-t-il des différences individuelles concernant l'importance d'un besoin ? Est-ce qu'il y aurait des gens dont le besoin de proximité sociale, d'autonomie ou de compétence serait moindre ? Et est-ce qu'en conséquence il serait moins impératif de soutenir leurs besoins « moins importants » ?

4. Y a-t-il des personnes pour lesquelles un besoin est moins important et un autre plus important ?

La satisfaction de tous les besoins est essentielle au plein fonctionnement, au bien-être. Ainsi, qu'importe si les personnes dévalorisent certains besoins et donnent plus de valeur à d'autres : le bien-être adviendra lorsque tous les besoins seront remplis, le mal-être adviendra quand tous les besoins seront frustrés.

Évidemment, les cultures et environnements sociaux proches ne valorisent pas tous les mêmes besoins, ni les façons différentes de les remplir. C'est pour cela que certaines personnes vont donner plus de valeur à l'un ou l'autre besoin. Néanmoins, le bien-être n'advient pas si ces besoins ne sont pas remplis.

Expérience sur la valeur des besoins

◆ *Chen et coll. (2015)* ont étudié les besoins chez des Belges, des Chinois, des Américains et des Péruviens. Ces personnes devaient noter l'importance qu'ils accordaient à chacun des trois besoins fondamentaux. Bien que les notations étaient différentes selon ces quatre

cultures, les besoins comblés prédisaient identiquement le bien-être s'ils étaient satisfaits, et le mal-être s'ils étaient frustrés. L'importance déclarée de tel ou tel besoin plus qu'un autre n'avait pas de relation avec ce bien-être ou mal-être.

✶ ✶ ✶

Trois besoins semblent peu pour déterminer un plein fonctionnement, et on peut imaginer quantité d'autres besoins qui pourraient interférer avec l'autonomie, la compétence et la proximité sociale. Dès lors, pourquoi les chercheurs de la SDT n'ont-ils sélectionné que ces trois besoins ?

5. Pourquoi les besoins d'autonomie, de compétence et de proximité sociale ont-ils été les seuls sélectionnés ?

Au-delà des expériences et études que nous avons vues précédemment, les chercheurs se sont imposé des critères stricts pour choisir les besoins les plus saillants, les plus déterminants pour le plein fonctionnement : il ne s'agissait pas d'être exhaustif quant à ce qui motive l'humain et l'amène au plein fonctionnement, mais de trouver les déterminations les plus puissantes quant à son autodétermination et donc, également les critères les plus fragiles (par exemple, une atteinte à l'autonomie bloque totalement le plein fonctionnement). Voici tous les critères (qui devaient être cumulés) qui ont amené à ne sélectionner que l'autonomie, la compétence et la proximité sociale en tant que besoins dans la SDT :

- Le besoin devait être universel ; ainsi, l'importance de ces trois besoins a été démontrée sur tous les continents, dans des cultures radicalement différentes.
- La satisfaction du besoin devait apporter un développement psychologique, le bien-être et un plein fonctionnement. Par exemple le besoin de manger, n'est pas un besoin psychologique fondamental (on verra après qu'il est un « besoin à déficit »), car même s'il apporte un plaisir hédonique, que l'on est soulagé de le remplir après une forte frustration, cela n'apporte pas un développement psychologique supplémentaire lorsqu'on mange à sa faim tous les jours : il n'y a juste pas de manque, cela n'apporte pas un bénéfice psychologique comme le sentiment d'avoir trouvé sa place dans la vie, n'apporte ni sens ni compétences supplémentaires, ni une motivation à s'ouvrir à l'inconnu, etc.
- La frustration du besoin devait entraver le développement psychologique, être un problème bloquant vraiment l'individu. Par exemple, le besoin de bienveillance a été étudié par les chercheurs de la SDT : si certes, il apporte un plus à l'individu qui est bienveillant ou reçoit de la bienveillance, son absence n'entraîne pas un blocage contrairement au besoin de proximité sociale qui, lui, est un énorme problème. On peut se sentir inclus socialement sans pour autant que les autres soient toujours bienveillants.
- Le besoin devait spécifier clairement ce que les personnes pouvaient faire pour atteindre le plein fonctionnement, le bien-être, etc.
- Le besoin ne devait pas être une conséquence. Ainsi, le « besoin de sens » a été rejeté comme besoin fondamental par la SDT, car une vie qui a du sens pour l'individu est une conséquence du processus d'autodétermination (si les besoins fondamentaux sont remplis, il y a motivation intrinsèque, orientation autonome, etc..).

6. Quels sont ces besoins à déficits ?

Dans des circonstances de menace, de détresse, de privation, d'exclusion, d'autres besoins apparaissent : le besoin de sécurité et le besoin d'estime de soi. Ils rentrent dans la catégorie des « besoins à déficits ».

Le **besoin de sécurité** insatisfait correspond au fait de ne pas se sentir en sécurité en présence d'autrui, au niveau émotionnel, affectif. Par exemple, on sait que des bébés en orphelinat qui ne reçoivent que des soins limités, sans affection, se laissent littéralement mourir[3]. En tant qu'animaux sociaux, tout comme les primates, nous avons besoin d'une sécurité affective, de proches prenant soin de nous, sans quoi notre développement est bloqué, on dépérit. Mais ce besoin n'est saillant que lorsque l'individu est dans une situation de menace, de privation.

Le **besoin d'estime de soi** correspond au fait de se sentir utile, d'avoir de la valeur. C'est un sentiment d'appartenance, parfois conditionné aux normes sociales du groupe : c'est-à-dire que l'individu s'astreint ou est contraint d'atteindre des normes sociales pour parvenir à une forme d'estime de soi. Cela peut être une démarche autonome comme sous contrôle extérieur.

Satisfaire ces deux besoins diminue le mal-être, mais cela ne contribue pas à améliorer le bien-être, le développement. Ce ne sont pas des caractéristiques de l'épanouissement : leur satisfaction prépare un terrain favorable, mais ne favorise pas le fonctionnement optimal. Une fois ces deux besoins atteints, la personne n'en tient pas compte dans sa vie, c'est uniquement lorsqu'ils sont déficitaires qu'ils sont préoccupants.

En cela, ils sont des besoins à déficits, tout comme les **besoins physiologiques** (dormir, manger, aller aux toilettes...) : par exemple le besoin de boire de l'eau est saillant, obsédant uniquement en condition de détresse, de menace. Lorsque la personne sait qu'elle a de l'eau à volonté et que la source n'est pas menacée de disparaître, elle ne se préoccupe pas de ce besoin.

Expérience sur le besoin d'estime et de sécurité

☠ *Greenberg, Pyszcynski, & Solomon 1986*[4] La théorie de la gestion de la terreur (TMT) montre que lorsqu'on rappelle à un individu qu'il va mourir (sans le dire sous le ton de la menace), qu'on lui rappelle que la mort est inévitable pour tous, ou encore qu'on lui demande de réfléchir à la mort, l'individu va s'accrocher à sa vision culturelle du monde et attaquer les exogroupes (les groupes extérieurs, n'étant pas de la même culture/ethnie/etc.) pour rehausser ses endogroupes (ses groupes de même appartenance ethnique/culturelle/etc.). Il va avoir un biais ethnocentrique, car ses besoins de sécurité et d'estime de soi sont en déficit, donc il tentera de les combler via son appartenance à un groupe. Cependant, il y a des personnes non atteintes par cet effet de saillance de la mort, qui ne commettent pas de biais même si on leur a parlé de la mort : il s'agit des plus pleinement conscientes, c'est-à-dire des personnes ayant l'habitude d'être très attentives à leur quotidien, d'être en pleine conscience plus souvent. Nous reviendrons sur ces recherches dans l'extension de ce chapitre.

3 Les travaux sur l'hospitalisme de Spitz (1940) ; on en reparlera en BASE^RS

4 Nous avons laissé à disposition des explications plus en détail sur les résultats de la TMT ici : *Quand avoir peur de penser à la mort rend ethnocentique, la théorie de la gestion de la terreur*, **Hacking Social**, 2018 https://www.hacking-social.com/2018/01/22/tmt1-quand-avoir-peur-de-penser-a-la-mort-rend-ethnocentrique-la-theorie-de-la-gestion-de-la-terreur/

7. Peut-on s'entraîner à avoir un état d'esprit nourrissant plus les besoins ?

La réponse est oui, il s'agit de la pleine conscience. La pleine conscience est un état d'esprit où la personne est consciente, ouverte et réceptive à ce qui se passe à l'extérieur comme à l'intérieur d'elle-même. Cet état facilite l'autonomie, il y a une plus grande autorégulation, donc une plus grande satisfaction des besoins et une meilleure santé.

Expériences

◆ *Brown et Ryan (2003)* Après avoir évalué chez les participants le trait et la disposition « pleine conscience », leur autonomie était évaluée de façon aléatoire, 3 fois par jour, pendant 2 semaines. Plus les participants étaient hauts en pleine conscience, plus ils rapportaient d'autonomie dans leurs activités quotidiennes. Leurs besoins étaient aussi plus satisfaits. C'est surtout le fait d'expérimenter un état de pleine conscience (et non d'avoir des dispositions pour celui-ci) qui amenait à agir avec plus d'autonomie, car les participants avaient une meilleure autorégulation de la situation.

◆ *Weinstein, Brown et Ryan (2009)* ont également démontré comment la pleine conscience favorise des modes de pensée moins défensifs, moins déformés ou potentiellement inadaptés. Dans quatre études, les chercheurs ont constaté que les personnes ayant un niveau élévé de pleine conscience étaient moins susceptibles de réagir aux difficultés avec des sentiments de stress et étaient plus susceptibles de montrer une gestion positive du stress qu'elles subissaient. Leurs sentiments de stress et leurs réponses étaient plus adaptés vers le bien-être.

✶ ✶ ✶

Cependant, comment développer cette pleine conscience ? N'y aurait-il pas un brin d'allégeance à se concentrer sur soi pour nourrir ses besoins et contrer les sapages plutôt que de s'engager avec courage à les régler à l'extérieur ? Si l'on est capable de supporter tous les sapages, ne risque-t-on pas d'imposer aux autres des conditions trop dures et de les renvoyer systématiquement à leur responsabilité individuelle ? Nous tenterons d'y répondre dans la partie suivante en extension.

EXTENSION BF

La pleine conscience | Carl R. Rogers

❖EXTENSIONS^{BF} : La pleine conscience | Carl R. Rogers, nourrir l'autonomie

Ici, on agrémente la théorie d'autres concepts ou trouvailles issues du champ académique qui peuvent compléter, augmenter ou modérer les outils de la SDT ; cette partie peut aussi faire office de critique ou posant des questions supplémentaires.

La pleine conscience

La SDT aborde la pratique de la pleine conscience notamment en tant qu'état et disposition permettant d'auto-subvenir à ses besoins, ou du moins à faciliter leur résolution future ; elle est abordée comme un état permettant l'ouverture, c'est-à-dire la non-défensivité propre à l'orientation autonome qu'on abordera plus tard (BASE^{O}) ; la pleine conscience est aussi un état qui semble connecté à des valeurs intrinsèques (ou à des aspirations intrinsèques) et au processus d'internalisation des motivations extrinsèques d'une façon intégrée (on les verra en BASE^{ME} et en BASE^{BUT}). Autrement dit, cela contribuerait à l'autodétermination de la personne.

Toutefois, attention aux mésinterprétations : le terme « *mindfulness* », traduit en français par « pleine conscience », a tendance dans le langage commun à être associé au moment de méditation dédiée à cet état, ce qui n'est pas forcément la définition utilisée par les chercheurs. De plus, le terme « conscience » peut lui aussi être mésinterprété : selon les disciplines et les perspectives, il peut désigner un état d'esprit à l'opposé de la mindfulness (par exemple, ajouter une couche de réflexion supplémentaire à un travail mental déjà présent), et est parfois remplacé par le terme présence[1] pour mieux représenter ce qu'est l'état de mindfulness.

Un état, une disposition et une pratique

Dans les recherches (de la SDT, TMT par exemple) c'est la disposition générale de la personne à être pleinement consciente qui est testée, autrement dit il s'agit de repérer si l'individu est souvent (ou non) dans l'état de pleine conscience au quotidien.

Brown et Ryan (2003) définissent la pleine conscience comme un état d'esprit réceptif où l'attention, informée par une conscience sensible de ce qui se passe en ce moment, observe clairement les événements internes (les expériences psychologiques et somatiques) et externes qui se produisent. Cette pleine conscience est généralement testée par le questionnaire MAAS (*Mindfull Attention Awareness Scale*) ; voici pour exemple un extrait où les personnes devaient noter si cela leur arrivait souvent ou non :

- Il peut m'arriver de vivre certaines émotions et en être conscient bien plus tard.
- Je casse ou renverse des choses à cause de mon étourderie, du fait de ne pas faire attention ou encore parce que je pense à autre chose.
- Je trouve difficile de rester concentré sur ce qui se passe dans le moment présent [...]
- Je me trouve souvent préoccupé avec le futur ou le passé.
- Je me surprends à faire des choses sans y faire attention.

1 Notamment par **Fabrice Midal** qui critique la notion de « pleine conscience » dans son ouvrage *Foutez-vous la paix*.

• Je grignote sans être conscient que je suis en train de manger.[2]

Les plus pleinement conscients répondent « presque jamais » à ces affirmations.

Cette pleine conscience n'est pas une « conscience de soi », ni une conscience réflexive : la personne n'ajoute pas une couche de réflexion, de jugement, d'appréciation ou de dépréciation, sur son attention portée vers l'intérieur et l'extérieur. Au contraire, la pleine conscience est pré-réflexive, c'est-à-dire qu'elle n'inclut pas des pensées, des cognitions sur ce qui est perçu, il s'agit juste d'une attention sur ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur, sans évaluation de quelconque nature. D'où l'emploi du terme présence notamment lorsque la *mindfulness* est suscitée par la méditation :

> « On n'est pas attentif en se recroquevillant sur soi, mais, au contraire, en étant avec ce qui nous intéresse. En étant dans le monde. Plus je suis attentif plus je suis présent, et plus je suis présent plus je suis attentif. L'attention et la présence s'aident mutuellement, et constituent ainsi le ressort le plus profond de ce qu'est la méditation. »[3]

La pleine conscience est le contraire du mode « pilote automatique » ou de l'état de vagabondage de l'esprit, où l'on peut agir sans se rendre compte qu'on agit : par exemple, lorsqu'on lit un livre, et qu'on se rend compte que l'on a avancé de plusieurs pages, mais qu'on a décroché son attention, qu'on est incapable de préciser le contenu de ces pages, c'est que nous n'étions pas pleinement conscients, notre esprit vagabondait, on a lu en pilote automatique sans être présent au contenu du livre.

Ce n'est pas une disposition « innée » ou « figée » que d'être capable de beaucoup ou peu de pleine conscience ; au contraire, être pleinement conscient est un état qui se pratique, s'exerce, se développe par toute activité contemplative, pas seulement la méditation. Les chercheurs[4] parlent d'exercice de l'attention, et sont assez d'accord pour dire que cette pratique :

1) Implique une attention soutenue sur le moment présent.
2) Requiert un effort délibéré (quand l'individu n'est pas expérimenté).
3) Est facilitée par le recours à des exercices de méditation et par l'utilisation d'un point d'ancrage (on se concentre par exemple sur le fait d'observer sa respiration ou un élément extérieur).
4) Peut être utilisée par d'autres voies que la méditation.
5) Concerne l'observation des processus sensoriels, affectifs, cognitifs et/ou des stimuli extérieurs.
6) Ne constitue pas une modification de l'expérience, mais une observation de l'expérience telle qu'elle se déroule.
7) Intègre une dimension d'acception ou de non-jugement de cette expérience.

D'un point de vue des processus, il s'agit à la fois d'un exercice de l'attention soutenue, de flexibilité cognitive et de l'inhibition de l'élaboration de la pensée, ce qui implique des régulations de l'attention, des émotions, une perception corporelle, et un changement dans la perception de soi (on devient observateur de soi-même).

La pleine conscience, telle que définie ici, n'a rien à voir avec le bouddhisme ni les médi-

2 Traduction basée sur le questionnaire MAAS à disposition ici : *Mindful Attention Awareness Scale,* **Kirk Warren Brown, . & Richard M. Ryan**, [URL]

3 *Foutez-vous la paix*, **Fabrice Midal**, 2017

4 *Introduction à la pleine conscience*, **Estelle Fall**, 2016

tations qui lui sont associées, étant donné qu'ici la pratique de la pleine conscience est sans éthique, ce qui peut être à la fois bien perçu pour son aspect « laïque », ouvert à tout public, comme être un problème car les finalités ne sont pas du tout cadrées : on pourrait être un tueur très capable d'être pleinement conscient, régulant finement son attention, ses émotions et ses cognitions. Le concept tel que défini et testé ici n'a rien à voir avec la bienveillance, l'altruisme ou les comportements prosociaux, mais davantage avec la régulation et l'utilisation de nos processus attentionnels.

L'état de pleine conscience n'est pas garanti d'éthique, de moralité, de prosocialité ; c'est lorsque cet état est cultivé **avec** une éthique altruiste qu'il peut être prosocial.

Les liens entre pleine conscience et autodétermination

Une méta-analyse de 89 études[5], impliquant 25 176 sujets, a étudié les liens entre la disposition à la pleine conscience au quotidien et des éléments de la SDT, à savoir les motivations autonomes dont la motivation intrinsèque, et celles contrôlées (=régulation externe, introjection, amotivation). Certaines études mesurant la pleine conscience le faisaient avant/après des programmes de pleine conscience.

Et effectivement, la disposition à la pleine conscience prédit des formes de motivation plus autonomes, moins de motivations contrôlées et d'amotivation. C'est surtout au niveau de la motivation intrinsèque qu'il y aurait un effet plus significatif : après des interventions en milieu professionnel les personnes sont plus attentives à leurs expériences donc remarquent plus d'activités intéressantes dans lesquelles elles peuvent s'engager, et ont une attitude plus ouverte et réceptive (ils sont moins dans l'automatisme, par conséquent tombent moins dans les « pièges » extrinsèques que sont les récompenses, les punitions, ou les menaces à l'ego provenant de l'environnement social.

La question de la pleine conscience en environnement nocif reste avec cette méta-analyse un mystère : les chercheurs[6] postulent qu'une disposition à la pleine conscience aurait l'effet inverse, c'est-à-dire que la motivation des plus pleinement conscients à œuvrer dans cet environnement nocif diminuerait, ils s'en désengageraient. Dans leurs études, ils invitent leurs pairs, mais aussi les intervenants en pleine conscience, à prendre davantage en compte les environnements dans lesquels se déroulent les programmes.

Ils n'ont pas pu voir non plus les effets des interventions sur les motivations contrôlées, et ils rappellent à plusieurs reprises que la méta-analyse de ces interventions a été compliquée car elles varient énormément en termes de conception et de mise en œuvre.

Au final, oui la pleine conscience joue un rôle important pour le soutien de l'autodétermination pour les activités que ce soit pour l'augmentation de la motivation intrinsèque, des régulations identifiées ; quant à la diminution des motivations contrôlées, le rôle de la pleine conscience n'est pas certain, elle reste encore à prouver.

Autrement dit, le bénéfice est généralement individuel, mais malheureusement l'impact sur le changement des environnements sociaux n'est pas démontré, notamment parce que les programmes de pleine conscience ne portent pas forcément sur des dimensions altruistes et/ou compassionnelles.

5 **Donald, Bradshaw, Ryan, Basarkod, Ciarrochi, Duineveld, Guo, Sahdra**, *Mindfulness and Its Association With Varied Types of Motivation: A Systematic Review and Meta-Analysis Using Self-Determination Theory*, 2019

6 **Donald, Bradshaw, Ryan, Basarkod, Ciarrochi, Duineveld, Guo, Sahdra** (2019)

La pratique méditative de la pleine conscience

La méditation en pleine conscience consiste à s'asseoir confortablement, mais avec un certain maintien du dos, en se concentrant sur un objet ou sur un phénomène interne (sa respiration par exemple) et en gardant son attention sur ce phénomène, en l'écoutant, en le regardant. Il s'agit de s'absorber dans cet objet d'attention sous tous ses aspects sensoriels.

Très rapidement, l'attention va dériver, les pensées vont prendre un autre chemin : il suffit d'en prendre acte et les laisser filer en se recentrant sur l'objet. Il ne s'agit pas d'être autoritaire avec soi-même lorsque l'attention s'échappe de l'objet choisi, mais juste de constater ce qui traverse l'esprit et de tranquillement replacer l'attention. Précédemment, on a pris l'exemple du livre qu'on peut lire en mode pilote automatique sans faire nullement attention au contenu, il peut être de même lorsqu'on écoute un professeur : ces propos peuvent être écoutés un moment, puis voilà qu'on se rend compte que ces propos nous sont maintenant incompréhensibles car nous nous étions perdus dans nos pensées quelques instants. Cela peut être dû à notre fatigue, comme au sujet lui-même des propos qui peuvent nous avoir inspirés à penser à toute autre chose, comme être dû à la non-compréhension, ou il peut s'agir tout simplement d'un désintérêt du sujet ou de sa forme. Parfois ce phénomène n'advient pas, on reste totalement concentré, y compris s'il y a un ennui massif, peut-être parce qu'on prend des notes ou qu'on a une activité parallèle qui nous permet de garder le fil. C'est plus dur en méditation, car contrairement à un évènement ou à un support (le livre, le film, etc..) qui sont faits pour maintenir l'attention ou du moins qui ont un fil conducteur qui tire l'attention du lecteur/spectateur/auditeur à lui, l'objet de la méditation n'est pas fait pour séduire l'attention, il est juste présent, et c'est cette présence que la pleine conscience veut pleinement sentir.

Cet exercice de la pleine conscience peut se faire en activité, en mangeant, en marchant en faisant la vaisselle, etc.

Il peut être très sécularisé, c'est-à-dire sans le moindre élément bouddhiste, y compris sans porter d'éthique : Matthieu Ricard dit par exemple[7] qu'un tueur pourrait très bien être en pleine conscience, qu'on peut séparer cet état de toute morale (ce qui est un problème à ses yeux, il recommande d'ailleurs de toujours y ajouter un élément altruiste).

La pratique de la pleine conscience peut également déraper encore plus et devenir néolibérale : Ronald Purser rapporte[8] des programmes (notamment ceux de Google[9]) qui non seulement évincent tout altruisme de leur pratique, mais sont vendus aux employeurs comme des moyens de conditionner davantage leurs employés, de les rendre plus productifs ou encore qu'ils fassent plus de ventes. D'autres[10], dans une même mouvance, réinterprètent ce qui mène les gens à la méditation, notamment le stress des employés, qu'ils imputent de leur unique responsabilité, c'est de leur "faute", de leur mauvaise gestion psychique, éliminant alors toute responsabilité des environnements sociaux (ce qu'on nomme allégeance). On a ici une instrumentalisation de la pratique qui a été totalement retournée pour mettre les personnes encore plus en mode « extrinsèque », ce qui retire les bienfaits de la pleine conscience et génère une pression supplémentaire.

On reconnaît ces dérives à plusieurs signes :

7 **Ricard Matthieu,** *La pleine conscience bienveillante,* 2015 [URL]

8 **Purser Ronald**, *McMindfulness*, 2019

9 On peut en voir certains ici : **Tan Chade-Meng** *An Introduction to the 'Search Inside Yourself' Program, Developed at Google* [URL]

10 **Gelles David**, *Mindful Work, how meditation is changing business*, 2015

— Il y a **centration sur l'ego** : à la place de parler de présence dans le monde, d'écoute, de lien avec le monde, les formulations induisent qu'il s'agit de soi, de regarder en soi, de s'améliorer soi, de se contrôler/se maîtriser soi, de s'augmenter soi, d'être en meilleure interaction avec autrui pour mieux que les relations servent mieux le moi.

— **Il y a ignorance active du poids des environnements sociaux pour tout centrer sur l'individu** : par exemple, le stress serait dû à l'hyperactivité mentale de la personne, cette dernière se "l'imposerait". Mais généralement c'est dans l'absence de référence aux environnements, aux situations, aux contextes qu'on remarque ce problème. Parfois, c'est le statu quo concernant les structures sociales qui est vanté : Meng, le créateur du programme de Google, dit que "*la pleine conscience peut augmenter mon bonheur sans rien changer d'autre*"[11]. La vision en interdépendance, systémique, est absente.

— Il y est accroché des **finalités extrinsèques** : faire des ventes, "réussir", être plus productif… Il y a peu de finalités intrinsèques qui y sont vantées, comme être plus présent au monde, dans les relations.

— Il y a un discours de **renforcement de l'internalité allégeante** : cela se couple avec les points précédents, tout est à la fois centré sur l'individu, son ego (= norme d'internalité) et tout ce qui est lié à l'environnement social est absent ou mis à distance (norme d'allégeance). Par exemple il y a un aveu que le stress est bien lié au monde du travail, mais la solution proposée n'est pas de changer le monde du travail, mais se changer soi, pour mieux absorber le stress.

— **L'empathie, l'altruisme, la prosociabilité, la compassion/l'autocompassion, les bonnes relations sont instrumentalisées, ou encore centrées uniquement sur l'individu** (= autocompassion, mais pas de compassion pour autrui) voire absents des exercices. Le signe de l'absence de compassion est l'absence d'observation de la souffrance en face de soi.

— Ces groupes de pleine conscience se mettent au service d'entreprises dont les objectifs, les actions sont très discutables niveau éthique[12], incluant de la malhonnêteté ou des trafics pour ne pas payer les impôts, ayant un impact grave sur l'environnement (social ou non), ayant un management discutable, alimentant de fortes injustices et une très mauvaise distribution des profits.

Ces points peuvent être considérés comme des signaux d'alerte : évitez des programmes qui tendent à tomber dans ces travers. Et si au contraire, ces points sont inversés, c'est-à-dire que le programme cultive un détachement de l'ego, une conscience systémique (interdépendance entre les vies, le monde, connexion de tout avec tout) de la nature des problèmes et souffrances, qu'il est interne non allégeant (= prend en compte à la fois le pouvoir de la personne et le poids des environnements sociaux), à finalité intrinsèque, met en valeur la compassion, l'altruisme, la bienveillance, c'est plutôt bon signe.

11 Cité dans *McMindfulness* de **Ronald Purser**
12 Dans *McMindfulness* de **Ronald Purser**, il cite par exemple Ford, Monsanto, Google

De l'inutilité de faire des exercices de pleine conscience en ayant des motivations extrinsèques

Il y a aussi le risque qu'on veuille se mettre à la méditation et au développement de la pleine conscience pour des raisons qui vont tordre toute son éthique altruiste, quand bien même le programme serait parfaitement éthique. Par exemple, après un programme de pleine conscience relativement éthique les profils narcissiques en ressortent encore plus narcissiques[13]. L'individu n'entre pas dans ces exercices comme une page vierge de toute motivation ou élan, ainsi la motivation extrinsèque d'un individu peut totalement tordre un exercice de façon à ce qu'il corresponde à ses attentes parfois égoïstes ou à des attentes liées à des dominations d'idéologies contrôlantes (autoritarisme tout comme le néolibéralisme). Autrement dit, l'individu y verrait là par exemple un exercice pour se supérioriser aux autres, quand bien même le message délivré y serait totalement à l'opposé.

La description de Fabrice Midal[14] sur ce que n'est pas la méditation est, il me semble, de bon conseil pour éviter de se lancer dans la méditation avec des motivations inappropriées que sont les aspirations extrinsèques ou une orientation contrôlée. La méditation selon lui :

• Ce n'est pas une introspection.

• Ce n'est pas se regarder le nombril.

• La méditation ne demande rien, c'est un espace où l'on se fout la paix ;

• Ce n'est pas regarder ses pensées sans s'y attarder comme des nuages se dissipant ;

• Il n'y a pas d'expertise de la méditation, car méditer c'est rester un débutant ;

• Ce n'est pas se désincarner, se détacher car c'est s'ouvrir au monde à travers ses sens, son corps ;

• Ce n'est pas se calmer ou lâcher prise, c'est entrer en rapport à notre propre vie ; la médiation est un travail réel avec la douleur, la confusion, les émotions. La méditation pacifie car elle intègre les tumultes des émotions et ces vagues de la vie. C'est la capacité d'entrer en rapport avec patience avec des émotions comme la rage.

• Il n'y a pas de processus idéal, **le meilleur moyen de pratiquer c'est celui qui nous relie à l'humanité**, qui nous donne envie de recommencer.

• Ce n'est pas un moyen de contrôle des émotions, la méditation les transmute en nous ouvrant à la bienveillance.

• Ce n'est pas supprimer les désirs, ou les voir en ennemis, si l'on entend le désir comme un élan de vie qui porte vers l'avant : « d*ésirer c'est être appelé par quelque chose qui nous éveille* ».

• La méditation ne répond pas à "comment être plus zen", mais à « *comment être plus vivant* ».

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

Le développement de la pleine conscience peut apporter un réel bienfait individuel, cependant rien n'est certain sur son impact positif, par rebond, sur les environnements sociaux, car il n'y a pas d'études permettant vraiment de le mesurer ; pire, les programmes pour les entreprises semblent amplifier un certain formatage, via des conditionnements néolibéraux,

13 *Does mindfulness meditation increase empathy ? An experiment*, **Anna Ridderinkhof, Esther I. de Bruin, Eddie Brummelman & Susan M. Bögels** https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15298868.2016.1269667

14 Dans *Foutez-vous la paix,* 2017.

où l'individu est encouragé à croire que le stress vient uniquement de lui et non de conditions extérieures.

En cela, à titre individuel, la notion de pleine conscience étend effectivement une quête individuelle de mieux-être ; lorsqu'elle est bien menée, elle participe à l'autodétermination personnelle. Mais nous avons choisi pour angle les environnements sociaux, autrement dit nous retenons comme critère « d'extension » uniquement les pratiques individuelles qui permettent de développer par exemple un courage à améliorer les environnements sociaux. Nous estimons à ce titre que les programmes de méditation visant prioritairement la compassion et l'altruisme, et incluant parfois des exercices de pleine conscience étendent l'autodétermination générale et ce de manière systémique, non-allégeante.

On verra plus tard que l'aspect altruiste et/ou de la compassion qui accompagne ces programmes, pourrait avoir une influence plus puissante et plus positive sur les environnements sociaux.

Carl R. Rogers : nourrir l'autonomie

Au vu de ce que nous avons exploré de la SDT, il peut être encore difficile de se représenter en actes[1] ce que nourrir les besoins d'autrui veut dire, notamment le besoin d'autonomie qui peut apparaître flou, ou se confondre avec une sorte de laisser-faire généralisé.

Donner du choix, laisser de la liberté n'est pas une indifférence à l'autre, ni une passivité de la part de l'autodéterminateur, mais au contraire, c'est là un choix et une activité autodéterminée, réfléchie et pleinement ressentie, souvent à repenser à de nombreuses reprises.

L'œuvre de Rogers peut nous donner des pistes qui éclairent cette volonté de nourrir l'autonomie, puisque dans son travail, tant d'un point de vue thérapeutique que pédagogique, Rogers visait un plein fonctionnement de l'autre, son autonomie, sa transformation vers une libération autodéterminée. La SDT s'ancre dans ses savoirs, mais on verra aussi que d'autres constructions ou extensions sont également structurées d'une façon rogérienne[2].

! Si certes nous allons aussi voir ces méthodes thérapeutiques, ce n'est pas selon l'angle de la psychologie clinique et des bénéfices thérapeutiques que nous l'ajoutons ici : c'est l'exportabilité de ses enseignements à d'autres domaines, ses façons de faire qui peuvent libérer de l'empuissantement et de l'émergence[3], son art du nourrissement de l'autonomie via la relation qui va nous intéresser.

Le parcours de Carl Rogers

Psychologue américain, il a œuvré dans le champ de la psychologie clinique, de la psychothérapie, de la médiation et de l'éducation, et s'est particulièrement démarqué en proposant des principes novateurs en psychologie dite humaniste. Celle-ci est parfois considérée comme « la troisième force » de la psychologie, celle à l'origine des principes qu'on retrouve en psychologie positive, et qui diffère des deux autres "forces" que sont la psychanalyse et le béhaviorisme.

---

1 Mais plus tard, nous verrons que nourrir le besoin d'autonomie consiste aussi à ne pas saper la motivation intrinsèque (dans le chapitre BASE^MI et BASE^ME), donc très concrètement à ne pas contrôler la personne avec des récompenses conditionnées, des punitions, de la surveillance, des évaluations, des mises en compétition, etc. Nous verrons également qu'il s'agit de valoriser l'intrinsèque (des buts, dans la relation ; dans le chapitre BASE^BUT), l'intérêt interne aux actions proposées, aux relations. Ouvrir le champ des possibilités, ou montrer les voies possibles est également un acte concret qui permet de nourrir l'autonomie (chapitre BASE^O) tout comme informer pleinement quand on transmet quelque chose de potentiellement dur ou désagréable (des limites par exemple, des règles). On verra que cette information pleine prend en compte tout aussi bien l'expression de justifications d'ordre intellectuel qu'empathique (reconnaissance des sentiments de l'autre).

2 Par exemple, la justice restaurative et transformative ; ce n'est pas une influence directe, c'est davantage que la technique des groupes de Rogers s'est tellement répandue aux États-Unis que c'en est devenu culturellement une façon de structurer les groupes.

3 J'emploie ici le mot émergence au sens où on peut l'employer en *game design* : est émergeant un système où le joueur se met à faire des actions créatives qui n'étaient pas prévues comme possible par le système. Dans le cadre du jeu vidéo, l'émergence advient souvent dans des jeux complexes, très libres, les joueurs inventent, créent quelque chose que n'auraient pu imaginer les *game designers* et développeurs eux-mêmes. Un environnement social «réel» émergeant serait un environnement où les personnes se mettent à faire des choses qui n'étaient pas prévues par ceux qui ont créé, géré ou administré l'environnement en question. Par exemple, on verra que dans l'usine Favi, des opérateurs se sont mis à créer des personnages et à les glisser dans les cartons pour Noël. C'est un comportement émergeant constructif, autodéterminé. A l'inverse, je ne qualifie pas d'émergeants les comportements inattendus destructifs (violence, sabotage par exemple ; en *game design* cela correspondrait à des hacks ou de la triche), car ils sont généralement déterminés par les problèmes dans le système /les environnements sociaux (un employé se venge des mauvaises conditions en sabotant son travail par exemple).

Rogers ne croit pas qu'il soit bon de « manipuler » la personne comme le béhaviorisme l'affirmait à l'époque, ni qu'il faille chercher des interprétations lointaines et symboliques aux pulsions, comme le faisait la psychanalyse. Ses thérapies (connues sous le nom de « thérapies centrées sur le client ») sont également beaucoup plus rapides que celles psychanalytiques, elles sont moins directives et moins interprétatives.

Rogers estime que l'humain a un potentiel pour s'aider lui-même et que le thérapeute a pour rôle de libérer ce potentiel créatif, non de canaliser des pulsions mauvaises ou de diriger sa conduite future. Ces conceptions sont assez anti-autoritaires (et sa personnalité aussi, selon certains témoignages[4]) et visent à libérer l'individu de conflits qui brident ce potentiel. Par exemple la personne peut être amenée à se libérer de normes incompatibles avec ses besoins, ou encore réactiver des développements qui ont été bloqués. Son œuvre, que ce soit les techniques thérapeutiques, les relations d'aide ou les transformations pédagogiques qu'il a amorcées, vise le plein développement de la personne. Ses méthodes ont eu une très grande influence aux États-Unis, y compris hors du champ purement psychothérapeutique, notamment la technique des groupes, qu'on voit même très souvent mise en scène dans des fictions américaines[5]. En France, Carl Rogers a été dans un premier temps rejeté avec véhémence[6], notamment par les psychanalystes qui se sont globalement moqués de ces techniques et méthodes estimées trop simplistes et pas assez interprétatives[7] ; cependant il a eu un certain succès auprès du grand public, puisque ses ouvrages se sont très bien vendus aussi en France.

Le but : la personne fonctionnant pleinement

Un principe auparavant communément admis consistait à ce que le but de la thérapie était que la personne en ressorte mieux adaptée à la société, principe auquel Rogers répond

4 Notamment celui d'un ancien collaborateur , William Coulson ; *The Story of a Repentant Psychologist*, William Coulson & Dr. William Marra [URL]

5 Par exemple, dans la série *Lost*, la série *Better call Saul*, le film *Fight Club*... (liste absolument pas exhaustive)

6 En 1966, lors de conférences en France, des psychanalystes se moquaient du fait qu'il n'utilisait pas la notion de transfert, qu'il ait filmé des entretiens (en consentement avec la personne). Ils ont été particulièrement choqués par un extrait où la personne dit à Rogers « *Mince, j'aurais aimé vous avoir pour père, je ne sais même pas pourquoi cela m'est venu à l'esprit* » et il a répondu « *Je vous trouve une bien gentille fille* (daughter), m*ais vous regretterez vraiment de ne pas avoir eu la possibilité´ de causer vraiment avec votre papa* ». Cet extrait est fidèle à ses techniques habituelles : il reformule l'expression des sentiments de la personne, ce qui permet à celle-ci de les explorer davantage, d'y réfléchir et de décider quoi faire. Suite à cet extrait, Jean Clavreul, secrétaire de l'École freudienne de Paris, lui reprocha de faire « *bon marché des conflits de l'inconscient, du refoulement de la libido, de l'instinct de mort, de l'histoire, du social, et de faire des pathologies mentales la pure et simple conséquence d'un milieu déviant et malsain* ». Rogers rétorqua qu'il connaissait bien la psychanalyse, qu'il avait même collaboré avec des psychanalystes et qu'il la considérait comme un système d'explication parmi d'autres, mais qu'aux États-Unis les tenants du freudisme étaient devenus « *la secte la plus dure et la plus autoritaire* ». Ce fût la première et dernière fois que Carl Rogers vint en France. Source : *Carl Rogers à Dourdan* [URL]

7 Quand j'étais à la fac, dans les années 2000, durant les trois années de licence, Carl Rogers n'a été cité que comme alternative parmi d'autres ; concrètement, les savoirs donnés à son sujet aux étudiants tenaient en un paragraphe, et n'étaient pas présentés comme faisant partie de l'histoire de la psychologie. A mon époque, en psychologie clinique et psychopathologie, seule la psychanalyse était enseignée, notamment celle freudienne (et Lacanienne pour ceux qui poursuivaient la clinique en master), ce que j'estime fort dommageable. Ce n'est qu'un exemple : les universités en France sont différentes entre elles, cependant l'enseignement de la clinique/de la psychopathologie est encore extrêmement imbibé de psychanalyse comme si c'était «l'unique» voie. Pour avoir assisté plus tard à d'autres cours de cette même université, en 2018, d'autres professeurs semblaient rejeter assez fermement cette obédience, notamment pour les questions liées à l'autisme, pour lesquelles la psychanalyse n'est absolument pas recommandable, étant donné qu'elle rejette les savoirs scientifiques récents au sujet de ce trouble développemental, et que ses techniques ne fonctionnent absolument pas pour les personnes atteintes d'autisme. La psychanalyse appartient à l'histoire de la psychologie, cependant, pour de nombreux troubles, elle n'est plus adaptée puisque ses interprétations ne sont ni basées sur un savoir scientifiquement acquis, ni sur celui proposé par les savoirs scientifiques actuels de disciplines connexes (médecine, neurosciences, neuropsychologie, psychologie du développement, psychologie cognitive, etc...). En résulte sur le terrain des dérives très graves (y compris pour des profils de patients non autistes, par exemple détaillé dans *Le livre noir de la psychanalyse*, de **Didier Pleux, Jean Cottraux et Mikkel Borch-Jacobsen**).

« *quelle société ? N'importe laquelle peu importent ses caractères ? Je ne puis l'accepter* »[8]. Le critère de « bonne » santé mentale ou pathologique lui semblait tout aussi sensible à des variations culturelles, politiques. Selon lui, la personne qui sortirait d'une thérapie réussie ou bien qui atteindrait une maturité psychologique maximale serait :

— **Ouverte à son expérience** ; elle ne serait pas défensive, c'est-à-dire que tout stimulus serait librement relayé sans être déformé par un mécanisme de défense. La personne vivrait l'expérience, y compris celle déplaisante et en serait plus pleinement consciente. Pour illustrer cette ouverture, il donne l'exemple d'un de ses clients[9] qui lui rapporte qu'avant, il luttait contre sa fatigue d'après-dîner, qu'il critiquait cet état de somnolence. Maintenant, il dit accepter de se laisser aller à être fatigué, à vivre cette fatigue sans pour autant éprouver de la critique à cet égard. Et cela s'est étendu à toutes sortes de situations, comme la nourriture, l'amour à l'égard de sa femme et de sa fille qu'il ressent et accepte pleinement. Il est attentif à ce qu'il vit, conscient, mais sans pour autant porter de jugement de valeurs sur ce vécu, parce qu'il n'y a pas de barrière, d'inhibition qui l'empêcherait d'éprouver ce qu'il vit dans le présent. Cette ouverture à l'expérience n'est pas sans nous rappeler ce qu'on a pu voir avec la notion de pleine conscience, lorsqu'elle est non-allégeante.

— **La personne vivrait sur un mode existentiel** : la personne saisit que « *ce que je serais dans l'instant qui vient, ce que je vais faire, naît de l'instant présent et personne ne peut le prédire, ni moi ni un autre* »[10]. Ce constat s'oppose à une rigidité, une organisation étriquée. Il laisse place à la nouveauté, la fluidité, le « peut-être ».

— **La personne constaterait que son organisme est un moyen digne de confiance pour arriver au comportement le plus satisfaisant dans n'importe quelle situation**. La personne ferait instantanément ce qu'elle estime être juste de faire. Cette justesse serait le résultat d'une opération qui prend en compte à la fois ses besoins les plus complexes, le souvenir de situations semblables, les exigences sociales, les conflits entre les deux, et les moyens ou possibilités de surmonter ce conflit. Il n'y aurait pas de prise en compte erronée, comme par exemple le fait d'uniquement se baser sur des situations antérieures comme si elles étaient la réalité présente, ou encore manquer de données pour ce calcul, car des éléments menaçants seraient supprimés de la conscience. L'organisme serait écouté d'une manière précise et non déformée. Ce travail de calcul, de comparaison, de pesée de toutes les informations tant interne qu'externe, ne serait pas garanti d'être sans erreur, mais grâce à son ouverture à l'expérience, la personne fonctionnant pleinement pourrait voir comment réajuster son comportement rapidement. Par exemple, Rogers cite toujours ce même père qui a appris à exprimer ses sentiments (positifs comme négatifs) à sa fille dès qu'il en ressentait le besoin, et il s'est rendu compte que cela permettait aussi à sa fille d'exprimer les siens. En suivant sa propre expérience, le père a exprimé d'une façon adaptée ses sentiments, si adaptée que cela satisfaisait aussi son besoin d'être un bon père et de participer au bon développement de sa fille. « *il y arrive en faisant simplement la chose qui lui paraît bonne* »[11]. Rogers précise qu'il semble en être de même pour le processus créatif advenant dans la recherche scientifique ou dans l'art : advient un moment où la personne sent ce qu'il y a d'approprié à suivre (ou à

8 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

9 Dans **Rogers C.** *La relation d'aide et la psychothérapie,* 1942 ; il emploie le terme «client» ou «personne» pour désigner le patient, afin de souligner son rôle actif dans la thérapie.

10 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

11 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

ne pas suivre), parfois sans pouvoir dire précisément vers où elle va mais en faisant confiance à ce qu'elle ressent, ressenti qui est le résultat d'une vaste opération où tout a été soupesé[12].

Autrement dit, la personne fonctionnant pleinement : « *est capable de vivre pleinement dans et avec chacun de ses sentiments, dans et avec chacune de ses réactions* ». Elle se sert de toutes les informations qu'elle obtient de son corps, de son système nerveux ; « *cet individu peut permettre à son organisme total de fonctionner dans toute sa complexité pour choisir, parmi la multitude de possibilités, le comportement qui à ce moment précis sera le plus sûrement et le plus authentiquement satisfaisant. Il est capable de faire confiance à ce fonctionnement de l'organisme, non pas parce que celui-ci serait infaillible, mais parce qu'ainsi lui-même peut être ouvert à rectifier ces dernières, si, à l'expérience, elles se révèlent insatisfaisantes* »[13].

Ce plein fonctionnement n'est pas qu'une optimisation de soi avec soi, mais aussi avec l'environnement ; il amène immanquablement à des formes de créativité, et Roger rapproche ceci au concept d'auto-actualisation de Maslow :

> « Par son ouverture sensible au monde, par sa confiance dans sa propre aptitude à former de nouvelles relations avec son environnement, elle serait le type de personne dont jailliraient les productions nouvelles et la vie créatrice »[14].

Ce ne serait pas selon lui quelqu'un d'adapté à la culture environnante, il serait peu probable qu'il soit conformiste, et pourrait même être très malheureux dans certaines conditions culturelles. Mais il continuerait à être lui-même et à créer, vivre de façon constructive.

Rogers rappelle qu'il s'agit d'un idéal :

> « Permettez-moi d'insister cependant sur le fait que la personne que j'ai ainsi décrite n'existe pas. Elle n'est que l'objectif théorique, le point final du développement personnel[15]. Nous voyons des personnes en marche dans cette direction à partir d'heureuses expériences qu'elles ont rencontrées dans leur formation ou en thérapie, ou à partir d'heureuses relations en famille ou en groupe. Mais la personne que nous pouvons observer, c'est la personne imparfaite qui se dirige vers cet objectif. Ce que j'ai décrit, c'est ma vision de l'objectif dans sa forme «pure» »[16].

Les principes qui sous-tendent ce but

Une telle conception de la personne fonctionnant pleinement repose sur une idée particulière de la **nature humaine**, que Rogers définit ainsi :

> « La nature fondamentale de l'être humain, lorsque celui-ci fonctionne sans entraves, est quelque chose de positif, de constructif et qu'elle mérite notre confiance. C'est la conclusion inéluctable à

12 Constat qui sera particulièrement vérifié et démontré par les études sur le *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi, que nous verrons en EXTENSIONMI ou dans ses recherches sur la créativité.

13 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

14 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

15 Lorsque Rogers parle de développement personnel dans les années 40, cela n'a rien à voir avec le champ du développement personnel actuel (2021), malheureusement souvent trop allégeant ou ressemblant à des formes de conditionnement béhavioriste. Ce développement personnel dont parle Rogers est un parcours d'autodétermination non-allégeante visant l'autonomie, l'empuissantement qui peut être amené à révolutionner des environnements sociaux.

16 **Rogers C**. *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

laquelle j'arrive après plus de 30 années d'expérience en psychothérapie »[17]

En cela, lorsque la personne fonctionne pleinement, il n'est pas nécessaire de se demander ce qui va la rendre plus prosociale, puisque c'est l'un de ses besoins les plus profonds qu'elle cherchera à combler. Il n'y a pas lieu de s'inquiéter de pulsions agressives, puisque celles-ci seraient contrebalancées par le besoin d'aimer et d'être aimé, l'agression n'advenant que si la situation le justifie.

Rogers n'adhère pas à l'idée que l'humain serait déraisonnable et que ses pulsions le conduiraient à sa destruction ou à celle d'autrui, idée qui justifierait qu'on augmente le contrôle sur lui. Selon Rogers, les drames naissent du fait que des défenses masquent des formes de rationalité et nous conduisent à aller dans une direction contraire à ce que l'organisme voudrait[18]. L'individu, trahi par ses propres défenses éprouve la satisfaction d'un besoin au prix de l'insatisfaction d'un autre[19].

Ce principe de personne fonctionnant pleinement implique tout à la fois que la personne agisse rationnellement, mais d'une façon qui est imprédictible, y compris pour elle-même. On peut se fier à elle, sans pouvoir prédire son comportement, puisqu'il est le résultat d'une opération complexe entre tous les facteurs présents à un moment donné, en elle-même comme à l'extérieur. À l'inverse, le comportement de la personne ne fonctionnant pas pleinement est prédictible, car elle suit un modèle rigide.

Ainsi, pour ces raisons, **Rogers rejette l'idée que la psychologie devrait servir à la prédiction et au contrôle du comportement humain** : pour lui, plus la personne fonctionne pleinement, moins elle est prédictible, moins elle est contrôlable (car elle agit de façon autonome selon à la fois des critères internes et externes et l'interaction entre les deux).

Rogers a également un rapport singulier avec le **déterminisme** qui découle du savoir scientifique : en tant que chercheur, tout semble déterminé. Il prend l'exemple du béhavioriste Skinner, qui partant du constat que les comportements sont facilement déterminés par des facteurs extérieurs, prône un conditionnement de la population, un contrôle absolu par renforcement positif et négatif (punition/récompenses) qui serait — à mon sens — qualifiable de pseudolibre :

> « Nous pouvons réaliser une sorte de contrôle sous lequel les sujets contrôlés, tout en suivant beaucoup plus scrupuleusement les règles que ce ne fut jamais le cas sous l'ancien système, se sentent néanmoins libres. Ils font ce qu'ils désirent, sans y être forcés. Telle est la source du terrible pouvoir du renforcement positif[20] : pas de contrainte, pas de révolte »[21].

Effectivement, les expériences où le comportement est facilement manipulable par quelques éléments venus de l'extérieur ne manquent pas, surtout dans le champ du béhaviorisme : l'homme y est vu alors comme une machine, n'est pas libre, est simplement dirigé par les forces extérieures à lui. Cependant Rogers n'adhère pas aux conclusions de Skinner ci-

17 **Rogers C**. *Liberté pour apprendre*, 1969

18 On retrouvera ce phénomène dans des expériences où l'individu supprime parfois de manière défensive toute empathie pour une personne qu'il fait souffrir, alors que l'organisme serait pourtant plus prompt à mettre fin ce comportement nuisible pour autrui. On voit cela dans l'extensionME, avec les expériences de Milgram.

19 Par exemple, le violeur satisfait une pulsion au prix de la suppression de l'empathie pour la cible, de la relation positive, de la réciprocité, de l'inclusion dans la société, de l'amour, de l'amitié, etc...

20 Le renforcement positif est une technique de conditionnement permettant de contrôler le comportement d'un individu (le lui faire adopter, l'augmenter etc.) via des compliments, des récompenses, des points, des trophées et autres valorisations. Pour les animaux, il s'agit de donner à manger quelque chose à l'animal dès que celui-ci va par exemple donner sa patte. À l'inverse le renforcement négatif consiste à associer une punition à un comportement pour qu'il ne soit plus reproduit (par exemple, électrifier des clôtures décourage l'animal dans le pâturage de s'en approcher, y compris lorsque les clôtures ne seraient plus électrifiées).

21 **Skinner B.F.** *Behaviorism at fifty*, 1964

tées plus haut, celles qui affirment qu'il faudrait manipuler l'humain par un contrôle sournois, pseudolibre.

Son expérience en psychothérapie lui montre également toute autre chose : il observe les personnes se mettre à prendre des décisions par elles-mêmes pour rétablir la situation. Il cite une étudiante profondément perturbée, à la limite de l'effondrement psychotique, qui après quelques séances à critiquer tous ceux qui ne lui avaient pas donné ce dont elle avait besoin, a déclaré :

> « Je veux dire qu'il me paraît évident que je ne peux pas attendre que quelqu'un d'autre me donne une formation (...) je devrai me la donner moi-même »[22].

Et elle se mit à explorer ce choix, cette possibilité. Cela l'effraya, et en même temps lui donna une grande force.

Les patients explorent les problèmes, et au bout d'un moment, prennent une décision, font des choix et cela sans que Rogers ne les ait manipulés pour faire ce choix qui leur était bien singulier. Ils n'ont pas été déterminés par la thérapie, sinon on aurait pu prédire ce choix précis, ce qui n'a pas été le cas, ils faisaient un choix bien à eux.

Rogers couple ses positions, tant sur la liberté comme sur le déterminisme, de cette façon :

> « Nous pouvons dire que dans la thérapie idéale la personne fait réellement l'expérience de la liberté la plus complète et la plus absolue. Elle veut ou choisit, l'action qui représente le vecteur le plus économique qui soit en relation avec tous les stimuli internes et externes, parce que c'est ce comportement-là qui sera le plus profondément satisfaisant. Mais c'est la même action qui, d'un autre point de vue, peut être considérée comme déterminée par tous les facteurs présents dans la situation. Permettez-moi de souligner le contraste entre cette description et celle d'une personne munie de fortes défenses. Celle-ci veut ou choisit une action, mais découvre qu'elle ne peut pas se comporter comme elle l'a décidé. Elle est déterminée par les facteurs présents dans la situation, mais ces facteurs comprennent sa «défensivité», son refus ou sa déformation de certaines des données du problème. On peut dès lors tenir pour acquis que ce comportement ne sera pas satisfaisant. Le comportement de cette personne est déterminé, et celle-ci n'est pas libre de choisir efficacement. Par contre, la personne qui fonctionne pleinement ne fait pas seulement l'expérience de la plus absolue liberté, mais elle s'en sert lorsqu'elle veut et choisit spontanément, librement et volontairement, ce qui est absolument déterminé.
> Je suis bien conscient que ceci n'est pas nouveau pour les philosophes ; cette idée prend pourtant une couleur nouvelle lorsqu'elle surgit d'un côté absolument inattendu, dans l'analyse d'un concept qui relève d'une théorie de la personnalité. Pour moi, j'y trouve la raison d'être de cette réalité subjective qu'est la liberté absolue de choisir, qui est si importante en thérapie, et en même temps j'y trouve la raison d'être du déterminisme le plus complet, lequel est la véritable pierre d'angle de la science. Avec ce cadre de pensée, je puis entrer, comme personne subjective, dans l'expérience de libre choix que rencontre mon client ; je puis aussi, comme savant, étudier son comportement et le considérer comme entièrement déterminé »[23].

Ces principes sont implicitement anti-autoritaires, puisqu'ils valorisent la liberté de l'individu comme étant l'issue favorable d'un plein fonctionnement, et perçoivent l'absence de liberté, le fait d'être coincé par des déterminations extérieures et autres pressions, comme une caractéristique liée à un mal-être. En conséquence, on peut s'attendre à ce que les méthodes et techniques de Rogers soient particulièrement centrées sur le nourrissement de l'autonomie, l'émancipation de la personne, créant des contextes d'extension de leur liberté.

22 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre,* 1969
23 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre,* 1969

La relation d'aide

Par relation d'aide, Rogers entend la relation qui se crée en thérapie mais aussi dans un cadre de conseil (counseling). Ces méthodes sont plus pertinentes pour des profils qui ont des difficultés dans leur vie qui ne soient pas de nature trop pathologique. Ainsi, ces techniques de relation d'aide ont été énormément exportées — par lui-même comme par d'autres — à d'autres milieux que la psychologie elle-même (les groupes de soutien en général, les groupes de parole ; dans le domaine de l'éducation, professionnel, familial, de la religion, de la santé...), pour des profils typiques, pour viser des changements profitables parfois à des niveaux institutionnels ou structurels.

La relation d'aide selon Rogers consiste en une « *coopération ayant pour but ultime la prise progressive de son pouvoir par l'aidé* »[24]. L'aidant s'efforce de faire advenir chez l'autre une meilleure appréciation, une meilleure expression et un meilleur usage de ses ressources intérieures latentes. Cette relation permet à la personne d'acquérir une compréhension d'elle-même, ce qui lui permet de développer et de mettre en œuvre ses propres solutions. Le but pour le conseiller/thérapeute/facilitateur/pédagogue n'est pas de résoudre tel ou tel problème, mais d'aider l'individu à atteindre une maturité qui lui permette de faire face au problème. Il s'agit de le libérer, afin qu'il puisse reprendre sa marche, lever les obstacles.

Cependant, il serait erroné de croire par cette relation que les racines du problème qu'affronte l'aidé seraient de "sa faute", puisqu'on cherche à développer une prise de pouvoir ou une maturation. Rogers précise que l'on sait en psychologie que certaines structures (écoles, travail...) peuvent être organisées d'une certaine façon qui sape l'individu car elles s'opposent à ses besoins. Parfois, pour aider l'individu il est selon lui préférable de le faire changer d'environnement social (par exemple, pour aider un enfant battu, mieux vaut prioritairement l'éloigner de la famille qui le maltraite) ou adapter l'environnement social de façon à ce que cela soit plus raccord à ses besoins (changer les méthodes d'apprentissage pour un enfant qui a des difficultés pour apprendre à lire, changer les conditions de travail douloureuses d'un travailleur précaire...).

Selon lui, les tensions et difficultés que rencontre l'individu sont « *le plus souvent causées par les exigences de l'environnement qui entrent en conflit avec les besoins de l'individu* »[25], et la relation d'aide visant des formes d'empuissantement. Il ne s'agit donc pas de l'aliéner davantage à cet environnement oppressant, mais de libérer ses forces, ce qui lui permettra de décider par lui-même que faire face aux exigences de l'environnement en fonction de ses propres besoins. Il ne s'agit pas du tout de le rendre plus adapté à un environnement social inhumain, mais au contraire de l'aider à se restaurer et à retrouver une part de libre arbitre qui a pu être chamboulé par les exigences extérieures. Ainsi, à l'issue de l'aide (thérapeutique, de conseil, en groupe), on voit que les personnes commencent à mettre en œuvre des comportements nouveaux qui les émancipent des précédentes attitudes et comportements plus aliénés aux environnements sociaux. Elles mettent en œuvre de nouveaux projets, testent des alternatives, parfois révolutionnent leur vie. Cela ne veut pas dire que c'étaient elles le problème et non les environnements sociaux, mais que les environnements sociaux avaient une forme d'emprise qui bloquait leur développement. La relation d'aide permet de déverrouiller des formes de liberté qui leur permettent de surmonter les emprises, les dépendances, les blocages y compris extérieurs. Et on verra à la toute fin que, bien que nous parlions ici d'une psychologie qui se concentre sur la relation d'individu à individu, cette libération que cause la relation idéale d'aide a un impact sur des environnements sociaux de taille importante, passant d'un développement personnel à un développement social.

24 **Rogers C.** *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942
25 **Rogers C.** *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942

L'attitude de l'aidant ou du facilitateur

Elle est primordiale dans la relation d'aide qui repose sur la confiance. Elle l'est aussi pour la facilitation (avec des groupes) ou dès lors qu'on souhaite créer un climat de liberté, c'est-à-dire qui nourrit l'autonomie d'autrui. Cette attitude repose sur plusieurs principes qui sont pleinement vécus par l'aidant :

— **L'authenticité :** il s'agit d'être pleinement soi, y compris dans la relation, sans façade professionnelle ou autre, ni même masquer des sentiments, émotions qui pourraient subvenir. On se présente tel qu'on est, sans armure ni défense. Cela demande de s'accepter sous toutes les facettes :

> « Si je puis accepter que j'ai une foule de défauts, de carences, que je commets un tas d'erreurs, que je suis souvent ignorant de choses que je devrais savoir, que je suis souvent plein de préjugés alors que je devrais avoir l'esprit ouvert et disponible, que j'éprouve souvent des sentiments qui ne sont pas justifiés par les circonstances, alors je puis être beaucoup plus authentique. Et si je puis me montrer sans armure, sans faire d'efforts pour paraître autre que je ne suis, alors j'apprends beaucoup plus — même à partir des critiques et de l'hostilité — je suis bien plus détendu et je me trouve bien plus proche des gens »[26].

En conséquence, comme on accepte de se montrer vulnérable lorsqu'on est authentique, on permet à autrui de l'être aussi et de montrer des sentiments sincères.

Il ne s'agit pas non plus de se laisser aller à une émotion dérégulée dès qu'elle advient, mais de l'assumer, la vivre d'une façon régulée (socialement acceptable) et respectueuse de l'autre. Cependant, même une émotion quelque peu « dérégulée », si elle est authentique, peut avoir un effet profitable aux personnes :

> « Un jour, je participais à un groupe de base et il y avait là un homme qui parlait de lui d'une manière qui me paraissait complètement fausse, il se flattait de maintenir une façade, une attitude extérieure, et il était fier de son habileté à abuser les autres. Mon ennui devint finalement tellement profond que je l'exprimai par ces simples mots "oh merde !". Ceci suffit à crever la baudruche. Et depuis ce moment cette personne devint plus authentique, plus vraie et moins bravache, et notre communication s'améliora. J'étais heureux de lui avoir fait sentir mon sentiment de colère au moment même où je l'avais ressenti. »

Il cite également un intervenant dans un séminaire qui occupait une très haute position scientifique, qui semblait avoir totalement « réussi » sa vie. À la fin du séminaire, cet homme trouva le courage de parler de son isolement, et raconta qu'il n'avait jamais eu un seul ami dans sa vie, malgré tous les gens qu'il avait l'occasion de côtoyer :

> « *"En réalité,* ajoutait-il, *il n'y a que deux personnes au monde avec qui j'entretiens une relation et une communication presque valables. Ce sont mes deux enfants*". Au moment où il finissait cette phrase, il donna libre cours à des larmes de regrets, qu'il avait, j'en suis convaincu, retenu depuis bien des années. Mais la sincérité et l'authenticité du sentiment de solitude qu'il avait exprimé firent que chacun des membres du groupe se sentit proche de lui. Il est d'ailleurs intéressant de relever que son courage à être authentique nous rendit tous capables d'être plus congruents dans nos communications et de sortir de derrière nos façades habituelles. »

26 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre*, 1969

— **La congruence** : c'est une notion très importante chez Rogers qui consiste à être cohérent avec soi-même et qui se recoupe avec l'authenticité. Celui qui est congruent est authentique. L'inverse de la congruence, l'incongruence, serait d'affirmer par exemple qu'on est d'accord avec le fait de ne pas torturer au nom de la science et de le faire ensuite avec application[27] ; la congruence est une cohérence entre ses actes et ses pensées, entre son corps et ce qu'on exprime. L'incongruence consisterait donc par exemple de dire que l'on n'a pas faim alors qu'on se sent totalement affamé, qu'on a des douleurs au ventre, des gargouillements, une fatigue physique, qu'on salive à la vision d'un repas, etc.

Il y a congruence lorsque l'individu a conscience de qu'il expérimente objectivement à travers son corps, qu'il s'exprime en fonction de cette expérience et de la conscience de celle-ci : autrement dit, expérience, conscience et communication sont alignées. Rogers dit qu'en de tels moments de congruence, on se sent entier, intégré, ne faisant qu'un.

Il s'agit d'être vraiment soi-même, et non pas par exemple de se contraindre d'être d'humeur égale pour les autres tout le temps. Si l'on est congruent, exprimant son état de colère lorsqu'on est en colère, affirmant faire ceci et le faire effectivement, alors autrui nous juge plus dignes de confiance, cela permet d'établir une relation de confiance. On peut être congruent tout en laissant de l'autonomie à l'autre. Par exemple Rogers cite cette institutrice, Mlle Shield, qui avait tenté d'établir plus de liberté dans sa classe (elle a exporté la « thérapie centrée sur le client » de Rogers en une « éducation centrée sur l'élève »), et avait laissé du matériel d'art à disposition des élèves. Il y en avait eu une utilisation particulièrement créative, mais la salle était dans un extrême désordre. Elle a exprimé ainsi sa colère :

> « Ça m'affolait de vivre dans cette Crasse (avec un C majuscule) ! Et personne ne s'en faisait à part moi. Un jour, n'y tenant plus, je dis aux enfants... que j'étais par nature quelqu'un de propre et d'ordonné et que cette crasse me rendait folle. Avaient-ils une solution ? Quelques-uns suggèrent que des volontaires nettoient... Je leur dis que je ne trouvais pas très honnête que ce soient toujours les mêmes qui nettoient pour les autres — mais que, bien entendu, pour moi c'était une solution. « Mais il y en a qui aime nettoyer» me répondirent-ils. Voilà comment ça se passe [...] j'étais généralement mal à l'aise et me sentais coupable quand je m'étais fâchée. En fin de compte, j'ai saisi que les enfants pouvaient accepter mes sentiments aussi. Et il est important pour eux de savoir quand ils m'ont poussée à bout. Moi aussi j'ai mes limites »[28].

On voit qu'il y a congruence parce que Shield endosse son émotion par le « je », l'explique aux enfants. Là où parfois il y a hypocrisie, par exemple en impersonnalisant la requête "cette saleté est intolérable" ou encore en partant du blâme "vous avez travaillé comme des porcs". De plus, cela ne l'empêche pas de conserver sa volonté de laisser de l'autonomie aux enfants (elle leur laisse le choix de résoudre le problème). Comme Shield endosse son émotion comme étant la sienne, l'explique et préserve l'autonomie des enfants, alors les élèves non seulement la comprennent mieux qu'avec des formes impersonnelles ou blâmantes (qui sont souvent vexantes ou dressant des défenses), mais sont aussi plus volontaires à aider l'institutrice qu'ils perçoivent en tant que personne réelle.

— **La clarté/non ambiguïté.** Elle advient là aussi quand il y a congruence et authenticité. L'ambiguïté consisterait par exemple à expérimenter en soi un agacement pour la personne en face mais en lui communiquant tout autre chose. Advient alors un message contradictoire.

27 Je fais une référence ici à l'expérience de Glass (1964), dont on parlera en EXTENSION^O.

28 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre*, 1969

> « Pour cette raison, il me semble que la leçon la plus fondamentale que doit retenir celui qui désire établir une relation d'aide quelle qu'elle soit, est qu'il est en fin de compte toujours plus sûr de se montrer tel qu'on est. Si dans une relation donnée mon attitude est assez congruente, si aucun sentiment qui se rapporte à cette relation n'est caché soit à moi-même, soit à l'autre, alors je peux être presque sûr que la relation sera "aidante".
> Une façon d'exprimer cela, qui peut paraître étrange, est que si je peux former une relation d'aide avec moi-même – si je peux être affectivement conscient de mes propres sentiments et les accepter, – alors il y a beaucoup plus de chances pour que je puisse former une relation d'aide envers quelqu'un d'autre. »[29]

Cependant Rogers ajoute que ce dernier point est la tâche la plus difficile qu'il connaisse, et que lui-même ne réussit jamais pleinement ; mais de se donner cet objectif permet néanmoins d'améliorer les relations interpersonnelles et cela est très enrichissant.

— **Le regard inconditionnel positif, la considération, l'acceptation, la confiance** : il s'agit d'une affection sans possessivité, une ouverture, une disponibilité à l'autre.

On « *accepte autrui comme autre-que-moi, comme une personne à part entière, avec ses droits propres. C'est une confiance de base — la foi dans cette autre personne comme en quelqu'un qui, d'une manière ou d'une autre, est fondamentalement digne de confiance* ». Couplé à une non-possessivité, on comprend et on accepte qu'en tant qu'humain, autrui vit des sentiments négatifs, qu'il est parfois apathique, dans la haine, et qu'il peut parfois dénouer ses conflits et œuvrer à plein potentiel ; ces comportements, qu'ils soient perçus positivement ou négativement par la société, ne nous appartiennent pas. Et notre regard inconditionnel positif repose sur cette confiance en ses potentiels, qui amènent à chercher à comprendre les sentiments qu'il exprime, comprendre ce qui l'intéresse ou ce qu'il dénigre, car cette confiance est faite d'ouverture. En conséquence, offrir ce regard ouvert, cette confiance, permet de participer à poser un climat de transformation et de libération des potentiels de la personne.

Voici par exemple le témoignage d'un étudiant ayant eu pour professeurs des personnes qui souhaitaient réellement apporter un climat de liberté à leur cours, et donc portaient un regard inconditionnel sur eux :

> « Votre manière d'être avec nous est une révélation pour moi. Pendant votre cours je me sens important, mûr, capable de faire des choses par moi-même. Je désire penser par moi-même ; et ce besoin ne peut être satisfait par le seul moyen des manuels et des lectures, mais par la vie. Je crois que vous me considérez comme une personne ayant des sentiments réels et des besoins, bref, comme un être humain. Ce que je dis et ce que je fais sont des expressions significatives de moi-même, et vous le reconnaissez »[30].

— **Compréhension empathique** : il s'agit de percevoir les sentiments, la signification qui en a été construite chez l'autre. Il y a au préalable une écoute profonde de la personne, que ce soit ses mots, ses intonations, son langage non verbal qui demandent une complète attention. Il ne s'agit pas d'une compréhension de surface, voire d'une politesse qui s'exprimerait comme « je comprends ce que vous dites ». Il s'agit de se mettre à la place de l'autre, à voir les choses avec ses yeux à lui, et cette recherche de compréhension empathique est déjà en soi une reconnaissance que l'autre apprécie. Rogers donne l'exemple d'une institutrice qui avait affaire à un enfant de 7 ans, Jay, ayant un comportement agressif ; il avait été envoyé chez le principal à cause de "gros mots" répétés. À l'occasion d'un travail manuel, le garçon façonna un bonhomme de glaise, « *c'est peut être le principal* » lui dit-elle, ce à quoi il répondit oui. Puis voici ce qu'il s'ensuivit :

29 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre*, 1969

30 **Appell, M. L.** *Selected Student reactions to student-centered courses*, 1959, cité **Rogers C.**, *Le développement de la personne,* 1969.

> « Alors il commence à en arracher la tête, lève les yeux et sourit. Mlle Axline lui dit : » parfois, tu as envie de lui tordre le cou, non ? Tu lui en veux tellement. » Jay arrache alors un bras, puis l'autre, ensuite il écrase la tête avec son poing. Un autre garçon, qui observe la scène explique : » Jay est furieux contre monsieur X, parce qu'il l'a battu ce midi » [*ce que Axline ignorait*] alors tu dois te sentir beaucoup mieux maintenant » ajoute Mlle Axline. Jay se met à rire et commence à reconstruire Monsieur X »[31].

On voit que le jugement social est suspendu (elle ne juge pas négativement ou de façon morale l'acte qu'il y a à arracher symboliquement une tête d'une personne existant vraiment), afin de mieux comprendre ce que veut transmettre la personne lorsqu'il fait tel acte ou exprime telle chose. Et on voit que cela permet vraiment de comprendre la situation (on comprend mieux l'agressivité de l'enfant en sachant qu'il vient de se faire battre) et cette compréhension perçue par l'enfant lui permet de rebondir de façon plus positive (c'est comme si via l'acte de reconstruction l'enfant disait « *maintenant que je suis compris, je n'ai plus besoin de me venger sur cette représentation du directeur ni de rester sous l'emprise du ressentiment* »).

En thérapie, un moyen de faire preuve de cette compréhension empathique est de mettre en valeur les sentiments de la personne, de les questionner à ce sujet, de s'en faire miroir. Il s'agit d'une écoute très active qui demande une très grande attention, non pas sur le contenu intellectuel exprimé, mais sur les sentiments qui les accompagnent. La personne peut alors détailler le pourquoi de ces émotions, les comprendre profondément par elle-même, sans que l'aidant n'entrave ses potentialités en y imposant ses vues, ses interprétations, ses valeurs. S'il cassait l'expression des sentiments par une explication intellectuelle, cela entraverait son autonomie à réfléchir elle-même à la situation, cela brouillerait son ressenti et saperait son autodétermination face aux difficultés. Voici un exemple où l'on voit comment le thérapeute crée ce climat dans lequel la personne (re)construit son rapport à ses problèmes et soutient la liberté via cette écoute active :

> « La cliente : Tout ça, c'est vague. Mais vous savez l'idée qui me vient tout le temps : c'est que tout ça c'est exactement comme si j'essayais de mettre ensemble les morceaux d'un puzzle. Pour l'instant, il me semble, je suis en train d'examiner des petits morceaux qui ne veulent vraiment pas dire grand-chose. Je les tiens simplement en main, je n'arrive même pas à voir le dessin. C'est ça l'idée qui me vient tout le temps. Et ça m'amuse parce que, en fait, je déteste les puzzles. Ça m'a toujours énervée. Mais c'est l'idée qui me vient. Je veux dire que je ramasse des petits morceaux de puzzle (ici elle joint le geste à la parole) qui n'ont absolument aucun sens, sauf de sentir que vous tenez dans la main des morceaux sans voir où il faut les mettre, mais rien qu'à les sentir comme ça, je me dis : ça va probablement aller quelque part.
> Le thérapeute : Eh bien pour le moment, c'est ce qui se passe, vous sentez simplement la texture et la forme et la configuration des différentes pièces, avec une vague idée de derrière la tête, oui, ça se place probablement quelque part, mais la plus grande part de l'attention est concentrée sur : « *Quelle sensation cela me donne-t-il ? Quelle est la texture de cet objet ?* »
> C : C'est ça, il y a quelque chose de physique. Un… un…
> T : Vous ne pouvez pas le décrire sans vous servir de vos mains. Un sentiment de réalité, presque de sensualité…
> C : C'est ça. Et en même temps, j'ai le sentiment d'être très objective, et cependant je n'ai jamais été aussi proche de moi-même.
> T : Comme si vous étiez en dehors de vous-même et regardiez de l'extérieur, et en même temps étiez plus proche de vous-même comme cela…
> C : H-hm… Oui… et pourtant pour la première fois depuis des mois, je ne pense pas à mes problèmes. Je ne suis pas vraiment en train d'essayer de les résoudre.
> T : J'ai l'impression que vous n'êtes pas du tout là en train de chercher à résoudre vos problèmes.

31 **Rogers C.** *Liberté pour apprendre*, 1969

Ça n'est pas ça du tout.
C : Juste. Je suppose que ce que je veux dire, c'est que je ne suis pas en train d'essayer de faire le puzzle, comme quelque chose dont j'aurais vu l'image. Peut-être, peut-être que j'aime rester là à sentir simplement comment ça se passe. Ou en tout cas que je suis en train d'apprendre quelque chose.
T : En tout cas, il y a le sentiment que ce qui compte pour le moment c'est d'avoir cette sensation, non pas d'essayer de faire le puzzle. Ce qui compte c'est la satisfaction d'apprendre à connaître chaque morceau du puzzle. C'est…
C : C'est ça. C'est ça. Et cela devient cette espèce de sensualité, ce plaisir de toucher. C'est très intéressant. Pas tout à fait agréable, c'est vrai, mais…
T : Une expérience assez nouvelle.
C : Oui, tout à fait »[32].

— **Volonté de voir les autres libres, d'édifier un climat de liberté, parce qu'au fond on a confiance en eux** : La façon d'envisager l'écoute, le conseil, la relation (d'aide ou éducative) n'est aucunement innervée par le fait de façonner l'autre selon une image, des vues, des jugements moraux ou sociaux, des perceptions du monde que l'on aurait soi-même ; bien au contraire, on verra que Rogers perçoit comme une réussite du processus thérapeutique tout ce qui aboutira à de l'aide ou de l'éducation, à de la surprise, à l'imprédictibilité des projets, à des actions, ou à des nouvelles façons de faire de la part des personnes alors libérées. Il exprime une authentique joie à percevoir les prises de liberté des personnes, des plus petites aux plus grandes ; il estime comme un échec personnel lorsqu'il n'arrive pas à créer cette atmosphère, qu'il s'explique par une réticence en lui à accorder une liberté complète.

Cette volonté de voir l'autre libre ne semble pas non plus possible en l'absence des points précédemment exposés, à savoir la confiance quant aux potentiels constructifs qui peuvent émerger chez l'individu, la compréhension empathique y compris dans des situations qui peuvent rebuter, et la joie qui émerge de l'authenticité et de la congruence perçue chez autrui ou vécue en soi. Une métaphore qu'emploie Rogers montre bien comment il lie tous ces points :

« J'en suis venu à croire qu'une des expériences les plus satisfaisantes que je connaisse — et aussi une de celles qui contribuent le plus au développement d'autrui — consiste simplement à apprécier complètement l'autre de la même manière que j'apprécie un coucher de soleil. Les gens sont tout simplement aussi merveilleux que des couchers de soleil si je parviens à les laisser *être*. Peut-être qu'en réalité si nous apprécions vraiment un coucher de soleil, c'est parce que nous n'avons aucune prise sur lui. Quand je contemple un coucher de soleil comme je l'ai encore fait l'autre soir, je ne me vois pas en train de dire : "*adoucissez un peu l'orange dans le coin à droite, ajoutez un peu de pourpre à la base, et mettez un peu plus de rose dans les nuages*". Je ne fais pas cela. Je n'essaie pas de diriger un coucher de soleil. Je l'observe avec une crainte respectueuse tandis qu'il se déploie. Je suis plus content de moi lorsque je puis rencontrer ce collaborateur ou mon fils ou ma fille ou mes petits enfants de la même manière, c'est à dire en appréciant le déploiement d'une vie. Je veux bien croire que c'est là une attitude un peu orientale, mais pour moi c'est la plus satisfaisante. »[33]

L'éducation selon Rogers

L'aspect de création de liberté, de libération de potentiels autodéterminés apparaît peut-être encore plus nettement dans l'œuvre de Rogers au sujet de l'éducation. Il a été un professeur d'université pendant de nombreuses années, et il avait des méthodes tout aussi autodé-

32 **Rogers C. R.** *Le développement de la personne,* 1966
33 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

terminantes qu'en thérapie, mais cette fois visant le plein potentiel des étudiants dans leurs études. On verra que les changements qu'il a faits dans ses classes ont aussi été rapportés par d'autres professeurs, instituteurs, voire administrateurs. Ses projets étaient ouvertement proposés comme étant révolutionnaires, il voulait changer le système éducatif d'une façon radicale, en déconstruisant tous les principes et la notion d'apprentissage qui reposaient sur l'éducation habituelle. Il a été également à l'œuvre d'une expérience d'environ 2 ans dans des écoles pour amorcer un changement autodéterminé qui, on le verra, a effectué sa révolution d'une façon fortement inattendue, ce qui fera scandale aux yeux de nombreux critiques.

Apprendre selon Rogers

Il y aurait deux modes d'apprentissage selon Rogers.

Le premier est aussi dur et faillible que celui que l'on peut faire lors d'expériences de psychologie cognitive où l'on doit mémoriser par cœur des syllabes dénuées de sens (par exemple ard, lud, nep...). Notre mémoire nous fera défaut au moment de les retenir et de les restituer car elles sont dénuées de sens[34]. Malheureusement, pour Rogers, l'éducation de son époque avait tendance à ressembler à cela pour les élèves et étudiants : une foule de choses à mémoriser par cœur mais déconnectée de tout sens pour les apprenants.

Le second mode d'apprentissage, que Rogers nomme expérientiel, est sensé, est perçu utile par l'apprenant, et est fortement lié au contexte : c'est le petit enfant qui retient le mot « chaud » lorsqu'il touche un radiateur en marche, et assez rapidement il associe le mot chaud à un comportement de prudence ; c'est l'enfant qui a appris à lire et qui un jour est « pris » dans une histoire et « *brusquement se rend compte que les mots détiennent un pouvoir magique qui le transporte dans un autre monde. Ce jour-là, il a réellement appris à lire* ». Il prend l'exemple de l'enfant qui déménage dans un pays où l'on ne parle pas sa langue maternelle : en quelques mois, il fait un apprentissage extraordinaire de la langue, avec un excellent accent, qu'aucun cours de langue n'aurait réussi à lui transmettre avec une telle rapidité et une telle performance. Alors, à quoi bon enseigner ?

Inspectant sa propre expérience en tant que professeur, il en vient à constater ceci :

> « a) Mon expérience m'a montré que je ne puis pas enseigner à quelqu'un d'autre comment enseigner. [...]
> b) Il me semble que tout ce qui peut être enseigné à quelqu'un est relativement peu important et n'exerce guère ou pas du tout d'influence significative sur son comportement. [...]
> c) Je m'aperçois de plus en plus clairement que je ne m'intéresse qu'à des apprentissages qui exercent une réelle influence sur le comportement. [...]
> d) J'ai finalement l'impression que le seul apprentissage qui influence réellement le comportement d'un individu est celui qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie. [...]
> e) Cet apprentissage découvert par l'individu lui-même, cette vérité qu'il s'est appropriée et qu'il a assimilée au cours d'une expérience vécue ne peut être communiquée directement à autrui. [...]
> f) Je m'aperçois, en conséquence de ce qui précède, que je ne trouve plus aucun intérêt à être enseignant. [...]
> g) Lorsque j'essaie d'enseigner, comme il m'arrive parfois, je suis consterné par les résultats – lesquels sont à peine plus qu'insignifiants – parce que parfois l'enseignement semble atteindre son but. Lorsque tel est le cas, je constate que les résultats sont préjudiciables. Il semble que la per-

34 D'ailleurs l'astuce pour mémoriser l'insensé de façon plus performante est d'imaginer un sens aux éléments à retenir, de les associer à quelque chose de sensé : par exemple, «ard» pourrait être le mot prononcé pour désigner "harpe" par une personne fortement enrhumé - on retiendra mieux cette petite histoire.

> sonne a moins confiance en sa propre expérience et qu'un apprentissage valable en est retardé. J'ai fini par considérer que les résultats de l'enseignement sont ou insignifiants ou nuisibles. [...]
> h) Quand je fais un retour en arrière pour examiner les résultats de mon enseignement, ma conclusion est identique : ou bien mon enseignement a fait du mal ou il n'a rien produit qui en vaille la peine. C'est franchement troublant. [...]
> i) En conséquence de tout ceci, je m'aperçois que je ne m'intéresse qu'à apprendre moi-même, et de préférence des choses importantes qui exercent une influence réelle sur mon comportement personnel. [...]
> j) Je retire beaucoup de profit à apprendre, que ce soit en groupe, en relation individuelle – comme c'est le cas en thérapie – ou tout seul. [...]
> k) Je constate qu'une des meilleures façons pour moi d'apprendre, bien que ce soit la plus difficile, consiste à abandonner mon attitude défensive, au moins provisoirement, pour essayer de comprendre comment l'autre personne conçoit et éprouve sa propre expérience. [...]
> l) Une autre façon d'apprendre est, pour moi, d'exprimer mes incertitudes, d'essayer de clarifier mes problèmes, pour ainsi me rapprocher de la signification réelle que semble avoir mon expérience [...] »[35].

S'il en restait à ses conclusions, alors il en conclurait qu'il faudrait renoncer à enseigner, qu'il faudrait renoncer aux notes, aux points et aux diplômes. Cependant, Il n'a pas renoncé à aider à apprendre, il l'a fait différemment, en partant de ces postulats :

> « 1) Les êtres humains ont en eux une capacité naturelle d'apprendre. »

Il y a un élan à apprendre, qu'il illustre par l'enfant qui persévère à tenter de marcher malgré les chutes et la difficulté. Certes le processus est douloureux, mais le développement du potentiel est une motivation qui surpasse ce processus pénible. Cet élan peut être néanmoins sapé par le système d'enseignement.

On verra plus tard que les expériences et études de la SDT ont particulièrement démontré ce point (en BASE^{MI} et BASE^{ME}). La motivation à apprendre, à se développer, à œuvrer, est généralement présente dès le départ, il n'y a pas à la susciter ; par contre l'environnement social peut très rapidement détruire cet élan en sapant le besoin d'autonomie en particulier. Et effectivement la motivation intrinsèque diminue à travers le parcours scolaire ou universitaire.

> « 2) Un apprentissage valable a lieu lorsque son objet est perçu par l'étudiant comme ayant un rapport avec ses projets personnels »[36].

Rogers donne l'exemple de l'apprentissage des statistiques en fac de psycho : de façon classique (et c'était le cas en France, du moins lorsque j'étais étudiante dans les années 2000), il y a des cours théoriques obligatoires, et l'étudiant peut percevoir cet apprentissage comme servant uniquement à rester dans la discipline (obtenir ses partiels par exemple), et ne pas percevoir le lien avec le projet de devenir psychologue. Il va donc apprendre par cœur le temps de l'examen, puis oublier ces savoirs. Alors que si l'étudiant choisit de suivre un cours de statistiques parce qu'il a entrepris une recherche et que les statistiques sont alors une nécessité pour tirer des résultats de cette recherche, il y aura sûrement une motivation de plus haute qualité, puisque les statistiques seront perçues par l'étudiant comme hautement utiles — et directement appliquées à un projet. Ayant fait un apprentissage expérientiel, perçu comme utile, aura intégré bien plus de choses et sur le long terme (le projet sera associé à des émotions, expériences de vie particulières, des échanges sociaux, etc. Plus une somme de connais-

35 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969
36 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

sance est associée a d'autres éléments, plus elle est renforcée dans la mémoire). Rogers rajoute aussi que lorsqu'il y a un rapport perçu entre l'étudiant et ce qu'il apprend, l'intégration de l'apprentissage est plus rapide. Il prend l'exemple des adolescents qui apprennent rapidement à conduire parce qu'ils ont hâte de profiter pleinement de cette capacité à conduire.

> « 3) L'apprentissage qui implique un changement dans l'organisation du moi, ou dans la perception du moi, est ressenti comme menaçant, et on tend à y résister »[37].

Souvent apprendre une nouvelle chose implique de déconstruire un ancien savoir auquel nous étions peut-être attaché ; par exemple (celui-ci vient de moi et non de Rogers), on apprend souvent aux enfants qu'il y a des gentils ou des méchants pour expliquer simplement des questions de justice, de délinquance, et parce qu'ils sont encore trop petits pour comprendre la complexité de ce qui amène à faire un vol et comment la société a décidé d'y répondre par le système pénal et toutes ces instances. Plus tard, les parents, l'école, les environnements sociaux lui apporteront plus de complexité pour penser ce qui est légal ou non, et l'enfant va devoir déconstruire cette idée précédemment implantée que voler = être méchant. Il pourra apprendre que les personnes peuvent voler par nécessité et ne sont pas méchantes pour autant, que la société sanctionne néanmoins ce fait pour augmenter le sentiment de sécurité des citoyens qui, sinon, vivraient dans l'angoisse perpétuelle de se faire dérober leurs biens. L'enfant pourrait aussi découvrir via l'histoire de Robin des bois que le vol peut même être un acte prosocial qui peut être légitimé, et que les « méchants » ne sont pas forcément ceux dans l'illégalité, selon les contextes. Or, cela peut être dur d'abandonner cette idée que ceux qui sont punis par la société ne sont pas systématiquement les « méchants », car cela renverse une vision du monde qui rendait le monde particulièrement stable, juste, et simple à comprendre. Voilà pourquoi le nouveau savoir peut être perçu comme menaçant, et qu'on peut tendre à y résister : cela chamboule cette stabilité du monde auquel on croyait auparavant, et cette stabilité était particulièrement confortable, rassurante.

Le nouveau savoir peut également faire découvrir des aspects incohérents de soi-même : Rogers prend l'exemple d'un individu qui apprendrait que tous les citoyens, quels qu'ils soient, ont des droits égaux ; or, cet individu peut persister à refuser qu'un noir vienne habiter dans son quartier. Ces deux éléments ne peuvent pas cohabiter dans l'individu, puisque s'il refuse que des noirs vivent dans son quartier, cela veut dire qu'il rejette l'idée qu'il y ait des droits égaux pour tous. Un apprentissage réel impliquerait un changement important dans le moi de la personne (ici, un travail pour abandonner son racisme, ce qui demanderait au préalable une conscience de soi comme étant raciste ; ce qui n'est pas évident à assumer, car cela sape l'image positive qu'on peut avoir de soi, image pouvant par ailleurs être fragile).

> « 4) Ces apprentissages qui sont menaçants pour le moi sont plus facilement perçus et assimilés lorsque les menaces extérieures sont réduites au minimum »[38].

Rogers prend l'exemple d'un enfant qui aurait un très faible niveau en lecture : il se sent déjà menacé par ce faible niveau ; si en plus, on le contraint à lire à voix haute devant toute la classe, alors il se sentira humilié, et il ne sera pas étonnant que ses performances en lecture ne s'améliorent pas si on rajoute en plus l'humiliation des mauvaises notes. Mais si à la place, il rencontre dans sa difficulté un environnement encourageant, qui ne le note pas ou qui permet l'autoévaluation, qui écarte toute menace, alors il pourra faire des progrès, puisque les peurs liées aux menaces sont écartées.

37 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969
38 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

Rogers ajoute qu'il est étonnant que le système éducatif soit aveugle à ce constat, alors que les preuves s'accumulent ; il cite une expérience d'éducation autodéterminée de 1930[39] () qui est très proche des concepts de Montessori (on verra le détail de cette méthode dans CONSTRUCTION[MI]), où les enfants étaient très libres et où cela leur a permis de vraiment surmonter leur difficulté d'apprentissage.

Là aussi les expériences et études de la SDT ont confirmé ce point, en montrant que la surveillance, les punitions, les humiliations, les contrôles, l'ostracisation, la compétition, les évaluations, et tous les conditionnements à la performance nuisaient à l'apprentissage à long terme, aux performances ; et que l'inverse, c'est-à-dire l'absence de surveillance, de punitions/récompenses, etc. tendaient à augmenter les performances sur le moment, l'apprentissage et la mémoire sur le long terme. Il en va de même pour les études sur le *flow* (qu'on verra en EXTENSION[MI]) qui démontrent que le moindre jugement à tendance humiliante dévaste totalement la journée de l'élève, s'oppose à ses capacités d'attention et ses performances, y compris lors des cours suivants où il n'a pas été jugé.

> « 5) Lorsque la menace contre le moi est faible, l'expérience vécue peut être perçue dans ses nuances et l'apprentissage peut avoir lieu »[40].

Ceci est une extension du principe précédent, où Rogers rappelle que tant qu'il y a des menaces qui pèsent sur le moi de la personne, l'apprentissage est sapé puisque l'enfant peut perdre ses moyens (comme avoir l'impression de ne plus savoir lire lorsqu'il doit le faire devant toute la classe alors que sans pression sociale, il y arrivait très bien).

> « 6) On apprend beaucoup et valablement dans l'action »[41].

Rogers conseille de directement proposer à l'étudiant des problèmes à résoudre, qu'ils soient pratiques, sociaux, moraux ou philosophiques, parce qu'on apprend mieux dans l'action. Cela va de la proposition la plus simple à la préparation d'une pièce de théâtre ou encore à des défis plus complexes, par exemple régler un vrai problème de société. Il dit qu'il a été impressionné de la rapidité de la prise en main des savoirs lorsqu'il a enseigné à des professionnels, parce qu'ils associaient directement le savoir comme potentielle solution à leurs problèmes vécus sur le terrain. On peut reproduire cet apprentissage dans l'action dans le système scolaire (et nous en aurons un exemple concret en CONSTRUCTION[MI] avec Q2L où l'enseignement est entièrement tourné de cette façon, avec par exemple des enfants de collège qui ont tenté de résoudre des questions de harcèlement scolaire).

> « 7) L'apprentissage est facilité lorsque l'étudiant détient une part de responsabilité dans la méthode »[42].

C'est-à-dire quand l'étudiant choisit lui-même son orientation, les moyens d'apprendre, le déroulement. Qu'il reste au fond libre du « comment », voire du « quoi » selon les possibilités, les niveaux.

Là encore la SDT a démontré que cela était particulièrement efficace, puisque, lorsqu'on laisse l'enfant choisir parmi plusieurs exercices de différents niveaux, sans contrôle particulier,

39 **H.D Williams** *Experiment in self-directed education*, 1930
40 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969
41 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969
42 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

non seulement il est plus performant sur l'exercice, mais choisit aussi un niveau bien plus élevé que celui qu'on aurait osé lui donner. À l'inverse, imposer un exercice et exercer un fort contrôle sur lui (évaluation, surveillance) aboutira à des performances tout juste bonnes, générera une mauvaise intégration des savoirs (oubli à long terme), voire diminuera la motivation pour l'activité qui était pourtant là avant.

> « 8) Un enseignement autodéterminé qui engage la personne tout entière – avec ses sentiments autant qu'avec son intelligence – est celui qui pénètre le plus profondément et qui est retenu le plus longtemps »[43].

Et c'est aussi un élément qui a été démontré en psychologie cognitive : on retient davantage un stimulus qui est chargé d'émotions que sans ; plus l'objet à retenir est associé à de nombreuses facettes, que ce soit une facette intellectuelle, émotionnelle, touchant à différentes cordes sensorielles (vue, audition, odorat...), s'inscrivant dans un sens particulier (il y a une histoire derrière par exemple), faisant écho à notre vécu personnel (nous rappelle un souvenir, une expérience), plus on l'imprimera en nous profondément. Il est donc ridicule qu'on demande encore à notre époque aux professeurs de faire preuve de neutralité, de "rationalité", d'une froideur quant au contenu, parce que cela s'oppose même à ce qu'on sait du fonctionnement de la mémoire et de la rationalité (on ne peut décider, choisir avec pertinence, qu'avec le travail conjoint des émotions et des fonctions cognitives, nous reviendrons dessus en EXTENSIONRS)

> « 9) L'indépendance d'esprit, la créativité, la confiance en soi sont facilitées lorsque l'autocritique et l'auto-évaluation sont considérées comme fondamentales et que l'évaluation par autrui est vue comme secondaire. La créativité se déploie dans une atmosphère de liberté. »

Rogers estime que l'esprit critique, l'indépendance d'esprit et la confiance en soi se développent lorsque l'enfant a très tôt l'occasion de porter des jugements par lui-même, de se tromper et mesurer les conséquences de ce jugement, en d'autres termes, quand il fabrique ses propres feedbacks sur ses actions, avec évidemment l'aide informative des parents. Sinon, il reste dépendant de critères extérieurs, des attentes extérieures, du jugement d'autrui sur toutes ses actions. Rogers dit qu'en conséquence soit l'enfant restera dépendant toute sa vie des attentes extérieures, soit il sera révolté sans arrêt de façon totalement arbitraire.

On verra que c'est particulièrement confirmé par la SDT et par d'autres expériences d'éducation : l'autonomie est absolument nécessaire à l'autodétermination, sans quoi les motivations sont totalement dépendantes de l'extérieur, l'individu est manipulé à souhait, aliéné ou, au contraire, tombe dans une réactance[44] parfois inappropriée à ces besoins.

> « 10) Dans le monde d'aujourd'hui [son ouvrage a été publié en 1969], l'apprentissage le plus utile socialement, c'est l'apprentissage des processus d'apprentissage, c'est aussi d'apprendre à rester toujours ouvert à sa propre expérience et à intégrer en soi le processus même du changement »[45].

---

43 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

44 Lorsqu'on interdit quelque chose à quelqu'un, qu'on ne le rend moins accessible ou qu'on lui retire une possibilité d'action qu'il avait auparavant, l'individu aura tendance à la vouloir plus, quand bien même il n'en avait cure avant. C'est la réactance, une réaction irréfléchie devant l'interdit, qui parfois fait choisir à l'individu des choses qui lui nuisent, lui sont inutiles, ou nuisent à ses proches/la société. Par exemple, vouloir polluer à cause d'interdit écologique, refuser des vaccins à cause d'obligations à se faire vacciner de la part des autorités, se mettre à aimer un contenu nazi parce que celui-ci a été censuré, etc... Nous avons fait une vidéo à ce sujet, les chemins de la censure, Horizon-gull https://www.youtube.com/watch?v=h-ZueeA9b1xY&t=3087s

45 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

L'enseignement statique d'avant (transmettre la même somme d'informations aux futures générations) a pu correspondre un temps à ce dont il y avait besoin dans un environnement évoluant peu. Mais dès que la société évolue rapidement, change souvent, alors le bagage d'information peut être vite périmé et il y a davantage besoin de savoir apprendre par soi-même, savoir intégrer de nouvelles données afin de s'ajuster. Rogers décrivait cela à la fin des années 60, mais c'est d'autant plus vrai actuellement ; par exemple apprendre à maîtriser un logiciel sur un type de machine, d'une seule façon, est peu adapté aux besoins des métiers nécessitant des connaissances informatiques, car ceux-ci, logiciels comme machines, évoluent sans cesse. Par contre, apprendre à se débrouiller pour maîtriser de nouvelles machines, de nouveaux logiciels, est beaucoup plus durable. Il est donc socialement plus utile, dans n'importe quel domaine, d'apprendre à apprendre.

Créer un environnement de liberté

On perçoit déjà avec les conceptions précédentes les changements imaginés par Rogers pour l'éducation : enlever les instances de contrôle (programmes, évaluations), permettre la responsabilité des apprenants quant à l'organisation et le choix de ce qu'ils ont à apprendre, valoriser l'autonomie sous toutes ses coutures, permettre d'expérimenter concrètement le savoir.

Rogers résume ainsi le comment créer un environnement de liberté, qui nourrit l'autonomie, permet un enseignement autodéterminé :

— **La présence d'un ou de plusieurs facilitateurs** qui a les mêmes qualités que celles que nous avons vues dans « l'attitude de l'aidant ».

— **Édifier l'apprentissage sur des problèmes perçus comme réels**. Comme on l'a vu, il s'agit d'ancrer la transmission d'informations face à un réel que l'étudiant peut avoir perçu, ou alors qu'il puisse choisir ses cours en fonction des problèmes qu'il veut résoudre. Parfois, cette perception des problèmes n'est pas là car l'étudiant n'a pas eu beaucoup d'occasions de voir différentes situations, ou n'imagine pas encore celles qu'il aura à affronter lorsqu'il sera un professionnel : dans ce cas, la **simulation** est un outil qui permet aussi de faire un apprentissage expérientiel. Dans le même ordre d'idée, il s'agirait de transformer l'élève ou l'étudiant en **enquêteur**.

— **Fournir les moyens.** Il s'agit de fournir aux étudiants de quoi vivre un apprentissage expérientiel, que ce soit via les ressources académiques classiques (livre, matériel de laboratoire, instruments, films...) ou avec d'autres, à savoir la possibilité de parler à des professionnels, à d'autres étudiants plus avancés dans le cursus.

— **L'utilisation de contrats**. La liberté toute seule peut effrayer certains, et laisser confus quant aux moyens de s'organiser, de faire un projet. L'idée est alors de leur faire rédiger un contrat avec eux-mêmes, où ils peuvent écrire leurs buts, et organiser les étapes pour y arriver. C'est ce qu'avait proposé Shield, l'institutrice que l'on a citée précédemment : les élèves s'écrivaient leur contrat, où ils décidaient quels exercices ils aimeraient accomplir dans la journée, pourquoi et comment. C'est aussi une forme de transition entre système traditionnel contrôlant et système autodéterminé ; Rogers donne l'exemple d'un professeur de collège/lycée qui a employé ce système de contrat superposé au vieux système d'évaluation : au début

de chaque année, Arthur Combs expliquait aux élèves qu'ils pouvaient obtenir la note finale qu'ils souhaitaient. Pour réussir, l'élève devait juste certifier qu'il avait bien lu une certaine quantité de chapitres provenant du manuel et passer un examen. Mais s'il souhaitait une mention, il devait établir un plan de travail qu'il pensait valoir comme un B ou un A. Ce plan était ensuite discuté avec le professeur. Souvent, ce contrat était trop ambitieux et Arthur Combs aidait à ramener à une dimension plus raisonnable. Une fois le contrat établi, alors l'élève était certain d'obtenir cette mention du moment qu'il remplissait son contrat. Il n'y avait aucun blâme, quels que soient les choix qu'avaient décidés les élèves. Ainsi, ce système permettait d'évacuer toute crainte et d'avoir des discussions plus franches :

> « Les étudiants peuvent avoir un avis différent du professeur sans éprouver le sentiment qu'ils mettent en danger leur réussite à l'examen. Ils peuvent exprimer ce qu'ils sentent et pensent réellement »[46].

— **Division en petits groupes.** Il ne s'agit pas d'imposer la liberté à des personnes qui ne la voudraient pas. Par exemple, Shield a fait des groupes en fonction de ce que voulaient les élèves, l'un suivait un programme autodéterminé, l'autre traditionnel. Et les élèves pouvaient selon leurs attentes changer de groupe. La liberté, c'est aussi pouvoir choisir un apprentissage passif s'ils le souhaitent, comme autodéterminés.

Lorsque la classe est très grosse, la structuration en petits groupes permet aussi de mieux faciliter l'apprentissage autodéterminé ; le groupe lui-même peut se structurer en interne, avec des rôles de modérateur, de président, de rapporteur, etc.

— **L'autoévaluation.** Pour la permettre chez l'élève, il s'agit pour le professeur ou facilitateur de donner en premier lieu beaucoup d'indications sur l'évaluation, puis d'encourager l'élève à se noter. Le professeur peut garder la responsabilité de la note finale ou non. Parfois, s'il y a des contrats, la note finale est synonyme d'avoir rempli son contrat. D'autres professeurs ont pu fournir l'exemple d'autres autoévaluations d'élèves pour montrer ce processus aux nouveaux. L'élève peut être aidé par ses camarades ou son groupe pour s'autoévaluer, ou bien cela peut être des délégués du groupe qui donnent les notes après discussions.

> « La manière choisie est beaucoup moins importante que le fait qu'il se sente responsable de poursuivre intelligemment la réalisation des objectifs qu'il s'est fixés. Tel étudiant se choisira un objectif particulièrement rigide, comme simplement d'accumuler des connaissances utiles pour l'examen. Un autre peut voir dans le cours un moyen pour devenir plus spontané dans son apprentissage ou davantage ouvert à un éventail plus large de stimuli, ou plus libre d'être lui-même dans ses réactions en face de matériaux mis à sa disposition. Et chacun aura été un apprenti responsable et d'une manière assez semblable à celle d'une personne occupée par sa profession dans la société »[47].

— **Le groupe de rencontre** (ou parfois nommé groupe de sensibilité, de sensibilisation, de parole, intensif...). Dans l'optique de Rogers c'est le premier élément à poser. Il s'agit de former des groupes de discussion non seulement dans le cadre de la formation des étudiants, mais aussi pour les professeurs lorsqu'il y a un but de changer d'objectif, de politique, d'organisation pédagogique. Un facilitateur est présent, et son rôle est de faciliter l'expression, notamment personnelle, où les façades et défenses de chacun peuvent être levées. Au début, ce moment de groupe est peu structuré, de sorte que progressivement ce sont les relations, les commu-

46 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969
47 **Rogers C. R**. *Liberté pour apprendre*, 1969

nications dans le groupe qui conduisent les futures discussions, projets, problématiques. Des changements sont décidés, via l'autodétermination du groupe et de ses participants.

Voici comment se dérouleraient les séances avec les groupes visant le changement autodéterminé au sein de l'institution :

- Un climat psychologique de sécurité est progressivement développé dans le groupe, via le facilitateur ; petit à petit, apparaissent la liberté d'expression et la réduction des défenses chez les personnes.
- Des comportements affectifs vont avoir tendance à émerger entre les membres, mais également à l'égard d'eux-même.
- À partir de cette liberté, un climat de confiance s'installe, et les personnes expriment de vrais sentiments positifs et négatifs. Les personnes acceptent davantage l'ensemble de leur être, que ce soit d'un point de vue intellectuel, physique, affectif.
- Comme les personnes sont moins inhibées et bloquées par des défenses rigides, advient en eux la possibilité de changer : ce changement peut porter sur leurs attitudes, leurs comportements, leurs méthodes d'enseignement ou leur façon de diriger. Ce changement apparaît moins menaçant.
- Comme leurs défenses sont réduites, les personnes peuvent davantage s'écouter entre elles, elles apprennent plus de choses l'une de l'autre.
- Il y a de plus en plus de feedbacks interpersonnels, chacun apprend comment il apparaît aux autres, quel effet il produit sur les autres.
- Comme les personnes s'écoutent plus attentivement entre elles, l'institution se transforme alors davantage en un ensemble de relations de personnes ayant des objectifs communs plutôt qu'une structure hiérarchique.
- Dans ce développement de la liberté et comme les communications s'améliorent, des nouvelles idées, de nouveaux concepts et orientations apparaissent. L'innovation est perçue positivement plutôt que comme une menace potentielle.
- Les apprentissages qui sont faits durant l'expérience de groupe s'exportent — de façon temporaire ou prolongée — dans les relations même hors du groupe, avec les pairs, les étudiants, les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques.

En se basant sur ces expériences de groupe, Rogers constate qu'il y a un changement qui s'opère. Par exemple, il constate ces changements chez l'administrateur (à entendre ici tout poste lié à la direction, au conseil d'administration, au chef de département, etc.) :

- Il sera moins dans la protection de ses croyances et constructions mentales personnelles et pourra ainsi écouter avec plus d'attention les autres administrateurs ou professeurs.
- Il percevra les idées novatrices comme moins menaçantes.
- Il aura moins besoin de se protéger derrière des règles bureaucratiques et décidera davantage en fonction des avantages et inconvénients d'une situation donnée.
- Sa communication sera plus claire, que ce soit avec des supérieurs, pairs ou subordonnés, car elle se servira plus à une autoprotection camouflée.
- Il sera plus intéressé par les personnes et sera plus démocratique dans les réunions.
- Il aura plus de capacité à écouter les feedbacks positifs ou négatifs de l'équipe et à les utiliser d'une façon constructive.
- Communiquant réellement avec son conseil d'administration, il pourra peut-être établir les fondements d'un changement dans les structures (Rogers dit que c'est d'autant plus possible si tout le conseil d'administration participe au groupe également).

L'enseignant en groupe peut connaître de tels changements, ainsi que ceux-ci :

- Il pourra davantage écouter les étudiants et prêter attention à leurs sentiments.
- Même si les idées créatives de ses étudiants sont un peu perturbatrices, il sera davantage capable de les accepter plutôt que d'insister sur la nécessité de la conformité.
- Il aura tendance à mettre autant d'attention à son contenu de cours qu'à ses relations avec les étudiants.
- S'il y a des frictions et des problèmes, il aura davantage le souhait de les tirer au clair que de régler ces questions sur un mode disciplinaire ou punitif.
- Il développera avec sa classe une atmosphère plus égalitaire menant davantage à la pensée créative, au travail autodéterminé et à plus de spontanéité.

Révolution scolaire autodéterminée en action

Mais concrètement, qu'est-ce que donnent ces groupes ? Amorcent-ils vraiment un changement ? Ce changement n'est-il que personnel ou a-t-il un impact sur l'organisation générale ? C'est ce que nous allons voir à présent avec l'histoire des IHM (IHM = Immaculate Heart of Mary = Coeur immaculé).

En 1966, le groupe du *Cœur immaculé,* groupe scolaire catholique de nonnes comprenant des écoles, des collèges, des lycées et un enseignement supérieur, demande à Rogers d'intervenir pour organiser des groupes intensifs et/ou de sensibilisation afin d'amorcer un changement autodéterminé de l'organisation.

Le premier groupe se tient à Montecito, organisé par Rogers, Coulson et Meador, avec de nombreux facilitateurs sur le terrain. Presque toutes les sœurs de l'IHM (qu'elles soient administratrices ou professeures) finiront par avoir participé à ces groupes, durant l'année 1967. Ces groupes s'arrêtent vers la fin 1968, bien plus tôt que ce qui était prévu initialement (les subventions étaient prévues pour trois années d'expérimentation, mais il n'y en a eu finalement qu'environ un an et demi à 2 ans).

En 1970 l'ordre religieux d'IHM a éclaté : 300[48] nonnes se sont libérées de leurs vœux, c'est le plus grand groupe de religieuses à se laïciser simultanément. Certaines deviendront professeures dans d'autres écoles non religieuses, d'autres se convertiront à une nouvelle vie (devenant artistes, militantes, etc.). Une grande partie rejoindra une nouvelle communauté construite sous l'impulsion de sœur Caspary (l'ancienne directrice des IHM) qui n'aura plus d'accroches hiérarchiques avec l'Église.

Que s'est-il vraiment passé dans ces écoles ? Il y a de très nombreuses perspectives qui relatent l'histoire mouvementée de cette fin des IHM, sans même mentionner l'intervention rogérienne des groupes : par exemple, des chercheurs ou journalistes se sont penchés sur la personnalité et les idéaux particuliers des professeures et administratrices de l'IHM de l'époque

48 Selon **Kugelmann, R.** (2005). *An encounter between psychology and religion: Humanistic psychology and the Immaculate Heart of Mary nuns* ; d'autres sources rapportent des chiffres différents (sans doute dûs à la période où le compte a été fait, ou peut-être parce que le calcul prenait aussi en compte aussi les nonnes qui n'étaient pas professeures, qui faisaient parties de l'équipe éducative) ; Maloney (2014) parle de 350 soeurs s'étant dispensées de leurs voeux et ayant rejoint la nouvelle communauté ; Coulson, l'ancien collaborateur de Rogers mais qui deviendra par la suite l'un de ses plus farouches critiques (toutefois pas à l'encontre de sa personne qu'il décrit comme extraordinaire dans une interview), parle de 300 nonnes sur 560 qui avaient participés aux groupes. Wikipédia rapporte le départ de 315 nonnes. https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C5%93urs_du_C%C5%93ur_Immacul%C3%A9_de_Marie#cite_note-Time-6

qui étaient déjà réputées (avant 1966) pour leur très grande créativité (Sœur Corita /Corita Kent) ou encore pour leur résistance au conservatisme de l'Église (Sœur Humiliata /Caspary). L'IHM, c'est aussi l'un des lieux d'où est parti quantité de témoignages où l'on voit émerger des femmes qui se mettent à assumer leur homosexualité, puis progressivement — après avoir quitté les ordres — à militer pour les droits LGBT (Jeanne Cordova par exemple). D'autres sont anti-guerre, féministes[49], toutes ont à cœur de lutter contre les oppressions et les injustices[50]. Peu de témoignages, d'écrits, rapportent vraiment ce qui s'est concrètement passé lors de ces groupes, ni quel pourrait avoir eu leur influence sur la transformation des IHM en communauté laïque (qui existe d'ailleurs encore aujourd'hui). Il est donc difficile pour moi de vous livrer une histoire précise de cette « révolution » avec tous ses détails techniques. Selon les acteurs, cette révolution est considérée comme une réussite, et pour d'autres, comme un drame, notamment des personnes du champ catholique conservateur. Beaucoup de points restent assez flous, notamment sur le rôle causal des groupes sur cette révolution.

Les IHM avant Rogers

Commençons par voir l'ambiance initiale avant la mise en place des groupes.

Caspary devient présidente de l'*Immaculate Heart College* en 1958 ; docteure en Lettres, elle a notamment étudié François Mauriac[51] et dans ses écrits de 1960, on trouve déjà une vision de la liberté, de l'autonomie qui est très raccord avec ce qu'aurait pu dire Rogers (ou même avec la SDT actuelle) :

> « Les dépendances avec les autres, les milieux sociaux avec leurs coutumes et manières peuvent être atrophiées, même une vie de dévotion mal conçue ou des exercices de piété peuvent empêcher les personnes d'avoir une conscience de soi authentique et profonde. Parfois un être humain peut devenir ce que les autres attendent de lui... Il peut devenir si moulé dans les attentes des autres qu'il est une image fidèle de l'espoir et des rêves des autres, mais dans cet acte, il perd sa propre identité... il peut craindre la liberté qu'apporterait la connaissance de soi. Parfois il désire la sécurité de la conformité. Et donc ces vies sans sens sont le lot de beaucoup, ironiquement même parmi les soi-disant religieux »[52].

Alors qu'en 1937 elle entrait au couvent avec des vertus d'obéissance, de conformité et de régularité de la vie, son étude de Mauriac la fera progressivement adopter et mettre en œuvre des valeurs de liberté individuelle, de responsabilité et de possibilité d'une expérience de Dieu à travers une conscience de soi telle qu'expliquée au-dessus.

Caspary a à cœur d'appliquer le SFC (*Sister Formation Conference*) un programme d'études qui vise à remplacer l'ancien programme d'études des sœurs, de façon à ce qu'elles obtiennent un diplôme universitaire : l'IHM devient un lieu réputé pour son innovation, sa créativité, car il faisaient venir des conférenciers de tous domaines, également très réputés.

Le département d'art est à l'époque particulièrement connu : il est mené par Sœur Mary Corita /Corita Kent, une artiste reconnue dans la sérigraphie, avec un style pop art ; elle créera

49 Caspary est déclaré féministe par des observateurs [URL] ; d'autres l'ont été ouvertement, comme Coriander ou encore des élèves comme Jeanne Cordova (cf **Curb R.** *Lesbian Nuns: Breaking Silence,* 1985)

50 La nouvelle communauté de 1970 était centrée sur ces objectifs.

51 Écrivain français engagé auprès des Chrétiens de gauche après le bombardement de Guernica, critique du régime de Vichy, il participe à la résistance à travers la presse clandestine. Plus tard, il dénonce la guerre d'Indochine ; il obtient un prix nobel en 1952.

52 Caspary, François Mauriac VII cité dans **Maloney Susan M** *Obedience, responsability and freedom : anita m. caspary IHM, and the post conciliar renewal of catholic wowen religious*, 2014

des œuvres pour dénoncer la guerre au Vietnam, et ses méthodes sont aussi imprégnées de cette idée que la connaissance de soi, la liberté sont fondamentales pour œuvrer. Les commentateurs de son œuvre rapportent qu'elle rendait « cool » le catholicisme[53], que cela attirait énormément d'autres artistes[54] ; avec ses cours, l'IHM devient une avant-garde de la scène artistique de l'époque.

Sa méthodologie est simple : « *commencez, regardez, connectez et créez, travaillez et jouez, célébrez !* » ; l'art ne peut s'apprendre par cœur pour elle, la créativité est un acte naturel qui naît de l'observation attentive de l'ordinaire, et l'action de créer est un acte d'espoir. Elle estime que chacun a cette capacité en lui (ce qui n'est pas sans rappeler là aussi Rogers), bien que nous ne soyons pas tous peintres par exemple, nous sommes tous des artistes dès lors que nous assemblons des choses, que ce soit pour faire du pain, un enfant, etc. :

> « Agir et fabriquer sont des actes d'espoir, et à mesure que cet espoir grandit, nous cessons de nous sentir submergés par les troubles du monde. Nous nous souvenons qu'en tant qu'individus et groupes, nous pouvons faire quelque chose pour résoudre ces problèmes. [...]
> En tant qu'enseignants, nous essayons de participer au processus permettant aux gens d'être les artistes qu'ils sont. Et en tant qu'artistes, nous acceptons la responsabilité de créer — de réaliser nos immenses pouvoirs pour changer les choses, pour assembler les choses d'une nouvelle manière »[55].

Elle donne des exercices particulièrement étonnants ; Jeanne Cordova, une ancienne élève, raconte qu'un exercice consistait à courir sur les bancs de la classe tout en s'exprimant artistiquement sur les murs préparés à recevoir leurs collages, peinture, etc. Corita donnait des défis particulièrement créatifs, comme dessiner cent objets du quotidien à l'encre de Chine et avec une baguette, tout cela avec sa main non dominante (elle pensait qu'on apprenait à dessiner en testant toutes sortes de supports, d'outils — y compris des objets qui n'étaient pas prévus pour l'art).

Corita participera énormément avec l'école à organiser la « fête de Marie » (dès 1964), un évènement très festif créé par l'école où il s'agissait de célébrer Marie, notamment en célébrant le quotidien et la gratitude pour les petites choses, comme la nourriture et les objets communs, en manifestant avec des pancartes, les photos donnant vraiment l'impression d'une manifestation, mais revendiquant la présence de la joie ; en y mettant de la musique et de la danse, en y mettant le maximum d'art. Cet évènement sera particulièrement répudié par les catholiques conservateurs. Dans sa classe, elle a créé les règles ci-dessous, qui là encore, on le devine, vont parfaitement bien se marier avec les apports de Rogers. Dedans, l'autorité a aussi des devoirs envers les élèves et cela représente un appel à s'inspirer de modèles tout en s'en émancipant (règle 5), ce qui est un rapport singulier aux règles à réinventer sans cesse :

> « *Règles*
> 1. Trouvez un endroit en lequel vous avez confiance et essayez de lui faire confiance pendant un certain temps.
> 2. Les devoirs généraux d'un étudiant : tirer le meilleur parti de votre professeur. Tirer le meilleur parti de vos camarades de classe.
> 3. Les devoirs généraux d'un enseignant : tirer le meilleur parti de vos élèves.

53 **Kent Corita, Steward Jan**, *Learning by heart, Teachings to Free the Creative Spirit,* 2008

54 Charles Eames, Alfred Hitchcock, John Cage, Saul Bass, Buckminster Fuller ; Selon **Skidmore**, *Tang hosts retrospective of artist, activist, and educator Corita Kent*, 2013 https://www.skidmore.edu/news/2013/0110-corita-kent.php#top et **Kent Corita, Steward Jan**, *Learning by heart, Teachings to Free the Creative Spirit*, 2008

55 **Kent Corita, Steward Jan**, *Learning by heart, Teachings to Free the Creative Spirit,* 2008

4. Considérez tout comme une expérience.
5. Être autodiscipliné. C'est-à-dire qu'il s'agit de trouver quelqu'un de sage ou d'intelligent, puis choisir de le suivre. Être discipliné, c'est suivre de la *bonne* façon. Être autodiscipliné, c'est suivre d'une *meilleure* façon.
6. Rien n'est une erreur. Il n'y a ni victoire ni échec. Il y a seulement le faire.
7. La seule règle est le travail. Si vous travaillez, cela mènera à quelque chose. Ce sont les gens qui agissent tout le temps qui finissent par comprendre les choses.
8. N'essayez pas de créer et d'analyser en même temps. Ce sont des processus différents.
9. Soyez heureux quand vous pouvez le gérer. Amusez-vous bien. C'est plus léger que vous ne le pensez.
10."*Nous enfreignons toutes les règles. Même nos propres règles. Et comment faisons-nous cela ? En laissant beaucoup de place pour des quantités indéfinies*". John Cage

Un conseil : soyez toujours là. Venez ou allez à tout. Allez toujours en classe. Lisez tout ce qui vous passe sous la main. Regardez avec attention les films, souvent. Sauvegardez tout ce qui pourrait vous être utile plus tard.

Il devrait y avoir de nouvelles règles la semaine prochaine. »[56]

Avant l'intervention des groupes, il y a donc un progressisme évident dans l'équipe éducative et administrative de l'école ; ce progressisme devient encore plus flagrant dès lors que les sœurs prennent très au sérieux le concile de Vatican II, qui en appelle à moderniser les ordres, à réinventer l'organisation.

Mais dans ce plein débordement de créativité, de progrès et d'innovation, il y a un obstacle de taille : le Cardinal McIntyre qui rejette ce que font les IHM. Celui-ci est dans une posture conservatrice : il rejette le concile Vatican II, refuse de faire des messes en anglais (préférant le latin), rejette vivement la fête de Marie que les sœurs ont organisée. Il y a une tension forte entre elles et lui.

Pour donner un exemple de ce conflit, voici le témoignage d'un prêtre également réalisateur de films (Ellwood E. Kieser, appelé également Père Kaiser ou Bud) qui avait été ponctuellement à l'IHM, notamment lors de la fête de Marie :

« C'était en août 1967. Pour ceux qui ne faisaient pas partie de l'Église, les changements [ceux liés au concile] qui se produisaient au sein de l'Église étaient très excitants. Mais pour ceux qui étaient à l'intérieur, les changements étaient parfois déroutants. Et les dirigeants n'étaient pas toujours satisfaits de ceux d'entre nous qui expérimentaient.

— *Bud*, aboya Mgr Ben Hawkes, l'architecte conservateur du cardinal McIntyre, au téléphone, Je suis choqué.

— *À propos de quoi ?* Ai-je demandé, en veillant à ne pas être aspiré dans son jeu.

— *J'ai devant moi une photo de vous en train de concélébrer la messe, prétendument avec les Cœurs Immaculés, prétendument le 15 août, et vous portez une chasuble en papier crépon*.

— *Alors ?* Dis-je aussi nonchalamment que possible.

— *Alors, que puis-je dire au cardinal ? Il sera très en colère. C'est contraire aux règles.*

— *Dites-lui tout ce que vous voulez, Ben. L'atmosphère était très festive. Comme une fête. Les vêtements en papier crêpon semblaient très appropriés. De plus, il n'y avait rien d'assez conventionnel pour aller autour.*

— *Approprié, mon œil. Vous êtes censé porter des vêtements en tissu. C'est ce que veut Rome.*

— *Vraiment, Ben*, répondis-je, ma tension artérielle commençant à monter, *avec des enfants mourant de faim et le monde se préparant à se faire sauter, pensez-vous que Jésus veut que nous nous inquiétions du genre de vêtements que nous portons ?* » Je jouais ça un peu salement, mais il le méritait.

— *Vous êtes tous les mêmes,* a-t-il rétorqué. *Vous commencez à jouer avec la liturgie. Ensuite, vous remettez en question la doctrine de l'église. Vous finissez par sortir avec des nonnes*". À ce moment-là, j'étais furieux ; en partie parce que, je suppose, je faisais les trois. »[57]

56 **Kent Corita, Steward Jan**, *Learning by heart, Teachings to Free the Creative Spirit,* 2008

57 **E. Kieser,** *Holywood Priest,* 1991 ; à noter que Kieser a suivi des groupes rogériens par sa propre initiative en 1968,

Puis les sœurs vont faire appel à Rogers pour mener des groupes : ce ne sont pas les seules religieuses à avoir fait appel à Rogers, d'autres groupes religieux (notamment jésuites, protestants) ont également été le chercher parce qu'ils estimaient la valeur de son travail, et ne le trouvaient pas du tout incompatible avec leurs pratiques religieuses, bien au contraire : selon eux, la quête de sens chez l'humain, et même l'aspect développement personnel était raccord avec la foi et la vie religieuse. Rogers quant à lui n'était pas totalement étranger à la religion, car il a vécu dans une famille protestante et avait même voulu entrer dans les ordres : il avait abandonné ce projet, car les croyances qu'on lui imposait étaient contraires à ses autres croyances ; l'aspect autoritaire, hiérarchique, lui était aussi hautement problématique à titre individuel (que ce soit supporter l'autorité que de l'endosser soi-même — cela revient toujours dans ses écrits, tout comme les propos de ses contemporains, tel que Coulson le rapporte).

La demande de groupes s'est d'abord faite via Bonnie Flynn McWhinney, qui connaissait Rogers et qui a elle-même organisé un groupe portant sur « *L'engagement de nos vies envers Dieu par les vœux* ». Ce groupe organisé selon les méthodes de Rogers est un succès qui apporta « *ouverture, confrontation, honnêteté, confiance, joie, amour, communauté* »[58] . Elle renouvelle son appel à Rogers et son équipe pour intervenir plus vastement dans les IHM. Coulson dépose alors les écrits « *Self-Directed Change in an Educational System* »[59] et parallèlement McWinney voit Caspary et Kelley (la mère supérieure) pour la convaincre de suivre ce plan de changement autodéterminé.

Les sœurs ont fait leur premier groupe parmi l'équipe éducative sur le thème du concile Vatican II : elles voulaient décider si oui ou non elles allaient amorcer les changements d'organisation liés au concile Vatican II, et comment le faire. La méthode de groupe a été, en quelque sorte, à la fois un appui et un brainstorming pour mettre en œuvre des volontés de changements importants déjà fortement latentes. Parallèlement, il y a une réunion officielle avec les gouvernants de l'école qui ont décidé ou non de l'application du concile Vatican II. À la suite de cette première réunion officielle, voici comment Caspary résume la raison d'être au cœur des futurs changements :

> « L'objectif de l'éducation... est aussi, et surtout, de développer des individus flexibles, adaptables, ouverts au changement et désireux d'apprendre en permanence. En conséquence, le processus d'apprentissage doit devenir de plus en plus dynamique, dans lequel l'enseignant et l'élève coopèrent dans la recherche, l'expérimentation et la découverte »[60].

Encore une fois, on voit que Caspary partage une motivation commune à Rogers.

Est-ce que ce premier groupe a influencé les résultats pour l'adoption du concile Vatican II dans les IHM ? Howard Kirschenbaum explique qu'il semble « *que l'atelier avec les délégués du chapitre les ait aidés dans une certaine mesure à avoir le courage de définir de nouveaux modes de vie* »[61], mais la volonté de changer était déjà présente avant le groupe.

---

afin de trouver un sentiment de communauté, en dehors du programme des IHM, voici ce qu'il en rapporte : « *à la recherche de communauté, je suis allé à Esalen, et j'ai suivi une formation de sensibilité à l'Institut Carl Rogers de la personne, à La Jolla. La communication lors de ces séances était parfois profonde et honnête, et ces groupes sont souvent devenus proches. A la fin de la journée, nous nous réunissions dans la cour arrière de la maison de l'aumônier catholique à l'université pour l'Eucharistie. Ces messes étaient intenses et pleines de sentiments. Mais les hauts émotionnels ne pouvaient pas durer. Ces groupes de rencontre et séances de sensibilité ont duré trois jours ou une semaine. Au mieux, ils ont montré à quoi pouvait ressembler la vie communautaire. Mais ils ne l'ont pas remplacée. J'avais faim de quelque chose de plus, de quelque chose de permanent et de continu* ».

58 Cité dans **Maloney Susan M.** *Obedience, responsability and freedmon : Anita M. Caspary IHM, and the post-conciliar renewal of catholic wowen religious*, 2014

59 « Changement autodéterminé dans le système éducatif » ; une partie de ce dont on a parlé dans « créer un environnement de liberté »

60 **Caspary Anita M.,** *Décrets,* 2003.

61 **Kirschenbaum H.** *On becoming Carl Rogers*, 1979

Les idées sur l'éducation et sur comment elle devrait préférablement se dérouler étaient déjà présentes chez les sœurs, tout comme leur progressisme, leur soif d'innovation, de créativité, de libération de l'individu vers une responsabilité pleine et consciente de sa singularité. Le conflit était également déjà là, incarné par le Cardinal conservateur pour qui les valeurs d'obéissance, de conservatisme, de traditions auxquelles tous devaient se plier étaient plus importantes que tout le reste.

Le début des groupes

Il y a eu une première planification des groupes impliquant des administratrices et professeures, menée sur le lieu de travail, dans des écoles primaires et secondaires différentes de l'IHM. Au total, il y a eu 301 participants à ces groupes, dont des représentants d'étudiants et d'étudiantes. 20 membres du personnel de Rogers y ont également participé pour la facilitation.

Rogers rapporte que les premiers défauts qui ont surgi concernaient la facilitation : certains facilitateurs étaient critiqués pour leur manque de compétence ou parce qu'ils étaient trop intervenus lors de la fixation d'objectifs plutôt que de laisser le groupe les définir. Les groupes étaient facultatifs, mais certains membres se sont sentis un peu contraints d'y participer sous pression sociale. Certaines professeures craignaient qu'on ne les considère pas pleinement (seulement en tant que "personne", sans prise en compte de leur position de professeure), mais après avoir été rassurées sur le fait que leur rôle professionnel était aussi pris en compte, cela allait mieux. Des résultats positifs (selon Rogers) ont également rapidement émergé : les personnes ont rapporté une meilleure communication entre les membres de l'école, des conflits interpersonnels ont pu être réglés, il y a eu aussi résolution de problèmes d'une façon très constructive et créatrice.

> « Un professeur était sur le point de s'embarquer pour un nouveau cours pour lequel elle ne cachait pas ses appréhensions. Elle exprima ses craintes dans le groupe de rencontre, puis décida de faire participer les étudiantes au programme et à la réalisation du cours. Elle vient de faire savoir qu'elle vit une aventure passionnante »[62].

L'attrait était tel qu'il y a eu une demande à l'équipe de Rogers afin d'organiser une formation (que ce soit pour les professeurs, administratrices ou étudiantes) pour qu'elles puissent devenir facilitatrices l'année suivante.

Les étudiantes et membres de IHM se sont approprié la technique des groupes pour suivre les objectifs, notamment celui d'un monde plus humain : des étudiantes noires demandèrent à mener des groupes « interraciaux », qui finalement s'étendirent à toutes les séances « *Ce fût une des rencontres les plus profondes, les plus émouvantes et les plus fougueuses de l'année. Le dialogue commencé continu* »[63]. La communauté du Cœur immaculé qui naîtra des cendres de l'IHM se donnera d'ailleurs comme priorité des objectifs de lutte contre les dominations, les oppressions, les injustices qui étaient des thèmes déjà forts dialogués à cette époque. Dans le même ordre d'idée, il y avait des groupes mixtes entre les sœurs et des étudiants garçons d'un autre collège, où le but était « *qu'ils se traitent comme des personnes et pas seulement comme des partenaires de rendez-vous* ».

62 **Rogers C. R.** *Liberté pour apprendre,* 1966
63 **Rogers C. R.** *Liberté pour apprendre,* 1966

Concernant les cours, il y a eu un changement de comportement chez les professeures :

> « J'ai écouté mes élèves. Je leur ai demandé si auparavant j'en avais parfois «rembarré» l'un ou l'autre ou s'il était arrivé que je ne les aie pas écoutés, et ces grands bandits ont tous levé la main. Aussi, car ils sont extrêmement sensibles, j'ai vécu le mois le plus occupé, le plus excité, le plus juteux, le plus passionnant, le plus amusant, le plus rempli et le plus heureux depuis que je fais la classe, et ce n'est pas près de finir. »

> « J'ai pu avouer mon anxiété à mes étudiantes, et la conséquence en est que je me sens beaucoup plus à l'aise en classe que je ne l'ai jamais été. J'ai invité mes filles à m'appeler par mon prénom, ce qu'elles ont fait après quelques semaines. Ceci permet un tas d'échanges plus libres. Je ne donne plus de notes, même plus d'examens. Elles rédigent leurs propres questions — celles qui ont de l'importance pour elles par rapport à la matière du cours — et elles les discutent ensuite. »[64]

De façon plus globale, étudiantes comme professeures ou administratrices rapportent un grand changement dans les relations : elles sont plus profondes, de personne à personne, elles se préoccupent plus d'autrui et perçoivent mieux ce qui les préoccupe. Le changement a pu être perturbateur en premier lieu (pendant les moments de groupe ou immédiatement après), puis les personnes semblent adopter un nouveau comportement qui a des bienfaits directs sur les relations interpersonnelles. Ce changement a plus ou moins d'impact sur l'enseignement en retour.

On trouve aussi des témoignages de ces groupes dans d'autres ouvrages, notamment sous un aspect bien différent, à savoir la question de l'homosexualité. Par exemple, Coriander (sœur Mary Benjamin) est une femme qui se savait homosexuelle dès l'adolescence :

> « À quinze ans, c'était incontournable. Mon corps changeait. J'étais plein de désirs et d'excès d'énergie. Et mon pauvre petit cœur devenait fou à cause de quelques religieuses et de quelques filles de l'équipe universitaire. En sixième, j'avais eu un petit ami, mais uniquement parce qu'il était mon billet pour le cinéma. Ma loyauté et mon affection étaient réservées à mes petites copines »[65].

Elle rejoint les IHM dès 1962, d'abord en tant qu'élève, et elle adore :

> « Les premières semaines étaient comme une lune de miel. Nous avons été régalés avec de la nourriture, des chants et des célébrations du groupe devant nous. Ils nous ont appris les ficelles de la vie communautaire et nous ont accueillis en tant que nouveaux membres de la famille. C'était comme aller chez ma copine pour y passer la nuit et ne jamais avoir à rentrer à la maison. Je pouvais à peine croire ma chance que cette famille de femmes puisse être la mienne pour le reste de ma vie »[66].

Les histoires d'amour y naissent :

> « Nous étions jeunes et passionnés. Les coups de cœur romantiques poussaient comme des mauvaises herbes. J'en cultivais plusieurs moi-même. Ce dont je me souviens de notre premier voyage à la plage, ce n'était pas notre chant autour du feu de camp mais la lumière dans les yeux de Betty alors que nous nous tenions la main et regardions les étoiles. Mais les Pères de l'Église avaient une longueur d'avance. Notre livre de règles était clair : aucune amitié particulière[67]. Aimez tout le monde, mais personne en particulier. Nos supérieurs ont fait de leur mieux pour nous garder seuls ou en groupe et nous ont avertis de ne pas marcher à deux ».

64 **Rogers C. R.** *Liberté pour apprendre,* 1966
65 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
66 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
67 Cette expression était connue aux IHM pour également désigner des relations amoureuses et/ou sexuelles entre nonnes.

Elle devient professeure aux IHM et développe alors une maladie que personne n'arrive à lui diagnostiquer et pour laquelle elle est blâmée. Elle arrête l'enseignement durant un moment. Cela la fait réfléchir :

> « La crise m'avait poussé à un tournant. Toute ma vie, j'avais agi par culpabilité et par peur, m'inscrivant dans un moule façonné par mes parents, professeurs, supérieurs. J'avais craint l'autorité et je n'avais jamais remis en question ses exigences. Maintenant, je découvrais que ceux qui dictaient ma vie n'avaient le pouvoir ni de détruire ni de guérir : ils étaient faibles et impuissants face à ma souffrance. Seulement j'avais le pouvoir de me guérir et la sagesse de vivre ma propre vie. Une paix que je n'avais jamais connue est entrée dans mon âme. Je savais que la culpabilité et la peur ne me posséderaient plus jamais »[68].

On voit qu'avant la mise en place des groupes, il y a un développement en elle qui se produit, notamment durant sa maladie. La maladie finit par disparaître, elle reprend le tutorat. C'est à ce moment qu'elle est amenée à rejoindre un groupe :

> « L'été 1966, j'ai été initié à la formation de sensibilité, la première aventure de mon ordre dans le mouvement du potentiel humain. Là, j'ai rencontré Eva, une femme lourde à la peau sombre, aux yeux bruns profonds et aux cheveux noirs. Il y avait une douceur en elle, une force tranquille et une facilité avec laquelle elle exprimait ce qu'il y avait dans son cœur. Les larmes lui sont venues facilement alors qu'elle parlait de ses conflits familiaux et des événements douloureux de son couvent et de son école. J'ai ressenti une chaleur pour elle et une proximité qui m'a surprise. À la fin du troisième jour, tout le monde avait parlé sauf moi. Avec hésitation, j'ai raconté certains des événements de ces dernières années et parlé de ma solitude. Il n'y avait pas de larmes. J'ai parlé comme si tout était fini. Mais en regardant autour de moi, j'ai vu ma douleur se refléter dans les yeux des autres — en particulier ceux d'Eva. Une semaine plus tard, dans le parking du collège, une religieuse s'est précipitée et m'a jeté ses bras autour de moi dans une étreinte chaleureuse. C'était Eva. Ses yeux étaient pleins de tendresse alors qu'elle me saluait comme une vieille amie. Comme nous suivions tous les deux des cours à l'université, nous nous voyions souvent. J'ai parlé. Elle a pleuré. Nous avons ri. Je lui ai dit que je craignais d'avoir un terrible béguin pour elle. Elle a dit : « *Super ! Profites-en !* » Profites-en ?! Après toutes ces années, quelqu'un me disait d'apprécier mes sentiments »[69].

Progressivement la relation devient complètement amoureuse et elles finissent par avoir un rapport sexuel :

> « Jamais de ma vie je ne m'étais sentie aussi vivante. Mon moral était bon. J'étais en bonne santé et forte, et j'appréciais des plaisirs dont je n'avais jamais rêvé. Mais à cette appréciation pour les plaisirs de notre intimité sont venu s'ajouter des sentiments de culpabilité qui me rongeaient. Sûrement étions-nous allés bien au-delà de l'imagination de ceux qui disaient : "Pas d'amitié particulière". Étais-je encore célibataire ? Sinon, qu'est-ce que je faisais au couvent ? Personne n'avait jamais dit que le célibat signifiait ne pas aimer les femmes. Était-ce quelque chose de terrible ? J'en ai parlé à un prêtre qui a refusé de porter un jugement sur mes actions. Il a dit que c'était à moi de décider si nous avions raison ou tort. Il a ouvert une porte et j'ai traversé, réalisant que j'étais seule. J'ai poursuivi ma relation avec Eva et terminé mon année d'enseignement. Mais la culpabilité a persisté jusqu'à ce que je ne puisse plus ignorer les contradictions incarnées dans ma relation. Toute ma vie, mes parents et mes professeurs avaient utilisé la culpabilité et la peur pour me faire faire les choses à leur manière jusqu'à ce que je sois si malade que je ne pouvais plus rien faire. Ce n'est qu'à la fin de ma maladie que j'ai pu voir ma vie comme la mienne. En aimant Eva, je grandissais dans une direction en contradiction avec les objectifs du couvent d'obéissance et de service à l'Église. J'ai commencé à prendre des décisions, non par culpabilité, mais selon la voix de mon intuition et la sagesse de mon corps. J'ai commencé à voir l'Église plus objectivement. Elle était dirigée par des hommes, pas par Dieu. Mon allégeance à l'Église n'était plus un destin mais un choix. J'ai quitté le couvent en 1968 car ses murs étaient devenus une pri-

68 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
69 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985

> son. La peur qui m'y attirait pour me protéger avait perdu son pouvoir. Le couvent ne pouvait plus rien faire d'autre que me bloquer. Mon esprit mourait de faim pour la vie que j'avais abandonnée étant enfant. Il était temps de se rattraper. »[70]

On remarque dans ce témoignage que le prêtre auquel elle s'est confiée a été très rogérien en lui laissant l'autonomie de décider par elle-même. Coriander a continué sa vie avec Eva un moment puis s'est engagée en politique, dans une militance radicale de gauche. Eva la quitte, Coriander tentera d'autres relations hétérosexuelles, mais elle découvrira qu'elle est totalement et indéniablement homosexuelle. Elle s'engagera à la fois contre la guerre au Vietnam, dans des mouvements féministes, dans des communautés amérindiennes. À l'heure où elle écrivait ce témoignage (vers 1985), elle était formatrice pour des adultes handicapés. Sa vie fut riche de rôles variés :

> « Quand les gens me demandent ce que je fais ou qui je suis, je pense que toute ma vie j'ai été clown avec mes différents costumes et philosophies — religieuse, militante, hippie, chevrière, gitane. Je vois toutes mes identités comme un jeu — et comme réelles. Je veux jouer toutes les parties que je peux. Et je peux le faire plus librement maintenant parce que je n'ai pas à devenir un seul rôle — (comme je l'ai fait un temps en étant religieuse). Je suis moi-même derrière mes masques, et mon moi ressort à travers les masques, et mon jeu est réel. Tant que je peux continuer à jouer, j'ai le courage de continuer à vivre »[71].

Lorsqu'on croise les témoignages avec ce qui a pu se passer dans les groupes, on voit qu'au fond, les personnes n'ont pas adopté quelque chose provenant uniquement de Rogers ou des groupes, mais qu'ils ont saisi ces groupes pour exprimer plus pleinement ce qui était déjà en eux, que ce soit des objectifs pédagogiques, le souhait d'avoir des relations et des communications plus authentiques, des idéaux de justice sociale, l'envie de résoudre des problématiques personnelles. Mais est-ce bien cela, le fait que les personnes en viennent à choisir une voie plus personnelle, un fonctionnement plus en accord avec leurs motivations qui a entraîné le départ de 300 sœurs, la fin des IHM ? Autrement dit, est-ce que l'autodétermination qui a émergé, à la fois d'une part du progressisme des sœurs dans leur enseignement, ainsi que des groupes, et très certainement d'une forte influence distale propice aux changements des années 60 débuts 70 (mouvement des droits civiques, puis hippies) est responsable de cette transformation ?

Le démantèlement des IHM, la faute à Rogers ?

Pour Coulson et d'autres catholiques conservateurs, la destruction des IHM est entièrement due aux groupes et à l'intervention des psychologues :

> « Nous avons corrompu toute une série d'ordres religieux sur la côte ouest dans les années 60 en faisant parler les religieuses et les prêtres de leur détresse »[72].

D'autres y voient une intervention quasi démoniaque :

> « L'effet d'inviter Rogers et son équipe dans le système scolaire n'était pas sans rappeler l'effet d'inviter les démons au couvent de Loudon »[73].

70 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
71 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
72 **Coulson W. Et Marra W.,** *A story of a repentant psychologist,* [URL]
73 Comment le mouvement de sensibilité a désensibilisé les catholiques au mal, **William Kilpatrick** [URL]

Les groupes auraient stimulé de façon diabolique la sexualité, et pour justifier cette accusation, les accusateurs s'appuient sur le témoignage de Coriander (sœur Mary benjamin) que nous avons vu précédemment :

> « Sœur Mary Benjamin s'est impliquée avec nous à l'été 66 et est devenue victime d'une séduction lesbienne »[74].

Ce qu'ils ne rapportent pas c'est que déjà adolescente elle se savait attirée par les femmes et que ce n'est aucunement le groupe ou Eva qui l'aurait manipulée à devenir lesbienne : on a vu précédemment que c'était une histoire d'amour dans sa plus belle simplicité, le groupe n'a été que le lieu où elles se sont vues la première fois.

Dans le même ordre d'idée, pour justifier que les groupes et la philosophie rogérienne était pervertissantes, Coulson rapporte le témoignage de père Kaiser (dont on a parlé précédemment parce qu'il s'était fait reprocher sa tenue durant la fête de Marie), amoureux (platonique) d'une femme suivie soi-disant en thérapie rogérienne. Selon Coulson le thérapeute aurait perverti cette femme, puis l'aurait épousée ; je suis allée voir les sources[75] qu'il cite : rien n'indique que le thérapeute était rogérien, de plus le père Kaiser l'avait anonymisé (donc comment Coulson pouvait savoir qui il était ?) et les propos rapportés indiquent de nombreuses interprétations hautement psychanalytiques ne correspondant pas du tout aux manières de faire rogérienne (au contraire, sa méthode thérapeutique impliquait de ne pas imposer d'interprétations aux personnes). Le témoignage n'indique aucune perversité particulière et est d'ailleurs plutôt « plat » en termes d'amour ou de sexualité, ressemblant à l'évocation d'une psychanalyse assez traditionnelle de l'époque. Le reste est simplement l'histoire d'un homme et d'une femme qui tombent amoureux puis se marient, d'une façon même hautement conventionnelle.

Coulson rapporte aussi que le "drame" s'est fait dans d'autres groupes religieux. Il rapporte qu'ils ont fait des groupes pour des jésuites, et cite pour justifier ce drame une lettre de remerciements d'un jésuite envoyée à Rogers :

> « Cela semblait être une belle naissance à une nouvelle existence. C'était comme si tant de choses que je valorisais en mots, devenaient maintenant vraies pour moi en fait. Il était extrêmement difficile de décrire l'expérience. Je ne savais pas à quel point j'ignorais mes sentiments les plus profonds, ni à quel point ils pouvaient être valables pour les autres. En exprimant ce qui montait quelque part au plus profond de moi, et j'ai vu les larmes dans les yeux des autres membres du groupe parce que je disais quelque chose de si vrai pour eux aussi, ce n'est qu'alors que j'ai vraiment commencé à sentir que je faisais profondément partie de la race humaine. Jamais de ma vie avant cette expérience de groupe, je n'avais vécu ce moi si intensément ; et ensuite avoir ce moi si confirmé et aimé par le groupe, qui à ce moment-là était sensible et réagissait à mon imposture, c'était comme recevoir un cadeau que je ne pourrais jamais avoir — »[76].

Ce Jésuite qui devait entrer dans les ordres ne l'a finalement pas fait, c'est cet engagement qu'il nomme "imposture" et que Coulson estime catastrophique.

Autrement dit, on a l'impression que dans ces critiques, le vrai problème c'est l'autodétermination que réussit à susciter ces groupes chez certains : cette révolution, on le voit, n'a pas

74 **Coulson W. Et Marra W.,** *A story of a repentant psychologist,* [URL]
75 **E. Kieser,** *Holywood Priest,* 1991
76 **Coulson W. Et Marra W.,** *A story of a repentant psychologist,* [URL].

lieu chez des profils déjà très autonomes et singuliers[77] ou finalement ne semble juste qu'aider à prendre une décision et affirmer des valeurs qui étaient là depuis déjà longtemps (comme avec les sœurs et leur progressisme, leurs motivations suite au concile Vatican II).

De 1966 à 1969, on a à la fois dans les IHM des révolutions dans l'organisation : système plus démocratique où toutes les sœurs peuvent construire la politique des établissements, fin d'obligations telle que certaines prières, fin de l'obligation à porter certaines tenues, création d'événements créatifs et festifs. Et on voit que cela ne passe pas chez tout le monde, y compris chez certaines élèves. Coulson cite par exemple le témoignage de Sœur Cordova pour appuyer à quel point ces nouvelles politiques étaient vécues comme un chaos. Effectivement celle-ci n'appréciait pas ces changements liés au concile II, mais il oublie de mentionner dans quel contexte particulier sa dépréciation s'inscrit. Voyons son témoignage.

Jeanne Cordova décide à 7 ans de rentrer dans les ordres :

> « J'ai fait le vœu à l'Enfant de Prague d'entrer au couvent une fois grande et de donner ma vie au service de Dieu. Tout comme dans les films où la star tombe amoureuse et se marie, ce serait avec moi et Jésus. Tomber amoureux de Jésus et de Marie était une obsession simple, irrationnelle et inexplicable. Jésus a donné sa vie pour moi. Qui pourrait demander plus à un amoureux ? Marie, douce mère, douce protectrice, source de soins sans fin, était la parfaite amante pour n'importe qui. Big Daddy God lui-même a promis des récompenses comme l'immortalité si vous suiviez simplement son programme pendant toute votre vie mortelle. Pendant douze ans, j'étais dans les affres d'un engagement éternel envers mon premier amant — Dieu »[78].

Elle finit par rejoindre l'IHM de Montecito (celui qui a connu les premiers groupes). Elle tombe amoureuse de Michelle, passe son temps avec elle, elle est alors convoquée par Caspary qui les reprend en disant qu'elles sont des « amies particulières » et que ce n'est pas la voie de Dieu. Elle ne comprend pas immédiatement l'expression, mais ensuite Cordova comprend qu'il s'agit de relations amoureuses et/ou sexuelles entre les sœurs. Michelle finit par partir suite à une maladie, leur histoire platonique s'arrête lorsqu'elle apprend aussi que celle-ci a noué « une amitié particulière » avec une autre personne. Puis elle tombe amoureuse d'une autre sœur, mais cette dernière est renvoyée au bout de 3 semaines.

> « Au milieu de ces tremblements de terre de ma sexualité latente, le concile du Vatican a changé le cours de la vie de ce petit monde. Tous les États-Unis catholiques entendront bientôt parler de Sœur Corita et des IHM : « Cet ordre fou en Californie qui va trop loin »[79].

Cordova rejette ce concile Vatican II et les changements que cela augure pour les IHM qui le suivent, à savoir les prières qui ne sont plus en latin, qu'il est autorisé de manger de la viande le vendredi, que les non-catholiques sont dits aussi bons que les catholiques, que les sœurs se passent de l'habit formel.

Puis elle arrive au campus universitaire de l'IHM, qu'elle trouve magnifique, notamment ses cours avec sœur Corita. La question des amitiés particulières revient :

> « Sally m'a dit de ne pas m'inquiéter pour les amitiés particulières parce qu'elle savait que certaines des sœurs plus âgées étaient de véritables "amies" proches. Tandis que je traînais avec Sally, je pouvais voir que d'autres religieuses étaient des amies particulières à elle. Mais je n'ai pas compris. Un jour j'ai demandé à Michelle la raison pour laquelle elle pouvait avoir des amies particulières alors que moi je ne le pouvais pas. Ce jour-là, sa réponse m'a rendue adulte. "*Vous*

77 L'exemple du père Kaiser que nous avons vu précédemment.
78 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
79 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985

> *ne le faites pas correctement*", a déclaré Michelle. "*Vous n'êtes pas subtile à ce sujet. Vous portez des chaussettes au lieu de bas. Vous vous coupez les cheveux trop courts. Vous portez ces lunettes de soleil sombres. Vous êtes trop évidente à ce sujet.*" "*Trop évidente à propos de quoi ?*" ai-je demandé. "*À propos des amitiés particulières !*" Puis Michelle s'est précipitée à son dernier cours du vendredi.
> Trop évidente à propos des amies ? C'est la connerie la plus stupide que j'aie jamais entendue [...]. Au lycée, j'avais beaucoup d'amies. De toute façon, qu'est-ce que mes chaussettes avaient à voir avec des amitiés particulières ? Quelle différence cela fait-il de savoir combien de fois je vais voir Sally et si je suis subtile à ce sujet ? Puis la lumière s'est levée : Michelle essaie de me dire d'être plus furtive. L'obéissance signifie mentir et dire : "*Oui, sœur*", puis de faire ce que vous voulez. Hypocrisie »[80].

L'hypocrisie lui est intenable, elle se sent trahie par les IHM, moquée pour son innocence quant au fait que son homosexualité soit trop visiblement perçue à travers son look plus « butch »[81] ou via son attitude avec les sœurs. Elle démissionne. Plus tard, elle explique :

> « Je suis partie avec colère et amertume envers l'hypocrisie sanctifiée, croyant que c'était la raison pour laquelle j'ai "arrêté". Lorsque nous quittons un amant, nous construisons des mensonges et admettons des vérités juste pour avoir le courage de partir. Toute excuse nous aide à survivre. J'ai transformé ma colère en amour pour les gays en tant que peuple opprimé. Mon amertume demande au monde hétéro de bouger et d'accepter nos droits. (...) Je me demande ce que ma mère dirait maintenant, dix-sept ans plus tard, si je lui disais la vraie raison pour laquelle j'ai été appelée à quitter le couvent. Serait-elle sous le choc, comme elle l'a si souvent été cette dernière décennie lorsqu'elle entend parler de mes exploits au nom de la libération gay, si je lui disais que "Dieu" avait besoin de moi dans le monde parce qu'il manquait de militants gays ? Mon lesbianisme est plus que ma sexualité. C'est ma vocation ! »[82].

La problématique n'était pas tant sa déception quant à l'aspect progressiste des IHM (qu'elle appréciait durant les cours) mais tentait plutôt dans ces hypocrisies quant au lesbianisme, qui devait en effet se remarquer dans un contexte si ouvert des cours, des fêtes, et avec la créativité à l'honneur. En cela, il est étrange que Coulson ait osé citer ce témoignage comme preuve que les IHM étaient décadents, puisqu'en sous-texte, c'est plutôt un appel à ce que le progressisme soit assumé sur tous les plans, y compris sur la question des « amitiés particulières » plutôt que de laisser s'installer une hypocrisie ou un fonctionnement incongruent à ce sujet.

De plus, la décision de démantèlement n'est pas venue des sœurs, ni n'a émergé des groupes, mais du Cardinal.

La fin des IHM

Le cardinal Mcintyre a fini par poser un ultimatum aux IHM, à partir du moment où les sœurs ont commencé à se libérer des tenues et à s'habiller normalement. Il fait venir des représentants du Vatican dans les IHM, et ceux-ci ont rappelé les sœurs à l'obéissance : toutes les innovations ont été remises en cause, que ce soit les modes de gouvernance qui devaient redevenir pyramidaux, les tenues, les prières, les habitudes qui devaient redevenir obligatoires. Sans quoi, les sœurs devaient abandonner leurs vœux.

C'est donc mises au pied du mur que les sœurs se sont vu obligées de choisir entre une annulation de tout ce pour quoi elles avaient œuvré depuis des années, ou l'abandon de leurs vœux. Ainsi, environ 300 sœurs ont préféré abandonner leurs vœux (dont celles que nous avons citées comme Caspary, Corita...).

80 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985
81 Lesbienne cultivant un look masculin
82 **Manahan N, . Curb R. K.** *Lesbians nuns : breaking silence,* 1985

En 1969, Caspary résume la situation avec l'Église ainsi :

> « La notion d'autodétermination et la capacité d'une communauté à écouter la parole de Dieu et à trouver une réponse historiquement pertinente ne sont pas acceptables pour l'église institutionnelle »[83].

Elle appelle alors à ouvrir une communauté détachée des ordres de l'église, et 350 sœurs la suivront dans cette communauté. En 1970, le Cœur immaculé renaît donc, accueillant aussi d'autres chrétiens, des couples, dans son équipe pédagogique. En 1971, le nouveau Cœur Immaculé met un point d'honneur à apporter des réponses pour surmonter des problèmes d'oppression, de guerre, de pauvreté, d'injustice. Cette communauté existe toujours à l'heure où j'écris ces lignes (début 2021).

Cette destruction dont se désole Coulson où les commentateurs catholiques conservateurs pourraient tout aussi bien être perçue comme une transformation positive d'un environnement social auparavant « contrôlé » à un environnement social plus autodéterminé et moins contrôlant. C'est le point de vue de Caspary qui explique que :

> « Le passage du statut canonique au statut non canonique n'a pas été une destruction de notre communauté. Au contraire, cela nous a donné une vie nouvelle et la liberté »[84].

Rogers, responsable de cette révolution ?

Selon les chercheurs, non, la technique des groupes et la philosophie de Rogers ne sont pas responsables de ce qui s'est passé aux IHM dans son intégralité. D'une part, les nonnes elles-mêmes avaient des visées et des idées déjà autodéterminantes qu'elles voulaient mettre en place, elles ont perçu le concile Vatican II comme une opportunité pour y œuvrer davantage, et les groupes ont aussi été adoptés pour permettre davantage ce passage à l'action. Sans compter que le climat général de ces années était propice à éveiller des souhaits de changement, de progrès sociaux, d'autodétermination.

Cependant, l'influence rogérienne a néanmoins eu son importance :

> « Que les groupes de rencontre aient eu un effet substantiel ou non, ils faisaient partie de ce que George A. Miller (1969) a annoncé comme le potentiel révolutionnaire de la psychologie : il change notre image de la nature humaine »[85].

Et c'est exactement ce point qui est reproché par les catholiques conservateurs à Rogers, mais aussi à toute la psychologie ; dans l'interview de Coulson citée plus haut, on lui reproche de ne pas avoir vu le problème de Rogers qui était de croire au potentiel positif de l'humain (alors qu'il est "erroné" de penser cela pour un catholique selon eux, à cause du péché originel), puis d'ignorer le mal qui se niche dans les personnes, voire dans l'humanité tout entière.

Les commentateurs conservateurs insistent encore sur cette histoire aux États-Unis : ils estiment que Rogers et la psychologie positive, croyant au potentiel positif humain et appelant donc à faire émerger une autodétermination, est dangereuse car celle-ci ne croit pas au Mal. C'est-à-dire que les conservateurs croient à quelque chose d'intrinsèquement mauvais en l'homme qui demande donc de chercher à le contrôler, que ce soit en lui imposant des

83 **Caspary Anita**, *Witness to integrity*, 2003
84 **Caspary Anita**, *Witness to integrity*, 2003
85 **Kugelmann, R. .** *An encounter between psychology and religion: Humanistic psychology and the Immaculate Heart of Mary nuns*, 2005

valeurs, une morale, un ordre hiérarchique et en développant son obéissance à ceux-ci.

Afin de justifier ce Mal, l'un d'entre eux évoque les décapitations de Daesh et accuse en sous-texte la psychologie humaniste/positive d'avoir participé à cela :

> « Inutile de dire que les décapitations ne faisaient pas partie des potentiels que les psychologues envisageaient de libérer une fois que les gens seraient libérés de leurs inhibitions. Freud, avec sa vision plus sombre de la nature humaine, n'aurait cependant pas été surpris ; personne ne devait non plus comprendre la signification du péché originel. [...] Malheureusement, cependant, à cause de l'imprégnation si profonde et l'emprise de la théorie du potentiel humain [Psychologie humaniste/positive], le Mal n'est pas un mot qui vient facilement aux lèvres des prélats d'aujourd'hui. Beaucoup sont encore enfermés dans le mode sans jugement, et beaucoup souscrivent au point de vue thérapeutique selon lequel la cause profonde du djihad est un manque d'estime de soi causé par la pauvreté et l'oppression. L'idée que les mauvaises actions pourraient être enracinées dans les mauvais cœurs leur aurait paru aussi étrange que le catholicisme sans crucifix à un catholique dans les années 1940 »[86].

Autrement dit, il y aurait selon lui des gens intrinsèquement mauvais, la nature humaine est, selon ces conservateurs, sombre comme l'envisageait Freud[87]. On doit avoir peur de l'humain et du monde :

> « Le monde est un endroit beaucoup plus dangereux qu'il n'aurait pu l'être autrement [*sans l'intervention de la psychologie humaniste*]. Le mouvement de sensibilité nous a désensibilisés à la réalité du mal. Et beaucoup paient maintenant le prix de cette naïveté. »

Il accuse presque en sous-texte la psychologie d'être responsable des horreurs liées au terrorisme et aux guerres, parce qu'en croyant au potentiel humain, on aurait cessé de "juger" et de canaliser le mal, et on aurait laissé passer l'horreur.

Cependant, pour que cette affirmation soit vraie, il aurait fallu que des terroristes, des génocidaires ou des tortionnaires en tout genre aient eu un parcours ancré dans la psychologie positive, qu'ils aient été nourris à l'autodétermination et à des programmes du genre rogérien. Ce qui n'est pas le cas. Et les environnements sociaux sont loin de suivre des règles rogériennes telles que vues dans « créer un environnement de liberté » et semblent plutôt faire globalement l'inverse.

Cette vision du monde particulière où ce critique demande à croire en un Mal déconnecté de toutes situations et d'événements de vie, de troubles, dont la nature serait quasi-démoniaque, a néanmoins le mérite de révéler très clairement **l'obstacle principal que peuvent affronter les enseignements de Rogers, ainsi que ceux de l'autodétermination : cette croyance que l'homme est intrinsèquement mauvais** amène à penser qu'il est dangereux de lui laisser un part de décision sur ses propres actions, y compris ses actions les plus petites, peu impactantes, comme ses choix vestimentaires. Avec cette vision du monde comme étant fondamentalement dangereux, le contrôle strict, pyramidal, autoritaire est considéré comme une nécessité sécuritaire.

Comme on le voit dans cette vision du monde, envisager la nature humaine comme étant mauvaise et rejeter toute possibilité de développement positif (ou même assez neutre), amène très rapidement à vouloir un contrôle fort. Et à l'inverse, des méthodes où l'humain est

86 **Kilpatrick William**, Crisis Magazine, *How the Sensitivity Movement Desensitized Catholics to Evil,* 2014 [URL]

87 Il croyait à une pulsion de mort, amenant l'humain à commettre des horreurs, une pulsion qui est intrinsèquement présente, déconnectée des circonstances ; or les sciences humaines ont largement déconstruit cette question, que ce soit la psychologie des génocides, l'histoire, qui montrent très largement que l'humain ne se met pas à génocider par pulsion, mais à cause de circonstances à la fois politiques et sociales qui lui ordonnent de le faire.

considéré comme pouvant avoir un développement positif, amènent à le libérer des contrôles stricts. C'est là l'un des apports de Rogers, son influence majeure, selon un chercheur qui retrace l'histoire de Rogers et des IHM :

> « À cet égard *[quand la psychologie a remis en question cette idée de la nature humaine comme n'étant pas que mauvaise*], les groupes de rencontre ont eu, directement ou indirectement, un effet culturel significatif. Ils s'inscrivaient dans le mouvement plus large de la société nord-américaine contemporaine qui exigeait une plus grande intimité et une plus grande informalité dans toutes les relations, ce qui a contribué à nous rendre de plus en plus sceptiques à l'égard des institutions et des autorités de tous types. Richard Farson (1974) avait donc raison de considérer "une nouvelle définition de la relation" (p. 201) comme l'idée la plus révolutionnaire de Rogers. Comme la psychologie a influencé notre façon de voir les relations, elle a joué un rôle dans la définition des relations avec les pairs, les autorités et d'autres pouvoirs supérieurs »[88].

Et pour revenir aux IHM, effectivement cela a eu un impact :

> « La psychologie humaniste a bouleversé les conceptions hiérarchiques de la vie religieuse, les remplaçant par des conceptions égalitaires des relations sociales »[89].

C'est pourquoi il y a eu beaucoup de groupes religieux qui, de leur plein gré, ont invité Rogers, déjà fort informés de ces idées et techniques et ont souhaité les appliquer parce qu'ils y adhéraient déjà (comme le père Kaiser par exemple) alors que d'autres percevaient cela comme une menace à leur ordre traditionnel. Au fond, cette division des religieux à l'égard de cette forme de psychologie n'était pas liée à la religion elle-même, mais davantage à un esprit politique. Avec d'un côté un progressisme social, où l'humain est considéré au moins comme pouvant tenter d'œuvrer à des choses positives si on travaille à régler les conditions ou les problèmes qui bloquent cette constructivité ; et de l'autre côté un conservatisme social où la nouveauté est perçue comme une menace dans un monde vu comme dangereux, où le pouvoir hiérarchique est considéré comme mérité et justifié, ainsi que garant de sécurité psychique ou sociale car il y a des individus intrinsèquement supérieurs et d'autres intrinsèquement maléfiques. On verra plus tard[90] qu'on pourra nommer la position progressiste comme étant fondamentalement bas score SDO/RWA (c'est-à-dire non-autoritaire, non-dominatrice voire anti-autoritaire, anti-domination) et la position conservatrice selon une vision du monde perçu comme dangereux, comme haut score en SDO et/ou RWA, c'est-à-dire dans un autoritarisme de droite, une orientation à la domination sociale (c'est-à-dire prônant l'inégalité entre personnes). Ce n'est pas une question d'ordre religieux, mais davantage une question d'orientation politique.

En résumé et pour répondre à notre question initiale, oui, les méthodes et les visions particulières de Rogers qui les encadrent nourrissent bien l'autonomie des personnes, les amènent à s'autodéterminer (si jamais elles ne l'étaient pas déjà), et peuvent aider à faire émerger une autodétermination au sein d'un environnement social. Ces méthodes ne conduisent en rien les objectifs, le contenu, la voie qui sous-tendent cette autodétermination, mais elles la nourrissent, parfois en donnant un nouveau courage, parfois en aidant à clarifier des décisions déjà présentes en l'individu, parfois en lui permettant de s'ouvrir à des nouveaux modes de relation sociale. Cependant, ces discours d'autodétermination ne fonctionnent absolument

88 **Kilpatrick William**, Crisis Magazine, *How the Sensitivity Movement Desensitized Catholics to Evil,* 2014 [URL]

89 **Kugelmann R.** *An encounter between psychology and religion : humanistic psychology and the immaculate heart of mary nuns*, 2005

90 Dans EXTENSION[O]

pas dans des environnements ou sur des individus autoritaires/dominateurs qui y perçoivent une forte menace, et même y voient là leur adversaire ultime, parce que selon eux la liberté des personnes[91] est la source du mal et la domination un garant de la sécurité. Autrement dit, si l'on souhaite être autodéterminateur, être autodéterminé, il est impossible dans ces cas de figure de tirer quelconques bénéfices authentiques de la théorie de l'autodétermination, des savoirs de Rogers et assez globalement de la psychologie positive, parce que cette vision du monde comme dangereux s'oppose totalement à la liberté, y compris à la nôtre, et verrouille tout apprentissage pleinement autodéterminé.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

Les apports de Rogers sont au cœur de la SDT, à travers les notions de plein fonctionnement, d'authenticité et de l'autodétermination même : la SDT est dans la continuité de Rogers.

L'angle des écrits de Rogers porte davantage sur la personne, sur la façon de libérer son autodétermination, mais dans les faits, Rogers a tout de même œuvré à un niveau plus distal. On a cité l'expérience dans les IHM qui a été relativement massive, mais Rogers a aussi fait des groupes pour la résolution de conflit, parfois avec des dirigeants[92]. La méthode permet d'aider la personne, le groupe, à développer un empuissantement nouveau, transformateur, et cela entraîne des effets sur les environnements sociaux parce que cette transformation est concrètement générée par les actes.

Ainsi, les écrits de Rogers sont particulièrement riches pour comprendre comment adopter soi-même une posture qui aide à libérer le potentiel de la personne, à l'aider à surmonter de façon autonome les obstacles. Cependant, comme Rogers l'explique notamment dans sa perception de l'apprentissage, ce savoir demande à déconstruire une idée de l'homme qui serait perçu comme essentiellement mauvais, médiocre ou irrationnel. Sans quoi, évidemment, on peut rejeter tous les apports de Rogers ou l'adopter d'une façon mal comprise. Intégrer les savoirs de Rogers, tout en gardant cette idée que l'humain est médiocre, transformerait ces techniques en de la pure manipulation. Et cela ne vaut pas que pour les apports de Rogers, on verra à de nombreuses reprises que quantités d'idées qui reposent sur une vision autodéterminante de l'humain (donc visant sa liberté plutôt que son contrôle) sont à mon sens tordues, détournées non pas nécessairement par machiavélisme ou par intention malveillante, mais parce que cette idée qu'il faut se méfier de l'humain — que ce soit par peur ou par esprit de compétition — transforme les savoirs, les détourne, les ampute. Or les techniques de Rogers ne peuvent absolument pas fonctionner si celui qui veut les appliquer ne croit pas un minimum que la personne puisse développer un potentiel positif bien à elle, ou qu'il faudrait la modeler selon le potentiel positif qu'on a pu imaginer pour elle et qu'on ne la laisse pas créer son propre rapport singulier au monde.

La nature humaine et l'existence du Mal ?

On a vu que les critiques de Rogers rejetaient son savoir et ses méthodes parce qu'il croyait

91 Parfois ils font des appels à la liberté d'expression, mais c'est pour eux la liberté entendue comme le fait d'être libre de dominer tel groupe, voire de l'oppresser ou encore d'être libre d'agresser autrui. C'est une liberté de dominer égoïste qu'ils n'accordent pas à autrui. Ils recherchent avant toute chose à préserver une position de supériorité sur certains groupes.

92 **Tassinari M.A.** *La dimension politique des relations d'aide : la contribution de Carl Rogers* https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2008-2-page-229.htm

au potentiel positif de l'humain, que cela pouvait aider à faire émerger les potentiels ; or pour eux, il y avait un mal présent dans l'humain qui risquait d'être libéré en même temps que (ou à la place de) ce potentiel. Ces critiques étaient fortement douteuses et peu solides[93], cependant elles posent une question intéressante si on met de côté les théories essentialistes ou démoniaques qui les innervent : est-ce que les méthodes de Rogers seraient adaptées par exemple à des profils type triade noire (narcissisme — psychopathie — machiavélisme, voire sadisme) ? Est-ce qu'aider ces profils à lever tous leurs blocages, à se libérer ne serait-il pas dangereux, dans ce sens où le sadique par exemple, prend du plaisir à faire du mal ?

Il faut se rappeler que les méthodes et le travail de Rogers ont porté essentiellement sur des profils assez typiques, peu sur des personnes ayant des troubles de la personnalité, notamment ceux qui mettent en péril les relations sociales. Je n'ai pas de réponse à la question de savoir si ces méthodes thérapeutiques fonctionneraient sur des cas plus extrêmes quant à leur dangerosité pour autrui, pour la raison que peu de gens de la triade noire, notamment des offenseurs, vont suivre d'eux-mêmes une thérapie ou s'y engager pleinement ; c'est bien plus souvent leurs victimes traumatisées qui viennent chercher de l'aide auprès des psychologues et psychiatres, quelle que soit leur obédience.

Cependant c'est aussi sur cette question que la SDT diffère : selon sa théorie, la nature de l'homme n'est ni bonne ni mauvaise, mais adaptée aux environnements sociaux et contextes que celui-ci peut rencontrer. Les cas graves entraînant des tueries, des viols, des meurtres sont selon la SDT non pas du fait d'une nature mauvaise de l'humanité ni d'une pulsion de mort qui se réveillerait chez les tueurs, mais liés à des sapages massifs des besoins, et ce très tôt dans la vie des personnes ainsi qu'à des pressions sociales dues au contexte. Par exemple, dans un contexte de guerre, des enfants peuvent être formés dès le plus jeune âge à se méfier d'autrui, à répondre aux menaces de façon violente, parce que c'est une adaptation congruente à un contexte violent où leur vie est mise en péril à chaque instant par autrui. Le parent peut leur apprendre cela pour des raisons de survie qui se comprennent par rapport au contexte hautement violent. Les tueurs en série ont une biographie souvent émaillée de très hautes violences subies dès le plus jeune âge couplées parfois à un apprentissage de la légitimité de la violence et à une absence d'apprentissage de moyens de se comporter et de vivre d'une façon prosociale.

Autrement dit, la vision hautement positive de Rogers est beaucoup plus modérée dans la SDT, qui, certes, estime comme lui qu'il y a des potentiels positifs chez l'humain, mais aussi des potentiels particulièrement négatifs, et que l'un et l'autre ne sont pas dus à une "nature" autre que le fait que l'humain est un animal social qui s'adapte aux environnements sociaux dominants de sa vie. La SDT est proche aussi de Rogers car elle estime qu'une personne fonctionnant pleinement (ou une personne autodéterminée) pourrait très bien être particulièrement malheureuse dans une culture par exemple hautement violente, car elle n'arriverait pas à s'adapter à l'horreur, alors que la personne déterminée s'y plierait (mais sans pour autant en tirer plus de bonheur, elle y perdrait toute liberté de se construire, de développer ses potentiels).

L'aidant ne peut aider à autodéterminer s'il ne s'autodétermine pas d'abord lui-même

Si l'on couple les savoirs de Rogers avec ceux de la SDT, nourrir le besoin d'autonomie d'au-

93 Les propos des sources qu'ils citaient ont été détournés, vidés de leur contexte voire interprétés de façon abusive ; il y avait aussi des accusations posées sans même les soutenir par des observations ou des faits.

trui demande alors à l'autodéterminateur de poursuivre des formes d'autodétermination ou de les viser lui-même. Ensuite, il s'agit d'attention et de présence à l'autre, et de veiller à ne pas manipuler selon ses vues, mais créer un espace où la personne peut (re) créer ses propres vues sur l'existence, sur un problème particulier ou encore sur un projet, et cela sans non plus se nier dans le processus car il s'agit aussi d'être une personne entière et présente. Et le résultat, c'est que la personne, le groupe, prend une voie totalement inattendue : on l'a vu avec les IHM, lorsque le milieu dominant a à cœur de se conserver tel quel, l'autodétermination générale prend l'aspect d'une révolution qui est perçue par les dominants conservateurs comme des "drames". Mais pour d'autres, cette révolution est une libération, une création hautement enthousiasmante.

L'histoire des IHM est grandement dévalorisée par certains critiques, avec des termes violents comme "maléfiques", "démoniaque", "corruption"... cependant, lorsque l'on regarde les groupes eux-mêmes, ce qu'en ont dit les participants, ce qu'ils ont fait après, il n'y a eu aucun dégât psychologique sur les personnes. Au pire, certaines se sont senties un peu sous pression sociale, certains facilitateurs étaient parfois un peu directifs, pour certaines il n'y a pas eu de grands changements. Lorsqu'il y a eu apport, c'était hautement émotionnel, relationnel, et cela a permis de nourrir un courage social et divers potentiels qui étaient déjà présents. Les groupes n'ont rien eu d'objectivement « dangereux », pervers ou de l'ordre de la corruption, car dans le cas contraire on aurait pu observer et détailler des souffrances, des faits, des malheurs.

Ce qui est simple à comprendre n'est pas nécessairement facile à mettre en œuvre

Il y a un paradoxe intense quand on étudie Rogers et ce qu'il a fait. Il est simple d'accès à quiconque veut le lire, son style est très clair, compréhensible, il y a du sens commun dans ses écrits. On le voit aussi en vidéo *être* de la manière la plus simple possible mais avec une très haute compétence à écouter, avec une forte intensité de présence, tout en étant pleinement authentique (on le voit parfois vulnérable, cherchant ses mots, il ne cherche absolument pas à bien paraître, mais il est totalement dans l'interaction avec la personne). Ces techniques sont tout à la fois très simples à comprendre, mais paraissent parfois difficiles à mettre en œuvre, pas tant pour ce qu'elles requièrent en techniques, en connaissances, mais en ce qu'elles demandent une franche volonté de se débarrasser de toutes les armures, forteresses que l'on porte en soi. En cela, ces techniques ont une exigence tout particulièrement difficile à atteindre, de l'ordre d'une sagesse, d'une humilité, d'une maturité, d'une attention au monde qui ne sera jamais pleinement acquise, mais qui se conçoit comme une visée constante. Plus que la somme de connaissances, il me semble qu'il faille mémoriser l'élan et la posture particulière. C'est comme si les connaissances étaient un véhicule, et que l'élan porté à la confiance en l'humain et la possibilité de l'émergence de ses potentiels singuliers représentaient le type de carburant qu'on y met. Le carburant sans véhicule peut être gaspillé ou perdu, tout comme un véhicule avec une énergie inappropriée (par exemple, vouloir contrôler la vie d'autrui selon nos vues) dilapide complétement celui-ci. Il en va de même avec bien d'autres connaissances qu'il ne servira strictement à rien de cerner, de comprendre, de mémoriser si on n'y injecte pas le carburant particulier qu'elles requièrent.

En cela, j'aimerais terminer en reproduisant les questions que Rogers se posait lui-même de façon renouvelée avant d'entrer en relation d'aide et sans jamais estimer qu'il pouvait y répondre totalement par l'affirmative. À mon sens, c'est peut-être ce qui représente le mieux la nature du carburant à injecter dans cette quête (et sans pour autant ordonner, contrôler son contenu), qui implicitement donne aussi des pistes sur que faire d'une façon hautement personnalisée parce qu'il n'y a que nous pour tenter d'y répondre avec franchise. Cela me semble

vraiment un bon brainstorming avec soi-même avant d'essayer de nourrir l'autonomie d'autrui, de changer, transformer ou créer un environnement social ; autrement dit, ces questions plus qu'appropriées me semblent hautement pertinentes pour absolument tous les autres contenus que l'on va voir aussi par la suite et l'énergie particulière qu'ils requièrent pour être activés concrètement :

> « [**Suis-je digne de confiance ?**] Puis-je arriver à être d'une façon qui puisse être perçue par autrui comme étant digne de confiance, comme sûre et conséquente au sens le plus profond ? [...]
> [**Ne suis-je pas ambiguë ?**]
> [**Suis-je capable d'éprouver de la bienveillance envers l'autre ?**]
> [...] **suis-je capable d'éprouver des attitudes positives envers l'autre : chaleur, attention, affection, intérêt, respect ?** [...]
> [**Suis-je assez fort pour être indépendant de l'autre ?**] [...] puis-je avoir une personnalité assez forte pour être indépendant de l'autre ? Suis-je capable de respecter bravement mes propres sentiments, mes propres besoins aussi bien que les siens ? Puis-je posséder et à la rigueur exprimer mes propres sentiments comme une chose qui m'appartient en propre et qui est indépendante de ses sentiments à lui ? Suis-je assez fort dans ma propre indépendance pour ne pas être déprimé par sa dépression, angoissé par son angoisse ou englouti par sa dépendance ? Mon moi intérieur est-il assez fort pour sentir que je ne suis ni détruit par sa colère, ni absorbé par son besoin de dépendance, ni réduit en esclavage par son amour, mais que j'existe en dehors de lui, avec des sentiments et des droits qui me sont propres ? [...]
> [**Suis-je assez sécurisé pour permettre à l'autre d'être indépendant ?**] [...] Ma sécurité interne est-elle assez forte pour lui permettre, à lui, d'être indépendant ? Suis-je capable de lui permettre d'être ce qu'il est – sincère ou hypocrite, infantile ou adulte, désespéré ou présomptueux ? Puis-je lui accorder la liberté d'être ? Ou bien est-ce que je ressens qu'il devrait ou suivre mes conseils ou demeurer quelque peu dépendant de moi ou, encore, me prendre pour modèle ?
> [**Suis-je réellement empathique ?**] [...] puis-je me permettre d'entrer complètement dans l'univers des sentiments d'autrui et de ses conceptions personnelles et les voir sous le même angle que lui ? Puis-je pénétrer dans son univers intérieur assez complètement pour perdre tout désir de l'évaluer ou de le juger ? Puis-je entrer avec assez de sensibilité pour m'y mouvoir librement, sans piétiner des conceptions qui lui sont précieuses ? Puis-je comprendre cet univers avec assez de précision pour saisir, non seulement les conceptions de son expérience qui sont évidentes pour lui, mais aussi celles qui sont implicites et qu'il ne voit qu'obscurément ou confusément ? Y a-t-il une limite à cette compréhension ?
> [**Mon empathie est-elle conditionnelle ?**] [...] suis-je capable d'accepter toutes les facettes que me présente cette personne ? Puis-je la prendre comme elle est ? Puis-je lui communiquer cette attitude ? Ou ne puis-je l'accueillir que conditionnellement, acceptant certains aspects de ses sentiments et en désapprouvant d'autres tacitement ou ouvertement ?
> [**Ai-je suffisamment de tact pour ne pas menacer l'autre ?**] [...] suis-je capable d'agir avec assez de sensibilité dans cette relation pour que mon comportement ne soit pas perçu comme une menace ?
> [Puis-je le libérer de la crainte d'être jugé par les autres ?] [...]
> [**Suis-je capable d'accepter que l'autre change ?**] [...] suis-je capable de voir cet autre individu comme une personne qui est en devenir ou vais-je être ligoté par son passé et par le mien ? »[94]

Ce serait une erreur à mon sens de cantonner ces questions au seul domaine de l'aide psychologique ; j'y vois de la valeur dans toute relation, qu'elle se déroule au travail, à l'école, dans l'activisme, la militance, lors de conflits, lors de situations pénibles, pendant des contextes sapants comme nourrissants. On verra que bien que j'ai pris pour image qu'il s'agissait d'un carburant à fournir, cela ne veut pas dire que des contextes hautement sapants nous en priveraient systématiquement : c'est une énergie qui se produit par elle-même, et on verra de nombreux exemples d'escalade de l'aide, aider entraînant encore plus de courage, d'astuce à

94 **Rogers C. R.**, *Le développement de la personne,* 1966.

aider, quand bien même il y a un fort danger (qu'on verra en EXTENSION[ME] avec la personnalité altruiste). Cependant, j'ai un doute quant à l'utilisation de ces savoirs face à des profils hauts scores RWA/SDO, selon certains contextes qui ne maximisent pas le plein échange[95], ou encore face à des profils fonctionnant via narcissisme, perversions, sadisme ou dans la suppression de l'empathie (qui les amènent à se faire une joie de manipuler autrui ou d'éprouver du plaisir à la souffrance ou de ne rien ressentir au fait de faire souffrir autrui), surtout lorsqu'on n'est pas thérapeute formé à leur mode relationnel particulier. Cependant, et heureusement, ces profils-là ne sont très clairement pas les plus communs dans la population[96].

95 Je pense à Internet par exemple, pour l'avoir testé sur des profils hauts scores, cela permet parfois de pacifier un peu les échanges, mais cela ne les aide en rien à s'ouvrir)

96 Il y aurait 1% de psychopathes dans la population mondiale (**Neumann Craig S. et Hare Robert D**., *Psychopathic traits in a large community sample: Links to violence, alcohol use, and intelligence,* vol. 76, 2008), voire moins ; le trouble de la personnalité narcissique varie entre 0 et 6,2% selon les populations (aux Etats-unis, c'est 6,2% ; le diagnostic est majoritairement masculin entre 50 et 75% ; source DSM5) ; le sadisme sexuel qui est le plaisir à voir souffrir les autres, est diagnostiqué chez moins de 10% des violeurs mais de 37 à 75% chez des sujets ayant commis un homicide à caractère sexuel (DSM4)

QUÊTE BF

✶ nourrir les besoins | ne pas frustrer les besoins | ne pas saper les besoins

●QUÊTE^{BF} : nourrir les besoins | ne pas frustrer les besoins | ne pas saper les besoins

Quêtes : Ici on opérationnalise la théorie et les extensions vues, c'est-à-dire qu'on les transforme en quête concrète pour la vie de tous les jours, comme si l'on voulait construire une vie plus tournée vers l'autodétermination, de soi et des autres, via la transformation des environnements sociaux dans lesquels on évolue. Il ne s'agit pas de développement personnel, mais de développement social.

Selon la SDT, il y aurait donc 3 besoins fondamentaux sur lesquels se concentrer pour favoriser l'autodétermination des personnes dans l'environnement social qu'on construirait, qu'on gérerait ou dans lequel on vivrait : l'autonomie, la proximité sociale, la compétence. Et si on nourrissait bien ces besoins plutôt que de les frustrer ou de les saper, alors on autodéterminerait plus, c'est-à-dire qu'on serait plus libre de se développer profitablement et heureusement pour soi et les autres, on aiderait les personnes à s'autodéterminer plus, l'environnement à être plus autodéterminateur. On penserait par là même qu'à travers ce nourrissement des besoins, on pourrait permettre davantage le bien-être, l'authenticité, le bonheur eudémonique et hédonique, le fait de se sentir et exercer pleinement vivant et en développement ; ce serait un but souhaitable.

Et donc, tout ce qui frustrerait ou saperait les besoins fondamentaux, les besoins physiologiques et/ou à déficit (sécurité, estime de soi) seraient à ne pas faire. Il serait un échec pour notre autodétermination et celle d'autrui ou de l'environnement social que de s'attaquer à un de ces besoins.

Voyons voir concrètement à quel point cette quête des besoins fondamentaux est un défi plus complexe qu'il n'y paraît, en nous confrontant à des situations sociales réelles.

OBSTACLE BF

L'environnement autoritaire et son sapage

■OBSTACLE BF : l'environnement autoritaire et son sapage

Prenons une situation particulièrement concrète, avec le témoignage envoyé à OVMQC[1] d'une personne qui a connu une expérience de sapage total de ses besoins au travail, dans un cadre autoritaire :

> « À 17 ans, j'ai trouvé un petit boulot de vendeuse de glaces dans une pâtisserie bien connue (et réputée !) de la ville où je vivais […] Ma patronne était détestable. Elle a commencé par m'insulter parce que je n'ai jamais réussi à remonter les meubles dans la boutique. Les meubles étaient énormes et lourds et je devais faire 45 kg pour 1m60, mais pour elle j'étais une bonne à rien. Pourtant je faisais de mon mieux ! Jamais en retard, souriante avec les clients, j'étais pourtant accusée de m'asseoir parfois sur le tabouret qu'elle avait mis elle-même à ma disposition. Elle m'a très vite fait comprendre que le tabouret n'était pas là pour que je m'en serve. [...] Je crois que j'ai compris qu'ils se payaient ma tête le jour où la patronne a décrété que je n'avais plus le droit de boire, parce que les toilettes étaient trop éloignées de mon poste. Nous étions en 2003, dans le sud-ouest en pleine canicule, le thermomètre n'est pas descendu sous les 40 °C de tout l'été. À mon poste, la chaleur dégagée par les meubles à glaces était retenue par les parasols, j'étais en plein effet de serre. Dans les faits, elle venait vérifier plusieurs fois par jour si je n'avais pas de bouteille cachée dans les meubles et elle ne m'a autorisé à aller aux toilettes que deux fois en un mois et demi. Je n'avais le droit de boire qu'à la pause déjeuner… Il faut dire qu'elle ne voulait pas que je passe dans la boutique pendant sa pause. Interdiction stricte et totale. Je le sais, un jour je lui ai demandé de m'autoriser à accéder à mon sac pour prendre un Triptan contre mes migraines, elle a refusé en hurlant qu'elle ne voulait pas à avoir me gérer pendant sa pause. […] Les commerçants voisins (tous !) m'avaient pris en affection, ils me fournissaient et me cachaient des bouteilles d'eau. De temps en temps, une commerçante adorable allait occuper ma patronne pour que je file dans ses toilettes »[2].

Si on regarde rapidement les besoins de la vendeuse, voici comment ils semblent être sapés :

Besoins physiologiques : ils sont sapés par l'interdiction de boire de l'eau, l'interdiction d'aller aux toilettes à sa convenance, l'indifférence quant à sa souffrance physique (les meubles lourds à porter, l'interdit de prendre des médicaments contre la migraine) ; par contre les commerçants voisins tentent de l'aider à subvenir à ses besoins physiologiques en écartant la patronne.

Besoins de proximité sociale : ils sont sapés par l'indifférence aux besoins physiologiques, par les accusations, les dévalorisations, l'absence de reconnaissance, l'absence totale de confiance. Par contre les commerçants voisins, en reconnaissant l'injustice et en tentant d'aider, permettent de ralentir le sapage.

Besoin de compétence : il n'y a aucun feedback positif ni même informatif, que des feedbacks « d'échec » quand bien même l'activité est bien réalisée malgré des conditions difficiles. Il y a des injonctions paradoxales (par exemple la présence du tabouret mais l'interdiction de l'utiliser)

1 **OVMQC OnVautMieuxQueCa** était un collectif initié dans le but de libérer la parole sur des problèmes de société, tel que le travail, qui est né en réaction du projet de la loi travail de 2016. La vidéo initiale du collectif : https://www.youtube.com/watch?v=E3EbLui2B2k ; Celle que nous avions fait en lien avec le collectif : https://www.youtube.com/watch?v=f-fAZcktrh9c&t=11s ; Le site qui répertorie les témoignages : https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/

2 **Anonyme**, *La patronne a décrété que je n'avais plus le droit de boire parce que les toilettes étaient trop éloignées de mon poste*, 2016, https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/10/29/la-patronne-a-decrete-que-je-navais-plus-le-droit-de-boire-parce-que-les-toilettes-etaient-trop-eloignees-de-mon-poste/

Besoin d'autonomie : il est totalement sapé par la surveillance quasi constante, par les divers interdits concernant la résolution de besoins physiologiques élémentaires.

Si on regarde les besoins de la patronne, on en déduit aussi du sapage :

Besoin de sécurité : visiblement il semble sapé (mais nous n'avons pas les informations nécessaires pour en savoir les raisons) puisqu'elle perçoit la vendeuse comme une menace constante alors que celle-ci ne semble pas du tout l'être (elle fait le travail comme demandé, et ce malgré des conditions insupportables)

Besoin de proximité sociale : il est autosapé par sa méfiance constante envers la vendeuse et les actes anti-besoins qui détruisent toute émergence d'une relation au moins respectueuse.

Besoin de compétence : il est autosapé par la méfiance qu'elle a envers sa vendeuse, puisqu'elle se sent alors obligée de passer son temps « à la gérer », à la surveiller, plutôt que de s'atteler à une activité qui nourrirait son besoin de compétence (améliorer son entreprise via la créativité, l'innovation, l'expérimentation d'autres produits, modes de fonctionnement, améliorer la relation avec les clients, donner de nouveaux buts à l'activité, etc.)

Besoin d'autonomie : il est autosapé par la persistance à vouloir contrôler, se méfier, dominer la vendeuse : cela occupe toute son attention et l'aliène (elle est prisonnière du système de pensée autoritaire), elle ne peut pas voir les opportunités intéressantes ou les zones de liberté à explorer qui pourraient être enrichissantes (comme des liens sociaux plaisants par exemple, ou tout ce qui peut être lié au nourrissement de son besoin de compétence).

Pour les commerçants aidant furtivement la vendeuse à regagner son autonomie au moins le temps qu'elle puisse subvenir à ses besoins physiologiques (autrement dit en faisant du hack social compatissant), il est difficile de jauger leurs besoins en général, mais l'acte d'aide furtive nourrit très certainement leurs besoins fondamentaux :

Compétence : ils mettent en œuvre des compétences sociales astucieuses, qui ont un but clair, pertinent, censé (aider la vendeuse), qui ont un feedback positif immédiat (la vendeuse va mieux, elle est reconnaissante). Le but qu'ils se sont donné est rempli, leurs actes fonctionnent, donc leur besoin de compétence est sans doute satisfait.

Autonomie : personne ne les a obligés à faire cet acte d'aide, ils l'ont décidé eux-mêmes et mené selon leurs stratégies, leurs compétences. C'est un acte volontaire, conscient des interdépendances sociales (ils savaient qu'ils pouvaient aider à cette situation bien qu'ils auraient pu aussi ne rien faire), qui, de plus, est fait uniquement pour lui-même (les commerçants n'ont pas eu ce comportement d'aide pour une récompense, mais pour lui-même).

Proximité sociale : ils ont reconnu les problèmes que posaient les interdits de la patronne, ils ont reconnu la souffrance de la vendeuse, et ont agi pour y remédier, d'une façon qui ne soit pas sapante (ils ont astucieusement occupé la patronne). Cela comble leur besoin de proximité sociale en ce sens que leurs actes les ancrent encore plus dans la situation sociale d'une façon qui a du sens et qui est importante, et cela crée de nouvelles relations

positives (avec la vendeuse comme avec la patronne d'ailleurs, quand bien même il y a une forme de duperie, elle est faite de façon non sapante).

◆→|■Pourquoi la structure autoritaire est-elle un obstacle à l'autodétermination ?

Par structure[3], j'entends un système de fonctionnement qui comprend des règles explicites et implicites, des buts explicites et implicites, des valeurs ou normes particulières, des feedbacks de « réussite » ou d'échec liés à ces valeurs, règles et buts. Cette structure peut être conçue, mise en place ou entretenue, parce que la personne pense que c'est la bonne façon de faire fonctionner un environnement social, ou encore ne voit pas comment on pourrait faire différemment.

La structure autoritaire est ici installée, régulée et maintenue par la patronne. Et comme tout partisant à une structure autoritaire, elle est radicalement anti-autodétermination, puisqu'elle voit l'autonomie de l'autre comme un problème, une menace constante à contrôler. On voit bien que l'autonomie est vue en ennemie, puisque la satisfaire ne peut se faire que par traîtrise du système autoritaire : une façon de nourrir les besoins fondamentaux (de la vendeuse, des commerçants voisins) pourrait se faire via le hack social, la furtivité, autrement dit tricher avec le système autoritaire, aller contre ses règles, contre son mode de fonctionnement. Si l'autonomie était permise, il n'y aurait pas besoin d'agir secrètement, mais simplement de prendre directement des initiatives, et celles-ci ne seraient aucunement punies. Ici, le seul moyen d'obtenir un minimum de bien-être ne peut se faire que dans la traîtrise de ce système, son bidouillage, un contre-jeu autoritaire.

Les individus atteints par des mécaniques autoritaires, comme cette patronne, pensent parfois que le rôle du chef est de contrôler totalement l'autre, de le dominer sur tous les points ou encore qu'il faut contrôler l'autre parce qu'il constitue une potentielle menace. Ils peuvent penser de la sorte parce que cela a été la règle de la majorité des environnements sociaux qu'ils ont connus, ou encore parce que leurs propres besoins ont été sapés par ailleurs (notamment le besoin de sécurité), ou parce que leur but est de maintenir une domination, de l'accroître ou de l'exercer au quotidien. Ils peuvent considérer cette domination comme une "victoire" ou la considérer comme une "réussite" quand bien même cela saperait leurs besoins fondamentaux.

Ici, une des premières règles du jeu autoritaire que nous apercevons bien, c'est qu'il s'agit prioritairement de contrôler l'individu comme un pion, en sapant ses besoins. Pour fonctionner, être productif, l'environnement autoritaire croit qu'on doit saper l'individu, détruire son autonomie, empêcher la proximité sociale, et dénier ou contrôler de l'extérieur ses besoins physiologiques (c'est la patronne qui décide s'il y a besoin physiologique et quand il doit être résolu, ce qui est insensé car elle n'a aucun accès au corps de la personne et à ses signaux, elle ne peut objectivement pas ressentir ni contrôler un corps qui n'est pas le sien).

L'environnement autoritaire vise l'obéissance totale de ses subordonnés, ne laisse aucune part de liberté à l'individu, une toute petite liberté est perçue comme une menace pour l'organisation ou pour l'autoritaire lui-même. Il n'y a aucune confiance en l'autre, il y a une défiance totale.

3 Ou « système » ou encore « jeu », j'emploierai ces trois termes de façon presque synonyme dans cet ouvrage. J'emploie le mot « jeu » au sens « *game* » en anglais, c'est-à-dire une structure avec un but, des règles, des valeurs, mais qui exclut l'aspect « *play* » (qui, en français est inclu dans le mot jeu). Le *play*, c'est la motivation volontaire, libre et engagée d'un joueur à agir dans cette structure. Via le *play*, le joueur active le « *game* », se confronte à cette structure, la détourne, la met à l'épreuve ou s'y conforme avec obéissance, voire y surobéit.

Ainsi l'autodétermination (d'autrui surtout) est vue en ennemie, donc ceux décelés comme y participant d'une manière ou d'une autre (ne serait-ce qu'aider autrui à avoir un peu d'autonomie) peut potentiellement les faire classer comme des "traîtres" par les autoritaires.

Est-ce qu'alors le champ de l'autodétermination a pour ennemi les autoritaires ? Leur jeu, oui, est considéré comme un problème, mais la SDT montre que ces individus sont tout aussi atteints dans leur bien-être par l'adhésion à ce jeu ou par l'opérationnalisation de ce jeu. Résoudre le problème que pose le système autoritaire passe non seulement par changer ses buts/règles/feedback, mais aussi par le fait de sortir du mal-être, du sapage des besoins, de l'insécurité, les individus qui le soutiennent ou le perpétuent. Autrement dit, ce n'est pas en arrêtant la patronne qu'on résoudra le problème du système autoritaire qu'elle a mis en place (qu'elle perpétuera dans d'autres environnements sociaux), mais en transformant son mal-être profond, ses besoins sapés qui sont la cause première du soutien et maintien de ce système autoritaire qui, en quelque sorte, lui apporte personnellement un secours, une sécurité compensatoire. Aussi contre-intuitif cela puisse paraître, si l'on veut résoudre la situation de façon profonde et définitive, il s'agit en premier lieu d'aider les cibles du jeu autoritaire à retrouver de l'autonomie, mais le principal « chantier » est de changer le jeu de l'autorité.

✶✶✶

Au vu de cet exemple autoritaire, qui peut être encore assez commun dans la société, la SDT pourrait apparaître comme une utopie impossible à atteindre. C'est pourquoi nous allons voir un exemple concret d'un système qui nourrit l'autodétermination, l'environnement empuissantant.

CONSTRUCTION BF

L'environnement autogouverné

◆CONSTRUCTION^BF : l'environnement autogouverné

Favi est une usine d'environ 500 salariés, et sous l'impulsion d'un nouveau directeur -Jean-François Zobrist-, en quelques dizaines d'années, elle est progressivement passée dans un nouveau paradigme où l'autonomie de chacun fait fonctionner l'entreprise, sans hiérarchie, en un fédéralisme de petites équipes coopérant en horizontalité. Le pouvoir y est réellement dans toutes les mains, c'est pourquoi je nommerai parfois ce modèle « empuissantant », même s'il est généralement classé en « autogouvernance » ou peut parfois faire partie des entreprises dites « libérées ».

Pour sortir de la structure autoritaire, Jean-François Zobrist a progressivement supprimé toutes les instances de contrôle et a laissé faire les personnes, voyant le chaos passager du changement comme une étape créative où les gens - en qui il avait pleinement confiance - se réajustaient, gagnaient en liberté et en pouvoir. Favi était auparavant une usine comme toutes les autres, avec une hiérarchie en pyramide, où les ouvriers étaient les plus dépossédés de pouvoir (pas d'informations économiques sur l'entreprise, pas de pouvoir de décision, subordination à tous les autres chefs, voire même à d'autres services comme la vente), très surveillés, très injonctivés[1] pour le moindre de leurs gestes (taylorisme[2]). Il y avait un modèle autoritaire basé sur le sapage des besoins pour contrôler le bas (sans forcément de violences directes comme le harcèlement, mais plutôt une violence systémique), qui est proche de l'exemple de ce que subissait la vendeuse que nous avons vu précédemment.

Sur plusieurs dizaines d'années, le directeur a supprimé progressivement les surveillances sur les ouvriers : il a supprimé les pointeuses, les objectifs de performance, les cadenas sur les stocks de matériel (donc maintenant n'importe qui peut y aller sans autorisation, en fonction de ses besoins), les primes, il a annulé les postes de contremaîtres et tous les postes de type manager. La pyramide hiérarchique a été drastiquement aplatie, mais il n'y a pas eu de vague de licenciements pour autant. Par exemple, les anciens contremaîtres ont été laissés libres de choisir un autre emploi (mais ils étaient toujours rémunérés durant ce choix) ;

> « [*Propos de Jean-François Zobrist*] Qu'avons-nous fait de Ginette [*contremaître, dont la fonction était de notamment punir les retards*] ? Tout simplement je lui ai dit : *Ginette, vous ne pouviez pas être heureuse dans une fonction de garde chiourme, qui passe son temps à sanctionner, c'est ma faute, j'aurais dû le voir avant ! Je ne touche pas à votre salaire, et vous laisse tout le temps que vous souhaitez pour trouver une fonction plus enrichissante à FAVI !* » [3]

Ginette a remarqué que la standardiste était très occupée, qu'il serait peut-être utile d'ouvrir le standard à midi. Elle a donc mis en œuvre cette nouveauté et a occupé ce poste. Ce n'était pas un problème pour Zobrist de laisser les personnes un temps sans emploi dans l'entreprise.

Cet aplatissement de la pyramide s'est fait aussi à travers le changement des aspects qui renforcent discrètement mais sûrement la domination et la supériorisation de certains sur d'autres, par les privilèges ou plus de pouvoir : les vendeurs, plutôt que d'être séparés de

1 Nom que je me suis mise à conjuguer parce que je trouve cela pratique ; « être injonctivé » cela signifie à mon sens être sous l'emprise d'injonctions, être sous le contrôle répété d'ordres, d'injonctions.

2 Le taylorisme est un système d'organisation visant la productivité maximale , où une activité est divisée en tâches très simples et répétitives, desquelles tout travail quelque peu intellectuel est éliminé

3 **Zobrist Jean-François**, *INNOVATION ? Une autre philosophie de management* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/16.pdf

l'usine, ont été placés au centre, afin qu'ils soient avec les autres, qu'il n'y ait pas de déconnexion symbolique entre ouvriers et vendeurs, ce qui renforce le fait de travailler ensemble sur les mêmes objectifs. Ils peuvent tous voir le cœur du travail et ses périphéries sans hiérarchiser l'un contre l'autre. Avant, les plus belles toilettes étaient réservées aux cadres supérieurs de l'entreprise, c'est le genre de petite violence symbolique qui construisait aussi la hiérarchisation des personnes : il a été décidé qu'elles seraient réservées aux clients, parce que la raison d'être de l'entreprise est vraiment centrée sur le fait d'apporter un soin particulier à la relation avec le client sur tous ces aspects.

Le directeur lui-même faisait[4] des efforts pour ne pas accaparer le pouvoir : il s'empêchait de décider à la place d'autrui et se contentait de faire un tour de l'usine pour discuter avec les personnes. Il n'y avait pas d'injonctions, d'ordres, de jugements lors de ces tours, mais un échange, un rapport social, un soutien et un renforcement de la proximité sociale. C'était l'occasion de se concilier pour résoudre les problèmes ensemble.

L'information habituellement cachée aux salariés sur les chiffres, les crises, a été rendue accessible à tous, ainsi que la prise de décision. Par exemple, durant la crise économique de 2008, Jean-François Zobrist a directement informé les salariés (debout sur des cartons, au milieu de l'usine) des problèmes économiques et leur a demandé ce qu'ils préféraient faire pour surmonter la crise : les salariés se sont conciliés pour ne pas licencier les intérimaires et ont préféré baisser leur propre salaire un temps pour les garder dans l'équipe. La mesure a été mise en place comme décidée par les salariés, la crise est passée sans licenciement et selon les volontés de l'équipe. Les salaires ont ensuite été rétablis à leur niveau d'avant.

L'autonomie laissée peut être également très personnelle : les salariés peuvent décider de changer de secteur, de métier dans l'entreprise si l'envie leur prend ; ils peuvent monter des projets, y compris les plus ambitieux. L'un d'entre eux, Frank a par exemple inventé son métier : faire le tour du monde pour chercher des idées d'innovation sur tous les continents, et cela a donné d'excellents résultats. Personne n'a refusé cette initiative ni ne l'a découragée, au contraire l'entreprise lui a donné les moyens de la réaliser. Frank a d'abord proposé le projet à Zobrist, qui a répondu :

> « Allez-y. Je suis convaincu que vous avez les qualités qu'il faut pour réussir dans ce rôle. Mais la décision ne m'appartient pas. Vous devez prouver aux équipes que cela va leur apporter quelque chose »[5].

Ce sont les équipes qui ont donc donné le feu vert à Frank, et l'angle des recherches est déterminé collectivement par les besoins des ouvriers et ingénieurs avec qui il partage ses découvertes.

L'autonomie est réelle, ils ont tous du pouvoir, des responsabilités : chaque mini-usine gère les dépenses pour le nouveau matériel et les décisions d'achats selon les vrais besoins et attentes de chacun. Parfois ce matériel implique d'énormes sommes à investir. Et cela se passe à merveille, de façon encore plus rationnelle et pertinente qu'avant, parce que les salariés, étant sur le terrain tout le temps, savent exactement ce dont il y a besoin et ce qui n'est pas nécessaire, à quel moment et de quelle qualité.

La proximité sociale semble être très nourrie : les tours que fait le directeur sont des occasions de relations non « exploitatrices » ou manipulatrices, et qui au contraire sont dans l'attention à l'autre. Par exemple, il voit une salariée se sentir très mal et va l'aider :

4 Je parle au passé, parce qu'à présent il est à la retraite.
5 Cité dans *Reinventing Organizations*, **Frederic Laloux**, 2014

> « Un exemple : l'histoire de Dorine. Dorine est une opératrice sur machine depuis une dizaine d'années. En faisant mon tour, je la salue avec la formule traditionnelle : "*Comment ça va Dorine* ". Et elle me répond du bout des lèvres : "*Bien"*. Je fais quelques pas et ayant senti un malaise, fais demi-tour et lui dis : "*Non, Dorine, il y a quelque chose qui ne va pas !*". Elle éclate alors en sanglots en me disant : "*Je ne suis pas une voleuse ! C'est pas normal ce qui m'arrive !*". Et instantanément se crée un petit attroupement de ses collègues et amis opératrices et opérateurs de la mini-usine. En sanglots, elle me dit : "*Je vais me marier*" Ce à quoi je réponds : "*il n'y a pas de quoi pleurer*", Mais elle ajoute : "*oui, mais la banque me dit que je suis une voleuse !*" ».[6]

Alors qu'on lui avait accordé un découvert, un nouvel employé de la banque en décide autrement et la pénalise d'une amende ainsi que d'un interdit à la Banque de France. Zobrist trouve la situation profondément injuste, alors directement dans l'usine, devant l'attroupement, il appelle le banquier et lui demande de rétablir la situation et exige que soit rédigée une lettre d'excuses à Dorine.

Ce qui est un problème dans une autre entreprise est au contraire saisi comme occasion de nourrir le besoin d'autonomie, de compétence ou de proximité sociale, et s'autodéterminer davantage ; par exemple, il y a eu un jour un vol de perceuse, Zobrist a laissé ce mot dans le magasin :

> « Vous le savez, par principe, je licencierais un voleur même d'un rouleau de papier hygiénique ! Il est donc stupide en ces temps incertains de voler une perceuse alors que jamais le service entretien n'a refusé de prêter de l'outillage ».[7]

Plus rien n'a jamais été volé ensuite.

Zobrist a un style particulier, qui pourrait être perçu comme ayant des allures autoritaires (la remarque "menaçante" sur le licenciement par exemple ; ou encore le fait de prendre en charge le problème extérieur de Dorine), cependant le rappel qu'il est possible d'emprunter les outils pour un usage personnel ne l'est en rien, puisqu'il est une possibilité supplémentaire laissée aux salariés.

Tout cela est cimenté par un sens donné à l'activité et du sens dans la façon dont est conçue l'activité, Fréderic Laloux parle de « raison d'être » de l'entreprise : Jean-François Zobrist conçoit comme la plus grande des richesses de l'entreprise les personnes qui « font », pas les fonctions périphériques du type de celle du haut de la pyramide :

> « Il n'y a pas de performance sans bonheur. Nous considérons que pour être heureux, il faut être motivé. Pour être motivé, il faut être responsable. Pour être responsable, il faut savoir pour qui et pour quoi on fait les choses, mais être libre du comment on le fait, tout en comptant sur une assistance quérable. La performance ne vient en aucun cas de la structure, qui bien souvent est constituée de gens importants qui tirent leur importance du fait qu'ils accordent beaucoup d'importance à des choses qui n'ont strictement aucune importance ! Et l'importance qu'ils donnent à ces choses sans importances bloquent, masquent la transmission d'informations venant du client ! Heureusement souvent ces gens sans importance jouent tranquillement entre eux et n'interfèrent que peu sur la vie de l'entreprise, cela d'autant plus qu'ils adorent les diffusions confidentielles, qui ne doivent pas sortir de leur cercle très fermé ! On peut imaginer une entreprise sans structure, alors que l'on peut difficilement l'imaginer sans opérateurs !! VOILÀ POURQUOI POUR NOUS LES GENS LES PLUS IMPORTANTS SONT NOS OPÉRATRICES ET OPÉRATEURS ! ».[8]

6 **Zobrist Jean-François,** *INNOVATION ? Une autre philosophie de management, 58)Gestion promenade / reporting* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/58.pdf

7 Rapporté dans *Reinventing Organizations*, **Fréderic laloux**, 2014

8 **Zobrist Jean-François,** *INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?13)La performance vient des ou*vriers

Plus encore, il a inséré une éthique, sur le fait de faire absolument confiance en l'humain pour plus de liberté, partant du principe que l'humain est bon plutôt que mauvais :

> « Considérons que l'Homme est bon et que s'il arrive en retard c'est qu'il ne l'a pas fait exprès et qu'il vaut mieux s'inquiéter de la cause de son retard, convivialement, pour éventuellement y apporter solution, plutôt que de bêtement diminuer son salaire. À ce titre il est parfois arrivé que notre service Entretien répare des mobylettes et il arrive régulièrement que des opérateurs et des opératrices en accord avec leur leader changent d'équipe ou adaptent leurs horaires quand un enfant est malade. […] Les principes : 'l'Homme est bon' et 'Chacun doit chercher l'amour de son client' sont les règles simples de base de notre système complexe. Quand l'Homme n'est pas bon, ce n'est généralement pas sa faute, mais celle de la structure, donc de la mienne à moi, le Chef »[9].

Le sens de l'activité est également plus fort que dans une usine classique parce que des aspects du taylorisme y ont été détruits : les ouvriers visitent et rencontrent souvent les clients, voient le résultat de leur travail, sa résonance, et souvent c'est un échange prolifique. Les salariés ajustent leur travail pour faciliter le travail du client, il y a une harmonie recherchée avec d'autres environnements sociaux, une interdépendance rendue visible, concrète, proche, qui montre la vue d'ensemble du travail, ses répercussions bénéfiques.

Autrement dit, ici toutes les conditions requises pour combler les besoins fondamentaux sont présentes, le fondement de la structure sociale remplit les conditions requises pour l'autodétermination de ses membres, à tous les niveaux.

L'autonomie étant satisfaite, on voit alors de nombreuses émergences, c'est-à-dire des comportements qui n'étaient pas prédictibles ou imaginés au préalable, mais qui émergent des conditions de liberté, d'initiatives possibles et donc du potentiel plein fonctionnement des personnes : par exemple Laloux rapporte qu'un ouvrier a utilisé du cuivre pour mouler des figures du père Noël et de rennes, et les as mises dans un carton de produits à destination d'autres ouvriers sur d'autres chaînes de montage :

> « D'autres ouvriers ont depuis repris son idée et pendant l'année, à l'improviste, ils ajoutent des figurines de cuivre à leurs expéditions, comme des petits signes d'amour qu'ils adressent à leurs homologues des chaînes de montage de Volkswagen ou de Volvo, qui découvriront ces figurines quand ils ouvriront les cartons de pièces ».[10]

Les personnes, étant perçues avec confiance, ayant des conditions remplissant leurs besoins fondamentaux, peuvent mettre en œuvre des idées ambitieuses pour faire bien leur travail, parce qu'elles veulent le faire bien. Parfois cette émergence est totalement étonnante : un jour une équipe a rencontré un souci technique qui aurait pu entraîner quelques heures de retard sur la date de livraison du produit. Ils ont alors décidé de louer un hélicoptère afin de livrer dans les temps. Le client en a été extrêmement surpris et a téléphoné en disant qu'il avait encore des pièces, qu'il n'était pas pressé au point de faire la livraison par hélicoptère. Zobrist lui a répondu que certes, ça pouvait paraître excessif, mais que l'équipe voulait affirmer par là son implication et l'attention donnée à leur travail, et que ça, pour lui, ça n'avait pas de prix.[11]

/ *La performance vient de la structure* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/13.pdf

9 **Zobrist Jean-François**, *INNOVATION ? Une autre philosophie de management, 16)L'Homme est systématiquement considéré comme Bon / L'Homme est systématiquement considéré comme mauvais* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/16.pdf

10 *Reinventing Organizations*, **Frederic laloux**, 2014.

11 Rapporté dans *Reinventing Organizations*, **Frederic laloux**, 2014.

◆⇆⬟Est-ce que cet environnement est autodéterminant ?

L'autonomie : Tout ce qui s'opposait à la satisfaction du besoin d'autonomie a été supprimé (suppression des pointeuses, des postes liés aux contrôles, des cadenas sur les stocks, de la rétention de l'information, des avantages symboliques et économiques liés à la hiérarchie).

Non seulement il n'y a pas de menace à l'autonomie (ni aux autres besoins), mais au contraire elle est encouragée : les salariés peuvent prendre toutes les initiatives qu'ils pensent intéressantes, que ce soit la façon d'organiser leur travail, leur changement possible de rôle, le remplacement de matériel, l'organisation de projets ou d'idées.

La compétence : les ouvriers peuvent avoir une vision globale de leur travail et s'en charger sur tous ses aspects, les buts sont donc beaucoup plus clairs et motivants ; étant autonomes, ils peuvent mieux ajuster et configurer eux-mêmes leur travail, ils sont libres du « comment », y compris sur des fonctions qui leur sont habituellement retirées (achat de matériel par exemple) ; comme toutes les initiatives sont encouragées, ils peuvent créer eux-mêmes des façons de faire, suivre des projets qui les intéressent. Il n'y a aucun sapage de la compétence.

La proximité sociale : la confiance en l'humain étant une éthique appliquée, ils se sentent plus intégrés, plus reconnus, plus proches les uns des autres. La conscience de l'interdépendance est favorisée (entre client et ouvrier, entre ouvrier et vendeur, etc.), ce qui nourrit la proximité sociale, favorise l'émergence de la solidarité, l'entraide, la compassion (durant la crise lorsque des ouvriers ont fait en sorte de revoir l'organisation des salariés afin qu'il n'y ait pas de licenciements). Il n'y a aucun sapage de la proximité sociale.

Besoins physiologiques/de sécurité : ils ne sont pas évoqués, ce qui généralement est signe qu'ils ne posent pas de problème. Les personnes dont les besoins physiologiques ou de sécurité sont sapés évoquent cela très rapidement ou sont très préoccupées par les situations liées à ceux-ci (par exemple la préoccupation au sujet des pauses), ce qu'on verra beaucoup dans d'autres obstacles.

La désobeissance altruiste

>>> ✶ CONFRONTATION[BF] <<<

✶CONFRONTATION : la désobéissance altruiste

Comment changer les paradigmes lorsqu'on est officiellement « sans pouvoir », ni futur dirigeant, ni chef de quoi que ce soit, mais néanmoins conscient que la structure autoritaire subie est un problème, et qu'on veut agir « du bas » pour la changer ? Les notions de la SDT et l'expérience concrète des environnements empuissantants nous mettent dans une vision « à la 3eme personne » façon jeu de gestion ou de stratégie, où l'on pourrait avoir une prise sur l'environnement en décidant de sa politique ; or pour la majorité d'entre nous, dans nos vies, nous traversons les environnements sociaux en vue « 1ere personne », davantage façon jeu de FPS ou RPG, que ce soit lorsque nous sommes enfants, élèves, étudiants, subordonnés, usager d'institutions, citoyens… Autrement dit, en vue première personne, on ne peut pas changer les règles d'un environnement problématique directement, on peut tout au mieux influencer vaguement l'idée qu'il faudrait les changer à celui qui supervise (si le superviseur auquel on a accès a du pouvoir, ce qui est assez rare), qui peut-être fera remonter cela à toute la chaîne hiérarchique se partageant des minuscules parts de pouvoir, et croiser les doigts pour que l'idée ne soit pas tordue lors de ce voyage.

Pour rappel, selon la SDT, *il y aurait trois besoins fondamentaux sur lesquels se concentrer pour favoriser l'autodétermination des personnes dans l'environnement social dans lequel on vivrait : l'autonomie, la proximité sociale, la compétence. Et si on nourrissait bien ces besoins plutôt que de les frustrer ou de les saper, alors on autodéterminerait plus. C'est-à-dire qu'on serait plus libre de se développer profitablement et heureusement, pour soi et les autres, on aiderait les personnes à s'autodéterminer plus, l'environnement à être plus autodéterminateur. On penserait par là même qu'à travers ce nourrissement des besoins, on pourrait être ou que l'autre puisse être dans le bien être, être authentique, vivre du bonheur eudémonique et hédonique, se sentir et exercer pleinement vivant et en développement ; ce serait un but souhaitable.*

Est-il vraiment nécessaire d'avoir un pouvoir « officiel » pour cette quête ? En fait, il y a quantité d'interactions où l'on peut nourrir directement les besoins de l'autre, que ce soit avec ses amis, ses proches, sa famille, ses collègues, des inconnus, etc. Certes, un environnement autoritaire ne se transformera pas pour autant, mais comme les vendeurs voisins de l'exemple en OBSTACLEBF, c'est déjà opposer une résistance au système autoritaire que de nourrir les besoins de ses cibles, parce qu'on empêche son travail de sapage, de domination et on participe à ré-empuissanter la cible.

Mais on peut aller encore plus loin dans notre quête, notamment en désobéissant de façon altruiste : pour cela, nous aurions besoin de bien comprendre ce qui sape les besoins, comment ils les sapent, quels sont tous les facteurs qui influent ce sapage ; ainsi apparaîtrait tout ce qui pourrait au contraire les nourrir : c'est l'étape « comprendre », il s'agit de devenir expert de l'environnement, y compris hors de son cadre de jeu (comprendre là où il y a absence de règles, de normes, comprendre ce qui n'y est pas joué, mais bien présent, là où il n'y a pas de contrôle, trouver les possibilités inexploitées).

Puis, il s'agirait de viser un soutien des personnes, sur la base de cette expertise, ce qui permettrait de tester aussi la rigidité de l'environnement à l'encontre de l'altruisme. Se développeraient alors des idées de hacks, qui bloqueraient les processus de destructivité pour être remplacé par des actions puis des modèles de nourrissement les besoins.

Comprendre la situation et comment elle nourrit, frustre ou sape les besoins

Tout d'abord, comprendre qu'une situation sape les besoins n'est pas forcément quelque chose qui se fait d'emblée, de façon automatique : on voit que la vendeuse comprend l'injustice du comportement de la patronne, ses dérives, parce qu'elle a sans doute la chance d'avoir pu vivre le contraire. Pour certains, le sapage a été la norme toute leur vie, ou ils peuvent porter des idéologies qu"ils estiment bonnes; autrement dit, ils peuvent avoir internalisé le mode de fonctionnement autoritaire comme bon : que la souffrance endurée est une force, que les ordres stricts et arbitraires sont signes d'être un "bon" chef, et que se soumettre permettra le respect, la montée en hiérarchie, prouvera leur "force". Le désobéissant altruiste va d'abord se départir de cette illusion autoritaire pour voir la souffrance comme une souffrance, l'insensé comme étant insensé. Autrement dit, il tentera de voir les choses telles qu'elles sont, sans rationaliser[1] ; et il pourra aider l'autre notamment en montrant cette compréhension sans rationalisation, en disant les choses telles qu'elles le sont.

Selon les situations, comprendre profondément est donc un parcours en soi qui peut être rendu difficile, long, mais qui à terme pose les bases à s'autodéterminer, ne serait-ce que parce qu'il libère alors le choix de refuser de perpétuer ces souffrances sur soi et autrui. On verra plus tard (dans les thèmes de vies en EXTENSION[BUT]) que cela peut même devenir le sens puissant et autodéterminé d'une existence que d'avoir compris l'injustice de certaines souffrances vécues ou perçues et de vouloir lutter contre.

Comprendre, c'est donc d'abord **collecter** un maximum d'informations sur la situation, sur tous ses éléments, porter une attention sensible (et donc croire aux émotions qu'elles éveillent en nous ou chez les autres) sur tous ces éléments, c'est la base pour établir ensuite des tactiques appropriées. Ce travail peut être impossible pour une cible trop sapée par l'oppresseur, car son énergie peut être totalement ravagée. **L'œuvre du tiers/du spectateur** est alors fondamentale pour aider à comprendre, quand bien même il n'est pas directement un acteur de la situation, son attention sera essentielle, et son action beaucoup plus puissante pour aider à résoudre la situation car il n'est pas cible. Il peut aider à désigner la souffrance comme telle et la déconnecter d'une faute de la cible (l'oppresseur a tendance à rejeter les fautes sur la cible, ce qui lui permet de justifier ses violences, comme si elle "méritait" d'être violentée), lui apporter un refuge où ses besoins sont reconstruits, l'aider à fuir sans risque, l'aider à se connecter à des environnements plus nourrissants, donner du courage et de la motivation, réparer les dégâts, etc.

Donc par « Comprendre », il va s'agir de comprendre comment la situation sape ou nourrit les besoins, et ce « comment » est comme une enquête où toutes les informations sont dignes d'attention (qu'elles soient dans l'environnement, mais aussi dans l'expérience sensible des personnes en présence), surtout celles qui permettent de saisir le systémique. Par exemple les

1 La rationalisation, que nous employons ici selon les définitions de la psychologie sociale et sa facette « négative », consiste à trouver et donner des explications « rationnelles » à un phénomène parfois arbitraire afin de faire taire les conflits mentaux/les émotions négatives que génère ce problème et pouvoir perpétuer une tâche, un comportement, une attitude qui nous pose pourtant problème (continuer à obéir à des ordres qui nous font souffrir par exemple). Ce qui donne paradoxalement une attitude irrationnelle, puisque le phénomène n'est pas vu objectivement dans ses causes et conséquences, mais sous la lentille de cette interprétation.

hackers sociaux altruistes que j'ai pu voir au travail, avait compris que les locaux à poubelles étaient un moyen idéal pour cacher de la nourriture (dans un endroit propre) puis la donner aux SDF ; les locaux de ménage, affligés de préjugés, de dégoût symbolique de la part des autorités étaient des refuges où tout était possible ; je les ai vus feindre la soumission totale avec expertise, tout en désobéissant strictement à tous les ordres qui étaient injustes et en diffusant collectivement ce mode de désobéissance aux autres. Tout comptait, ainsi dans ma carrière j'ai vu, des cartons, des ciseaux, des gants, des poubelles, des stylos, des sols mouillés (et j'en passe) devenir des objets permettant de déconstruire les contrôles, de libérer les autres, de nourrir leurs besoins. Parce que ces objets étaient liés à des comportements particuliers (par exemple, les sols mouillés amorçaient chez certains des déplacements différents) qui changeaient la dynamique sociale et permettaient par ailleurs de combler des besoins ou d'empêcher des sapages. Toute information sur l'environnement physique ou social peut compter, parce qu'elle peut ensuite être bidouillée et servir un but plus altruiste.

Soutien des besoins fondamentaux

Il va s'agir de nourrir les besoins des personnes et/ou de nourrir ses propres besoins fondamentaux, ne serait-ce que pour réparer ce qui a été détruit par les environnements problématiques.

En tant que tiers, la tâche est plus aisée, puisqu'on n'est pas cible de l'environnement problématique, on n'a pas subi de conditionnement de la part de cet environnement. Il est donc fondamental pour un tiers de ne pas rester passif ou de ne pas s'illusionner par une postion "neutre" face à une situation qui cause de la souffrance, car ce serait la meilleure des collaborations avec l'environnement problématique que de le laisser œuvrer à son sapage ou ses manipulations. Il s'agit d'intervenir autant que possible, sans pour autant être « tête brûlée » et vouloir jouer au héros directement. Il y a d'abord à comprendre parfaitement la situation, ses limites, et pour cela, on l'a vu, il s'agit d'extirper le maximum d'informations de la situation. Et même la prise d'informations peut déjà être une intervention soutenante : poser une question même totalement hors sujet à quelqu'un qu'on voit oppresser une autre personne, c'est le stopper dans ses actes, le séparer de sa cible, lui faire porter attention sur autre chose. Intervenir n'a pas à être directement héroïque, et souvent ceux qu'on considère comme « héros » commencent justement par ce genre d'actes qui sont tout simplement de l'ordre de la prise d'informations. Et lorsqu'on agit, même de façon hors sujet, même s'il ne s'agit que d'un mouvement, d'une question, nous voici changer de rôle et devenir acteur de la situation, nous y engager. Le processus d'engagement[2] – qu'il soit positif ou négatif — a tendance à s'accroître dans un mécanisme d'escalade : on s'engage de plus en plus dès lors qu'on a mis un pas à s'activer dans une situation, sans même l'avoir vraiment planifié. C'est un mécanisme particulièrement vertueux lorsque cet engagement est altruiste, et qu'il nourrit les besoins fondamentaux.

C'est ce qu'on voit chez les commerçants voisins : ils ont compris la situation, ils ont soutenu ; peut-être que si la situation avait duré plus longtemps, ils auraient continué à augmenter leur aide en tentant de changer les politiques de la patronne (d'ailleurs ils l'ont peut-être tenté pour d'autres employés ou pour la vendeuse, sans qu'elle soit au courant), ou peut-être en

2 L'engagement est un processus d'escalade, d'engrenage dans une série de comportements donnés : l'individu se met de plus en plus à faire un nouveau comportement, parfois d'abord sous une influence extérieure (sournoise ou directe), consciente ou non, réfléchie ou non, il se sent de plus en plus lié à ce genre de comportement. On peut être engagé pour des comportements positifs comme négatifs, de façon autodéterminée ou contrôlée.

faisant appel à des institutions autres (inspection du travail, syndicat) ou en aidant la cible à faire appel à ces institutions.

L'idéal est donc un mécanisme d'escalade des tactiques de soutien : on commence par de petits actes, les teste, voit si cela fonctionne, puis on teste « plus grand » et ainsi de suite. La progression prudente, sa furtivité, est fonction de la réaction du système en face : plus il est autoritaire, plus la furtivité sera nécessaire parce qu'il y aura beaucoup d'instances de surveillance, de contrôle, qui laissent très peu de place à l'acte autonome. Cependant, il y a toujours des zones de non-surveillance, ne serait-ce qu'à l'extérieur de l'environnement : si l'environnement problématique est le travail, les personnes peuvent échanger à l'extérieur de celui-ci pour planifier l'action ; si c'est la famille, ce sont les collègues de travail ou les amis ailleurs peuvent aider, etc.

Face aux environnements autoritaires, il y a une très forte possibilité d'être directement empêché d'aider lorsqu'il y a confrontation ouverte, même lorsqu'elle est pleinement justifiée :

> « Le seul développeur de la boîte où je travaillais qui maîtrisait une certaine techno a eu des problèmes de santé et malgré les ordres de mon boss, j'ai refusé de lui amener un ordi pour qu'il travaille depuis son lit d'hôpital. Je me suis retrouvé au placard et plus d'alternance ».[3]

Soutenir peut être rendu impossible si ce soutien est ouvertement connu ; les environnements autoritaires poussent le tiers à œuvrer de façon furtive, parce que c'est la seule façon d'aider. Mais dans l'exemple cité juste au-dessus, difficile d'œuvrer furtivement : faire croire qu'on allait envoyer l'ordinateur alors qu'en fait non, aurait été su, et les divers mensonges altruistes permettant de gagner du temps (« *je n'ai pas eu le temps* », « *ma voiture était en panne* », « *je n'ai pas trouvé l'ordinateur* ») auraient été identifiés comme des mensonges de toute manière. Peut-être qu'il aurait été possible d'impliquer les soignants de l'hôpital, qui aurait peut-être pu fermement interdire au patron la présence de l'ordinateur dans la chambre d'hôpital, étant donné que les médecins sont des figures d'autorité, peut être que cela aurait pu avoir un effet. Cependant, l'hôpital étant en mauvaise passe organisationnelle (manque de moyens, surmenage), leur demander ce soutien aurait pu être difficile.

Le soutien n'a donc rien d'anodin, de "Bisounours", de "gentillet" : il est déjà une opposition aux environnements autoritaires, sapants. Ces environnements fonctionnant sur le fait d'écraser les besoins d'autrui, faire le contraire en les soutenant est une désobéissance, c'est jouer contre leur politique, même lorsqu'il s'agit de petits actes :

> « Lorsque j'étais barista, je faisais souvent des petits gestes de hacking social. Lorsque des clients voulaient m'acheter une bouteille d'eau, je prenais toujours le temps de les informer que demander un verre d'eau (ou plusieurs) est gratuit (je suis au Canada). À la fermeture du commerce, au lieu de jeter les pâtisseries comme demandé, je les rapportais chez moi et les donnais à mes voisins et amis ou les mangeais ».
>
> « Quand je travaillais en fast-food je récupérais des invendus pour les distribuer aux SDFs (notre manager l'avait interdit, mais il y avait un coin du magasin hors caméras) ».[4]

Cela paraît petit, mais c'est tout de même une opposition à la politique du profit en soi que

3 Témoignage recueilli sur les réseaux sociaux, parfois en public ou en privé, suite à une demande de notre part (au nom de hackingsocial)

4 Témoignage recueilli sur les réseaux sociaux, parfois en public ou en privé, suite à une demande de notre part (au nom de hackingsocial)

de viser le fait que les personnes payent le moins possible, ou donner alors que c'est interdit. Et le fait que ces petits actes soient une désobéissance montre par effet de miroir que l'environnement empêche de nourrir les besoins d'autrui, exerce une forme de contrôle et d'autorité contre les besoins fondamentaux des personnes, plutôt que de chercher à les nourrir.

Bidouiller, hacker pour supprimer les facteurs sapants et que le système nourrisse plus les besoins fondamentaux

Il va s'agir de bidouiller la situation pour des visées altruistes, de régler les problèmes avec astuce, ruse et créativité. Dans le cadre des besoins fondamentaux, il s'agit donc de modifier des éléments, en ajouter et/ou changer des interactions avec le système afin de viser le comblement des besoins fondamentaux et l'annulation de ce qui les détruit.

Le hack, chez les commerçants, était d'occuper la patronne pour libérer la vendeuse, par exemple. Si le soutien représente la visée, le bidouillage et le hack représentent les techniques, les stratégies pour atteindre ces visées. Là aussi, il peut y avoir une escalade vertueuse des hacks, parce qu'à force de petites actions réussies ou non, le hacker social développe sa compétence, sa connaissance du système et toute tentative ainsi que son résultat donnent des informations supplémentaires permettant d'affûter ses stratégies. Par exemple une personne durant la Seconde Guerre mondiale qui s'est mise à falsifier des documents pour aider (que nous évoquerons dans l'extension sur la personnalité altruiste) :

> « Je travaillais dans la préfecture de Poitiers, où ils délivraient les nouvelles cartes d'identité. Je ne me souviens plus qui m'a demandé la première fois des cartes d'identité, mais j'ai quand même décidé de le faire. Au début, je ne savais pas comment faire, alors j'ai essayé toutes sortes de choses. J'ai commencé par chercher quel bureau à la préfecture tapait des cartes. Je prenais mon déjeuner avec moi et, quand tout le monde était parti, entre midi et 14 heures, j'allais dans ce bureau, prenais des cartes vierges et — en utilisant la même machine à écrire — je les remplissais. Je mettais aussi la photo, le timbre et ajustait également la date de naissance, mais ce n'était pas une très bonne idée, car si quelqu'un vérifiait, les numéros ne correspondraient pas aux registres de dossiers conservés au bureau. J'ai donc décidé de voler deux de ces classeurs et d'utiliser ces numéros pour les identifiants, car personne ne pourrait les vérifier. Mais plus tard, j'ai trouvé que c'était trop dangereux et j'ai remplacé les classeurs. Quand j'ai appris que tous les papiers de la ville de Nantes avaient été détruits à cause des bombardements, j'ai utilisé cette ville comme lieu de naissance, car elle aussi n'aurait pas pu être contrôlée. Finalement, j'ai trouvé quelque chose de bien meilleur. Il m'a fallu beaucoup de temps pour l'apprendre, car je devais regarder autour de moi et regarder les autres, et j'étais également très occupé. J'ai réalisé que tout ce dont vous aviez besoin pour obtenir une nouvelle identité était une ancienne. J'ai donc décidé de faire vieillir mes cartes. Je les piétinais pour les rendre vraiment sales ou les lavais à la lessive. Les personnes pouvaient alors apporter ces cartes au bureau approprié et en demander de nouvelles [sauveteur français] ».[5]

Ces techniques de hack sont totalement liées au contexte particulier, on ne peut pas donner une recette précise : chacun est l'expert de son contexte et de son environnement social particulier. Cependant toutes impliquent que le hacker social ait des motivations solides, très ancrées dans le réel et tous ses petits détails et cela lui demande de l'astuce, de bonnes capacités à résoudre des problèmes, une haute flexibilité mentale, un fort pragmatisme. Et les témoignages rapportent une satisfaction notamment des besoins d'autonomie et de compétence, parfois quelques nouveaux liens sociaux puissants (solidaires dans la désobéissance),

5 *The Altruistic Personnality*, **Pearl et Samuel Oliner**, 1988

malgré les risques et dangers de la situation. Mais le point commun de ces hackers sociaux c'est qu'ils ne sont pas des cibles directes (du moins ils ne sont pas encore considérés comme suspicieux), mais des tiers qui s'engagent dans la situation parce que la souffrance d'autrui, l'injustice, la passivité, leur est insupportable. Ils saisissent les pouvoirs qu'ils ont à disposition et les accroissent au fur et à mesure des victoires, mais prendre en compte les actions ratées est tout aussi important pour le développement de leurs compétences.

Encore une fois, cela montre qu'il est fondamental pour les spectateurs de sortir de toute passivité, aux tiers de s'engager, parce que c'est parfois le seul espoir pour des cibles à qui toute capacité a été sapée. Cependant, le travail de hacker social est plus intense que juste soutenir, parce qu'il s'agit de stopper le sapage, l'entraver, gripper les mécanismes de destructivité, mettre le système autoritaire en difficulté de fonctionnement, voire amorcer un autre mode de fonctionnement : quand il y a œuvre de long terme, solidaire, une équipe peut fonctionner totalement différemment du jeu attendu, l'autorité croyant qu'elle a une emprise sur les buts, les règles et façons de faire, et finalement le quotidien peut être totalement inverse.

Les hacks peuvent littéralement transformer positivement la vie des gens, ici une personne supprime des factures pesant sur des individus :

> « Je suis plusieurs centaines de dossiers. C'est du suivi. Et malheureusement beaucoup de facturation... Et dans quelques cas, quand "les planètes s'alignent", quand je peux, je fais disparaître des dossiers. Je n'ai dû faire perdre que quelques milliers d'euros... mais c'est déjà ça. Ça implique de falsifier de nombreux logiciels et documents pour une seule personne, surtout pour éviter les contrôles de notre comptabilité [...], mais dès que j'ai l'occasion je fais disparaître des dossiers. Tout est surveillé à plusieurs niveaux de la hiérarchie maintenant... il faut comprendre le système pour le contourner. Idéalement je détruirais la machine de l'intérieur, mais je ne suis pas un rouage assez important ».[6]

La logique de l'environnement social dans lequel il désobéit est autoritaire, très problématique :

> « La mentalité au sein de l'établissement... fric, logique entrepreneuriale... je vomis (mentalement) chaque jour au taf […] Cette logique c'est... si je dis du "fascisme" je vais sonner conspirationniste ^^
> Non, c'est transformer les personnes en argent. C'est de la réification. On perd le rapport à l'humain [...]. On rentre dans une logique de profit. Le mot n'est pas prononcé, jamais, mais la question que j'ai le plus souvent de mes supérieur·es c'est "est-ce que tu es à jour dans tes factures ?" […] En soi je suis encore chanceux, je ne mets personne à la rue. Mais ça fait 6 mois que je cherche du travail ailleurs. Deux collègues ont déjà fait un burn-out. Une troisième est sur la voie. »[7]

Les hacks eux-mêmes sont très variés, mais on retrouve des mouvements communs qui peuvent être exportés à différents milieux, tels que l'arrêt de la surobéissance, la pseudo-obéissance (le groupe fait croire qu'il obéit, mais en fait fonctionne à l'inverse ou différemment de ce qui demandé), la désobéissance, le lancement d'alerte (faire sortir les informations et les révéler au public), la protestation… Évidemment, ces tactiques ne sont pas vertueuses en soi, tout dépend de leurs visées, comment elles sont mises en œuvre, le contexte, etc. Mais lorsqu'elles visent la quête de la satisfaction des besoins fondamentaux de tous, elles sont non seulement légitimes, vertueuses, mais nécessaires pour surmonter des problèmes par-

6 Témoignage recueilli via les réseaux sociaux, parfois en public ou en privé, suite à une demande de notre part (au nom de hackingsocial)

7 Témoignage recueilli via les réseaux sociaux, parfois en public ou en privé, suite à une demande de notre part (au nom de hackingsocial)

fois graves. Il y a aussi différents niveaux à ces tactiques : elles peuvent être un mouvement totalement isolé (un individu se met à désobéir face à des ordres qui causent de la souffrance), comme s'inscrire dans un mouvement plus collectif (par exemple la falsificatrice qui a commencé son activité en entraide avec un groupe résistant) ; selon les situations, il peut même y avoir plusieurs environnements sociaux très larges qui œuvrent de concert à une désobéissance ou résistance. Ces différents niveaux de collectivisation de la résistance ou désobéissance ne sont pas à hiérarchiser comme systématiquement « mieux » s'ils sont collectifs et répandus, puisque cela n'est pas gage de réussite ou d'effet à long terme, et un individu seul ou très isolé peut avoir un impact parfois mondial (Edward Snowden, Alexandra Elbakyan...).

◆⇆✶Est-ce autodéterminateur ?

La confrontation avec des environnements autoritaires sapants les besoins fondamentaux, est non seulement une œuvre altruiste, qui nourrit autrui, rend les environnements sociaux moins destructifs, mais qui est également un parcours où le désobéissant, l'activiste, le hacker social développe sa propre autodétermination.

Besoins à déficit (physiologiques, de sécurité, d'estime de soi...) : la désobéissance altruiste permet d'aider les autres à combler leurs besoins à déficit (et aussi parfois ceux fondamentaux).

Autonomie : tous les témoignages de personnes s'étant confrontés à des environnements destructeurs afin d'aider autrui témoignent d'une forte autonomie : elles ont pris le risque d'aller à revers de ce que l'environnement social recommandait afin de respecter leurs valeurs altruistes ou compassionnelles, afin de respecter leur ressenti d'aversion à la souffrance, afin de coïncider avec le signal d'alerte qu'avaient lancé leurs émotions et/ou cognitions empathiques.

Compétence : leur besoin de compétence a été nourri, en ce sens que tous développent au fur à mesure des compétences diverses pour mener à bien leurs actions.

Proximité sociale : elle peut se développer également, mais pas forcément d'une façon dont on peut la stéréotyper : parfois parce que les désobéissants altruistes se mettent à œuvrer avec d'autres, devenus alliés, mais même lorsqu'ils sont seuls, il y a une connexion forte avec la communauté humaine qui les motive à persister dans leur action. L'action a un sens social si fort, que même lorsqu'ils sont très seuls, qu'il y a des risques énormes, ils poursuivent car ils sentent que l'action est juste. Ce sentiment de justesse émerge sans doute en partie de processus empathiques. Cependant l'action demande une opposition à des environnements destructeurs, qui eux, sapent en masse.

Deci et Ryan le répètent régulièrement, c'est un parcours qui demande du courage, leurs vies sont intensifiées dans le sens où les événements négatifs peuvent puissamment les impacter, les émotions étant pleinement vécues, ainsi la tristesse, la colère, mais aussi la joie prennent une envergure puissante. Leur vie prend un sens tout aussi puissant, ce qui est une richesse profonde, durable, qui les accompagne parfois durant toute leur existence.

BASE MI

La motivation intrinsèque

◆BASE^{MI} : la motivation intrinsèque

C'est la mini-théorie la plus ancienne de la SDT, dont les recherches ont commencé en 1975 avec Deci et Ryan notamment. Ainsi, ce sont donc aussi les expériences et études qui ont été les plus reproduites, les plus vérifiées dans quantité de conditions différentes.

Ce travail, les chercheurs disent qu'il s'inscrit dans une psychologie sociale de la motivation intrinsèque : il a été testé l'influence de l'environnement social sur cette motivation puissante, car elle est une source majeure de développement pour la personne, de fort bien-être, de plaisir, d'enthousiasme. La personne éprouvant une motivation intrinsèque fait les choses pour elles-mêmes, parce qu'elle apprécie intrinsèquement l'activité en soi.

Mais c'est aussi la motivation la plus fragile. Ainsi on verra qu'il est plus facile pour les environnements sociaux (les autorités, les superviseurs, les parents…), mêmes les mieux intentionnés du monde, de briser cette motivation, de la saper ou de la réduire à une motivation bien moins puissante, comme une motivation extrinsèque.

On va donc voir dans ce chapitre l'effet des événements extérieurs sur la motivation intrinsèque : par exemple, que se passe-t-il lorsque l'environnement social récompense, complimente, surveille, juge, met en compétition, soutien... ?

1. Qu'est-ce que la motivation intrinsèque ?

Nous parlons de garder intacte la motivation intrinsèque, car cette motivation est une propension, un élan spontané chez les mammifères à se développer via des activités : un animal, comme un humain, va spontanément jouer, explorer, tenter de manipuler des objets de l'environnement, et par là même élargir ses compétences, ses capacités et se connecter davantage à son environnement social et physique. Il y a une motivation interne à chercher des activités qui développent, les enfants ressentant cette motivation aiment cela, et aucun parent n'a à pousser un enfant typique à aller jouer, essayer de se déplacer ou jouer. Les actions qui motivent intrinsèquement sont de plus en plus complexes au fil des apprentissages si l'environnement social ne sape pas cette motivation intrinsèque.

Or, dans les études de la SDT on voit que, plutôt que de favoriser cette motivation intrinsèque, de nombreux contextes sociaux détruisent lentement cette motivation puissante, la remplacent par des motivations de moins bonne qualité (extrinsèques). C'est dommage parce qu'elle serait un atout considérable pour la société et les objectifs de ses structures, comme d'apprendre efficacement et durablement à l'école, travailler efficacement et créativement, s'adapter mieux aux changements. Les individus, lorsqu'ils sont sans motivation intrinsèque pour leurs activités, deviennent alors de plus en plus passifs, désengagés, résignés, en souffrent ou sont dans le rejet le plus total, rejet qui prend des formes pathologiques parfois.

À noter que le concept de motivation intrinsèque est proche du concept d'auto-efficacité (concept de Bandura), du défi optimal et du flow (concept de Csikszentmihalyi, qu'on verra en EXTENSION^{MI}) surtout lorsqu'il concerne le besoin de compétence ; la motivation intrinsèque est également le moteur principal de la personne fonctionnant pleinement (concept de Rogers), de la personne autotélique (concept de Csikszentmihalyi).

2. Comment teste-on la motivation intrinsèque ?

Dans les expériences, les chercheurs emploient généralement des activités reconnues pour leur intérêt intrinsèque (des casse-têtes pour les adultes, du matériel très attrayant de dessin pour les enfants, des instruments de musique, etc.) et testent des conditions particulières de présentation ou de régulation de l'activité (évaluer, surveiller, encourager, etc.). Puis, après l'expérimentation, ils laissent seule la personne avec l'activité, libre de faire ce qu'elle veut (ce qui est nommé paradigme de libre choix) : s'il y a motivation intrinsèque, la personne va rester faire l'activité un long moment (son intérêt est préservé) et inversement si sa motivation intrinsèque est sapée, elle va arrêter dès qu'elle y est autorisée.

Il y a également d'autres indicateurs qui montrent l'intérêt d'une personne pour une activité : par exemple, un apprentissage fait avec motivation intrinsèque, sera retenu longtemps dans le temps, contrairement à ceux appris avec motivation extrinsèque, oubliés rapidement. La personne peut vouloir continuer l'activité hors du protocole expérimental, par exemple en s'inscrivant à ces activités dans sa vie. La performance sous motivation intrinsèque est également plus riche et complète, alors que les performances sous motivation extrinsèque ne font que remplir les conditions d'évaluation voire sont accompagnées de comportements tels que la tricherie (qui marque le désintérêt pour le fait d'intégrer pleinement des compétences ou connaissances), l'agressivité, etc.

Il existe aussi des questionnaires de motivation intrinsèque qui évaluent la nature de la motivation d'une personne lors d'une activité à un instant T (c'est indissociable du contexte, personne n'a "une" motivation constante toujours identique, c'est dépendant de la situation). Voici le genre d'affirmation du questionnaire à laquelle les personnes intrinsèquement motivées vont répondre très positivement :

« Je décrirais cette activité comme très intéressante »
« Je pense que cette activité peut avoir de la valeur pour moi »
« J'ai fait cette activité parce que je le voulais »
« Je me sens très bien à faire ceci. »

Ainsi, grâce aux questionnaires, on peut évaluer sur le long terme comment la motivation intrinsèque évolue pour une activité, en soumettant par exemple le questionnaire à des élèves d'une classe à différentes périodes de l'année scolaire. On voit donc si l'enseignement et l'institution scolaire sapent la motivation, la transforment en motivation extrinsèque ou au contraire la préservent.

La motivation intrinsèque a été étudiée à la fois dans des expériences en laboratoire et sur le terrain scolaire, universitaire, professionnel, sportif, associatif, de la santé…

Les considérations sur la motivation dans la SDT sont au regard de son époque très particulières : avant, notamment avec les béhavioristes, la motivation était perçue comme résultant d'une manipulation de l'environnement, des autorités, afin de conditionner, manipuler, orienter l'individu vers une certaine voie. La motivation n'était pas perçue comme quelque chose de déjà existant au sein de l'individu, comme un élan à préserver. La SDT remet en cause ce modèle béhavioriste où l'humain serait comme un "âne" qui n'avancerait qu'avec des carottes (récompenses) ou des bâtons (punitions), ou à force de conditionnements venant de manipulations de l'extérieur.

Parallèlement au monde béhavioriste, le monde psychanalytique pensait la motivation comme liée à des pulsions libidinales "sublimées", contorsionnées avec plus ou moins de

force par la société, subie avec plus ou moins grande souffrance par l'individu. L'humain, dans cette vision, devait aussi être manipulé, orienté, conditionné, mais cette fois surtout parce que ces pulsions étaient perçues "mauvaises" par nature (par exemple la notion de pulsion de mort chez Freud et comment il l'interprète au regard de la guerre[1]). Ainsi on en revenait aussi à une méthode à carotte/bâton, c'est-à-dire qu'il avancerait par intérêt pour un objet et s'il divergeait, la peur du bâton le dissuaderait de faire des bêtises. On est là sur une vision de l'être humain qui nie sa capacité à s'intéresser par lui-même à des choses tout à fait convenables, prosociales, liées à des compétences (bref, un élan pas nécessairement libidinal, égoïste, pathologique ou sexuel), niant son autonomie et sa possible autodétermination. La motivation, selon la psychanalyse ou le behaviorisme, ne pouvait pas être intrinsèque aux activités, mais toujours déterminée par des pulsions libidinales ou une manipulation de conditionnement par l'environnement social.

Ainsi la SDT s'est d'abord consacrée à tester cette "carotte" et ce "bâton" pour voir son effet sur des activités intrinsèquement intéressantes : est-ce que les personnes avaient besoin de récompenses pour être motivées par une activité ? La punition était-elle efficace pour motiver les personnes ? Les personnes pouvaient-elles être motivées de façon totalement autonome, sans que l'environnement n'intervienne ?

Bien que ces questions paraissent s'attacher à des détails particuliers, elles ne sont pas aussi superficielles que cela : derrière, il y a une remise en question de ce qu'est la nature humaine.

3. Quels sont les effets des récompenses sur la motivation intrinsèque ?

Les récompenses monétaires

L'une des premières expériences de la SDT s'est posée la question de savoir ce qui se passerait si on donnait une récompense monétaire à une activité pour laquelle les personnes sont motivées intrinsèquement.

◆ *Deci (1975)* : dans cette expérience, deux groupes avaient à disposition des casse-têtes intéressants. Le premier groupe recevait un dollar par casse-tête résolu, le deuxième groupe n'avait rien (et ne savait pas qu'un groupe recevait de l'argent). Ensuite les deux groupes avaient un temps libre, où ils pouvaient ou non poursuivre l'activité.

Contrairement aux anciennes idées béhavioristes sur la motivation, la récompense monétaire a eu un effet négatif sur le premier groupe, car sa motivation intrinsèque était moindre comparée au deuxième groupe (il restait moins longtemps sur l'activité durant le temps libre).

Cependant, recevoir de l'argent ne tue pas systématiquement la motivation intrinsèque.

La même année, la même expérience a été reproduite excepté que cette fois le groupe « récompense » a été payé en amont pour participer à l'expérience (et non selon le fait qu'ils réussissent les casse-têtes). Cela ressemble plus à un système de rétribution, comme généralement au travail, où l'on reçoit de l'argent pour la présence (ce que les chercheurs nomment récompenses tangibles non conditionnelles) et non en fonction de la productivité (ce que les chercheurs nomment récompense tangible conditionnelle à la performance).

Dans cette condition, le groupe payé en amont n'a pas vu sa motivation intrinsèque diminuer.

1 *Pourquoi la guerre ?* échange épistolaire d'Einstein avec Freud, 1933 ; disponible en partie ici : https://fr.unesco.org/courier/may-1985/pourquoi-guerre-lettre-dalbert-einstein-sigmund-freud

Ainsi, toutes les récompenses ou rétributions monétaires ne sapent pas la motivation intrinsèque, **c'est le fait qu'elles soient conditionnées à une performance attendue qui sape la motivation**.

Les récompenses « trophée », « prix » ou « cadeau »

◆ En *1975, Lepper, Greene et Nisbett* ont proposé à deux groupes d'enfants des activités de dessins avec des matériaux particulièrement attrayants. Le premier groupe était prévenu qu'ils recevraient un trophée de « bon joueur » s'ils dessinaient, l'autre groupe n'avait pas de prix d'annoncé ni délivré. Puis, après l'activité, ils étaient laissés libres afin de mesurer leur motivation intrinsèque.

Ceux à qui les chercheurs avaient annoncé un trophée ont passé moins de temps avec le matériel que les autres.

Cependant, dans une même condition de cette expérience, on ne prévenait pas le premier groupe du trophée, mais on le décernait par surprise à la fin : il n'y a pas eu d'effet néfaste sur leur motivation intrinsèque.

Là encore la première condition était une récompense conditionnelle (à la tâche) à la différence de la seconde qui était une récompense non conditionnelle inattendue..

◆ Ce constat est confirmé par *Ross (1975)* : les enfants avaient cette fois pour activité de jouer au tambour. Au premier groupe on laissait des guimauves en récompense, bien en vue durant l'activité, à l'autre groupe non. Lorsque ces guimauves étaient visibles, la motivation intrinsèque des enfants chutait.

4. Quels sont les effets des compliments, des feedbacks positifs sur la motivation intrinsèque ?

La récompense verbale peut prendre différents aspects aux effets radicalement différents : Par exemple, ils peuvent indiquer à la personne qu'elle a bien réussi l'activité (soutien de la compétence), qu'elle est une bonne personne (appui sur l'ego) ou qu'ils ont fait mieux que d'autres (comparaison sociale, mise en compétition)

Cela est très apprécié lorsque le feedback soutient la compétence :

◆ *Deci (1971, 1972a) ; Deci, Cascio et Krusell (1975)* : dans ces expériences, il était dit aux participants à la fin de leur tâche « *Vous avez très bien réussi à compléter la tâche* » ; et lorsqu'ils n'avaient pas réussi la tâche, il leur était dit « *C'était très difficile et vous avez très bien progressé* ». Ceux qui ont reçu ces feedbacks ont davantage persisté dans l'activité lorsqu'on les laissait libres, par rapport à ceux qui n'avaient pas reçu de feedback.

Mais si le feedback est légèrement différent, tout change :

◆ *Ryan (1982)* : l'expérience a ici modifié le feedback de façon à ce qu'il ait un effet sur l'autonomie de la personne.

Dans un premier groupe, les personnes étaient informées à la suite de leur tâche qu'elles avaient très bien réussi l'activité.

Dans un deuxième groupe, il était dit qu'elles avaient « réussi comme elle le devait » et « comme on s'y attendait ».

Le deuxième groupe a montré beaucoup moins de motivation intrinsèque.

Pourquoi le feedback n'a-il pas fonctionné ici ? Parce qu'il est une atteinte à l'autonomie : il est retiré à l'individu sa singulière compétence à réussir, car le résultat est « attendu », donc l'individu et ses compétences n'y sont pour rien. Il est implicitement dit avec ce feedback que n'importe qui d'autre aurait réussi, donc qu'importent ses compétences, ses efforts, sa singularité. À l'inverse, le feedback du premier groupe laisse à l'individu la propriété de sa réussite, de sa compétence, de ses efforts, donc de son autonomie. L'autonomie de la personne est préservée, elle se perçoit comme à l'origine de ses actes (ce qui sera nommé dans la SDT *locus de causalité perçu interne*, « IPLOC[2] »).

Alors que dans « vous avez réussi comme cela était attendu », la personne ne se perçoit plus comme à l'origine des actes, c'est le contexte qui a fait la réussite, elle ou un autre, cela aurait été du pareil au même. L'autonomie est sapée, car la personne est alors en mode EPLOC[3], c'est-à-dire en locus de causalité perçu comme externe, donc elle se sent étrangère à sa réussite.

Ces atteintes à l'autonomie peuvent être dans d'autres facteurs que le feedback lui-même :

◆ *Smith (1975)* : les personnes étaient soumises à une tâche d'apprentissage de l'histoire de l'art. Dans un premier groupe, il y avait une évaluation écrite après l'apprentissage, les personnes étaient au courant. Dans le deuxième groupe, il y avait également une évaluation, mais cette fois inattendue. Et dans le troisième groupe contrôle, il n'y avait pas d'évaluation. Tous ont reçu des feedbacks positifs ne portant pas atteinte à leur autonomie.

C'est le premier groupe qui a eu la motivation intrinsèque la plus basse et leur apprentissage était moins bon que les autres. Ainsi on voit que le problème n'est pas le feedback, mais qu'ils étaient dans un contexte de contrôle via l'évaluation, ce qui entravait l'autonomie. La positivité du feedback n'a eu aucun effet pour contrebalancer l'atteinte à l'autonomie que représentait l'évaluation.

Pour résumer, **le feedback positif soutenant la compétence a généralement un effet positif, mais pas s'il est trop marqué ou s'il intervient dans une situation contrôlante par ailleurs**. Il aide la personne à se sentir plus compétente, sauf s'il est formulé d'une façon qui retire à l'individu la cause de ses actes (et la met en EPLOC).

5. Quels sont les effets des punitions, de la surveillance, de l'évaluation de la compétition, de l'indifférence sur la motivation intrinsèque ?

Sans suspens, les punitions, la surveillance, la compétition et l'indifférence sapent la motivation intrinsèque. Ces techniques sont l'apanage des environnements contrôlants/autoritaires, ainsi elles sapent en premier l'autonomie (car la personne n'est pas libre de mener les choses comme elle le veut), mais aussi le besoin de compétence (car l'environnement exerce une pression que la personne va chercher à se débarrasser au plus vite) et le besoin de proximité sociale (être surveillé, menacé de punition, etc. c'est être perçu comme indigne de confiance ou se figurer que l'autre nous voit comme une menace).

2 IPLOC *internaly perceived locus of causality* / locus de causalité interne
3 EPLOC *externaly perceived locus of causality* / locus de causalité externe

Menace de punition

◆ *Deci et Cascio (1972)* : les chercheurs donnaient aux personnes des casse-têtes intéressants et on leur disait que si elles ne finissaient pas 4 casse-têtes en tel temps donné, une sonnerie très désagréable se mettrait en route. La motivation intrinsèque a été entachée par cette condition. Les chercheurs expliquent que la menace de punition, conditionnelle à l'engagement ou à la performance, a une signification de contrôle qui conduit les personnes à percevoir leurs actes de façon externe (EPLOC), ce qui diminue l'autonomie et détruit la motivation intrinsèque.

Surveillance

◆ *Pittman, Davey, Alafat, Wetherill, et Kramer (1980)* dans cette expérience, plusieurs groupes devaient faire une activité dans différentes conditions :

- Le premier groupe faisait l'activité sous vidéosurveillance, la caméra bien tournée vers eux.
- Le deuxième faisait l'activité avec un expérimentateur qui les surveillait de très près.
- Le dernier groupe contrôle faisait l'activité sans surveillance.

La motivation intrinsèque du groupe 1 et 2 a été sapée, contrairement au dernier groupe.

◆ *Lepper & Greene, 1975* : la surveillance sape aussi la motivation intrinsèque chez les jeunes enfants.

◆ *Plant & Ryan, 1985 ; Ryan et coll., 1991* : la vidéosurveillance sape la motivation chez les étudiants.

◆ *Enzle et Anderson (1993)* : les personnes réalisaient une tâche en présence d'un accompagnant. Soit il était dit que cet accompagnant était quelqu'un de curieux et intéressé par la tâche, soit que c'était un surveillant. La motivation intrinsèque a chuté lorsqu'il était dit que c'était un surveillant ; elle a augmenté lorsqu'il était dit que c'était quelqu'un de curieux.

Comme pour la menace de punition, la motivation intrinsèque est sapée, car les contrôles, les surveillances, sapent le besoin d'autonomie, la personne ne se perçoit plus à l'origine de ses actes (EPLOC).

Objectifs imposés et temps limité

◆ *Amabile, DeJong, et Lepper (1976)* : il était donné à des étudiants un travail de jeu de mots, soit sans temps limité, soit avec une contrainte de temps. La motivation intrinsèque, mesurée à la fois par un temps de liberté après le travail et par un questionnaire, a été sapé par la contrainte de temps en comparaison du groupe n'ayant pas vécu cette contrainte.

◆ *Reader and Dollinger (1982)* : ils ont réalisé la même expérience que précédemment, toujours avec des étudiants, mais avec une tâche de jugement. Là encore la motivation intrinsèque a baissé.

Cependant les chercheurs ajoutent que des objectifs pourraient ne pas saper l'autonomie s'ils étaient présentés de façon rationnelle, sans contrôle externe : là, ils pourraient devenir motivants pour les personnes (ce qu'on verra avec les expériences présentées en BASE^{BUT})

Compétition

◆ *Deci, Betley, Kahle, Abrams, and Porac (1981)* : Ils donnaient des casse-têtes aux personnes et elles devaient battre l'autre participant (en fait un complice de l'expérimentateur qui les laissait gagner).

• Il était dit à un groupe qu'ils devaient résoudre ces casse-têtes les plus rapidement qu'il pouvait. Il recevait systématiquement un feedback positif.

• À l'autre groupe, il était dit qu'ils devaient battre l'autre participant. Ce participant complice étant volontairement lent, ce groupe recevait systématiquement un feedback positif à leur réussite.

C'est le groupe mis en compétition qui a montré le moins de motivation intrinsèque.

Comme il s'agit d'une pression à gagner, l'environnement est perçu comme contrôlant. Il y a également une question d'implication de l'ego qui peut être suscitée par le contexte de compétition : les personnes ne veulent pas « perdre la face », être honteuses, être perçues négativement. On le verra plus tard, tous les contextes qui suscitent l'implication de l'ego sont également mauvais pour la motivation intrinsèque.

Cependant les chercheurs[4] rappellent que la compétition peut être amusante dans certains contextes où il y a un feed-back informationnel riche, pas de pression de l'ego, et un soutien de l'autonomie. On pense par exemple au contexte du jeu vidéo, où l'environnement est parfaitement calibré pour soutenir la compétence et l'autonomie via des défis adaptés à la compétence de la personne ; l'autonomie y est préservée, et le virtuel étant moins menaçant pour l'ego.

Feed-back négatif et évaluation

On a déjà vu précédemment que l'évaluation est perçue comme contrôlante, donc elle a un effet négatif sur la motivation intrinsèque. Mais l'expérience portait sur les feedbacks positifs, qui vraisemblablement n'avaient pas d'effet pour sauver la motivation intrinsèque. Voyons à présent un contexte d'évaluation où le feed-back est différent.

◆ *Anderson et Rodin (1989)* : il était dit aux personnes que la tâche qu'elles faisaient serait évaluée, donc qu'elles devaient faire le meilleur qu'elles pouvaient faire.

• Un groupe recevait un feed-back positif (que la performance atteignait le 95e percentile, c'est-à-dire qu'ils faisaient mieux que 95 %)

• L'autre groupe recevait un feed-back négatif « non-confirmant » (que la performance atteignait le 55e percentile).

Dans la période de libre choix, ceux qui avaient reçu le feed-back négatif continuaient plus que les autres l'activité. Mais les mesures d'humeur qui étaient prévues dans l'expérience montraient qu'ils étaient affectés négativement par ce feed-back et persistaient dans l'activité non par motivation intrinsèque, mais pour sauver « leur face », pour réparer leur ego blessé.

Cette persistance dans une activité à cause d'une blessure d'ego a été confirmée dans d'autres études :

◆ *Baumeister and Tice (1985)* : ici les participants étaient testés dans leur estime de soi, il y avait donc un groupe avec des personnes ayant une haute estime de soi et un autre

4 *Standage, Duda, & Pensgaard, 2005; Vansteenkiste, Smeets, Soenens, Lens, Matos, & Deci, 2010*

ayant une basse estime de soi. Ils travaillaient sur des anagrammes. Soit ils recevaient un feed-back positif, soit un feed-back négatif qui leur permettait de « sauver leur face » (comme le feed-back négatif de l'expérience précédente), soit un feed-back négatif humiliant. C'est ce dernier groupe, humilié, qui a persisté le plus longtemps. Les chercheurs de la SDT (Deci et Ryan 2017) pensent que cette persistance n'est pas due à une motivation intrinsèque, mais à une tentative désespérée de ressentir un peu d'estime de soi face aux humiliations et pressions.

Ainsi la persistance dans une activité n'est pas forcément signe de volonté, d'enthousiasme propre à la motivation intrinsèque, mais peut être provoquée par un mal-être profond de la personne suite à une attaque de l'environnement. Il s'agit de regarder dans quelle humeur se fait cette persistance.

Indifférence

◆ *Anderson, Mancogian, Reznick (1976)* : Des enfants menaient une activité avec des expérimentateurs inconnus. Dans une condition de l'expérience, l'expérimentateur restait silencieux (c'était normalement une condition contrôle), pas dans l'autre. Les enfants ont eu un niveau extrêmement bas de motivation intrinsèque dans la condition de silence, car ils se sentaient rejetés.

6. Pourquoi la motivation est-elle si fragile ? Est-ce parce que les personnes sont capricieuses, irresponsables ou flemmes ?

Effectivement, l'individu n'est pas juste une feuille blanche que l'environnement social colorie selon ses volontés : l'individu éprouve l'environnement, l'expérimente selon son background et cette opération entre lui et l'extérieur produit une motivation plus ou moins volontaire, plus ou moins intrinsèque, voire une amotivation (=absence de motivation).

L'interprétation

Les personnes peuvent interpréter les événements extérieurs, comme la récompense, et en déduire que si une activité qui est pourtant de l'ordre du loisir est récompensée, c'est parce que cette activité ne vaut pas la peine d'être menée pour elle-même.

◆ *Marinak, Gambrell (2008)* : des enfants ont été amenés à lire. Un groupe avait pour récompense des jetons symbolisant leur réussite, un autre groupe était récompensé par d'autres livres offerts. Les jetons diminuaient la motivation intrinsèque, la récompense « livre » au contraire la préservait.

La récompense, pour fonctionner, doit être interprétée comme signifiante, cohérente avec l'activité : se faire offrir des livres après avoir lu respecte l'autonomie de la personne, ainsi que son besoin de proximité sociale. Le superviseur, en étant congruent, montre qu'il a compris l'élan de l'enfant pour la lecture, qu'il considère l'activité de lecture intéressante en elle-même. Les jetons, au contraire, peuvent laisser penser aux enfants que la lecture est un effort, que c'est ennuyeux ou encore difficile, que de toute manière cela n'est pas une activité qui vaut de la peine pour elle-même, que toute avancée mérite une récompense tant c'est dur/ennuyeux/

pénible/,etc. Et cela vaut pour tous les systèmes à « points »[5] qui sont traditionnellement conçus pour nous motiver à une activité qui ne l'est pas en soi : les enfants peuvent déjà avoir perçu ces méthodes dans leurs environnements et implicitement comprendre que ce système « prouve » que l'activité n'est pas intéressante, d'où l'ajout d'un système de points.

Ainsi, on voit une autre interprétation poindre : récompenser pour un acte qui n'était ni un effort, ni ne demandait de compétence ou pour lequel l'individu était déjà motivé, est inadapté. Car l'environnement social sous-estime à la fois les compétences de la personne et sa faculté d'estimer une activité, car elle aurait besoin d'encouragement, sans quoi elle serait incapable de mener à bien l'activité. C'est donc considéré par la personne comme une atteinte à son autonomie (car l'environnement estime qu'elle ne peut pas faire l'activité sans encouragements), à la compétence (cela sous-tend qu'elle aurait besoin d'être encadrée) et à la proximité sociale (méconnaissance de l'autre qui est signifiée par l'ignorance de son niveau de compétence, par le manque de confiance qui lui est accordée).

Ces interprétations ne sont pas des caprices de la part de la personne, on voit déjà qu'elles sont le reflet d'une connaissance intérieure de la personne au sujet de ses besoins fondamentaux, de ses sensibilités, de ses connaissances et compétences. La personne perçoit que le superviseur refuse de prendre en compte ses caractéristiques singulières (par inadvertance, par ignorance, par croyances erronées sur la motivation... Ce n'est généralement pas malveillant).

IPLOC, EPLOC et autonomie

On a un peu abordé la question auparavant, revenons dessus plus amplement.

Lorsqu'un comportement est à motivation intrinsèque, par exemple pour un enfant « taper sur un tambour », l'enfant veut faire cette activité, il sait que cette envie vient de lui, il sait que c'est lui qui l'a réalisée, il sait qu'il en est la cause : il est donc en IPLOC, en locus de causalité perçu comme interne, autrement dit, il se perçoit comme à l'origine de l'acte « taper sur un tambour ». L'IPLOC est souvent lié aux motivations autonomes, en particulier la motivation intrinsèque, totalement interne à l'individu.

Si à l'inverse, avant de lui présenter le tambour, un superviseur lui dit « le but de cette activité est de gagner le prix du meilleur joueur de tambour », alors il se met en EPLOC : il va jouer du tambour dans le but de gagner le prix, l'origine perçue de ce comportement est la requête du superviseur, la cause ne venant pas de l'enfant (puisque ce n'est pas lui qui a décidé de jouer compétitivement, avec un prix, avec ce protocole, etc.). L'enfant qui perçoit le locus de causalité comme extérieur est donc en motivation extrinsèque, il fait ce qui est requis par l'extérieur, il n'y a pas de grande place pour ses motivations intrinsèques (comme s'amuser en premier lieu en jouant n'importe comment avec le tambour avant de s'y mettre plus sérieusement). En EPLOC, quand bien même ce n'est qu'une perception des causes originelles, donc une forme d'interprétation, on perd notre autonomie.

Une expérience précédente montrait qu'après une tâche si le superviseur disait « vous avez réussi comme on l'attendait », la personne était en EPLOC : il est possible qu'elle ait mené la tâche en motivation intrinsèque, avec entrain, autodétermination, enthousiasme, volonté, mais que cette phrase ait « tout gâché », parce qu'on lui retire l'autonomie qu'elle a vécue, sa singularité, puisqu'elle a fait ce qui « était attendu », c'est qu'elle n'a rien fait par elle-même, elle peut se percevoir comme ayant été le pion du superviseur, malgré ce qu'elle ait pu ressentir.

5 Dans les jeux vidéo, mais ce n'est généralement pas le seul levier de motivation ; on trouve aussi ce cumul des points dans des méthodes marketing (cumuler X points via des achats pour obtenir un cadeau) ; les évaluations (atteindre tel chiffre pour avoir la "récompense" du diplôme, des primes au travail, des félicitations, etc.) ; avoir des « bons points » pour avoir tel bon comportement en classe...)

Les personnes interprètent aussi, consciemment ou inconsciemment, les causes de leur comportement, et l'environnement social a un poids de taille dans cette interprétation, pouvant détruire la motivation intrinsèque comme lui permettre de s'étendre.

L'interprétation de l'interlocuteur

La façon de présenter, cadrer, encadrer, guider une activité par un superviseur est interprétée par les personnes comme une somme d'informations sur ses intentions. Ainsi un superviseur qui évalue, punit, contrôle est interprété comme une personne qui ne veut pas l'autonomie de ses supervisés puisqu'il empêche toute liberté, initiative ou choix. Au niveau relationnel, les personnes peuvent interpréter un superviseur contrôlant comme une personne qui n'a pas confiance en elles et leurs capacités. Les intentions perçues déteignent pour ainsi dire sur l'activité elle-même, leur donnant une certaine couleur :

◆ *Radel, Sarrazin, Legrain et Wild (2010)* : Dans un contexte d'éducation physique, il était dit aux participants que leur instructeur était soit bénévole soit qu'il faisait ça pour obtenir sa paye. Les personnes à qui il était dit que leurs instructeurs faisaient cela pour l'argent ont eu un intérêt moindre pour l'activité, peu de motivation intrinsèque contrairement à ceux à qui on avait dit qu'il était bénévole. La nouvelle s'est aussi « répandue » et les personnes qui ont été mises au courant ont également eu une motivation moindre pour l'activité. La perception des intentions est « contagieuse ».

Autrement dit, l'intention que l'on prête à un superviseur est confondue ici avec l'activité elle-même : les personnes interprétant de la sorte ne sont pas pour autant irrationnelles, elles sont face à une activité inédite ou peu connue pour elles, donc elles interprètent le fait que si le superviseur leur apprend cela juste pour l'argent, c'est que c'est une activité qui n'est pas intéressante en soi ; contrairement au bénévole, car s'il fait ça que pour l'activité elle-même, c'est donc que celle-ci doit être particulièrement intéressante. L'humain est un animal social, ainsi face à l'inconnu, il se base sur le comportement d'autrui pour se repérer : tout comme on ne mangera pas quelque chose qu'on a vu autrui recracher ou mâcher avec un profond dégoût, il en va de même pour les activités. Et inversement, si on voit beaucoup de motivation d'un autre pour une activité, on va avoir plus confiance en cette activité. Cependant cela peut être une erreur, car dans cette situation, il n'y a pas d'éléments concrets de l'organisation qui entachent la motivation intrinsèque (surveillance, punitions...) ou les besoins fondamentaux, l'activité pourrait être menée avec plaisir indépendamment de ce qui se raconte sur les motivations personnelles du superviseur.

Les personnes sans motivation intrinsèque

Lors des expériences, les chercheurs de la SDT ont constaté que même en l'absence totale de contrôles ou de toutes conditions pouvant entacher la motivation intrinsèque, certains individus se mettaient néanmoins une pression forte, une autosurveillance, s'imposaient des performances et donc témoignaient davantage d'une motivation extrinsèque alors que tout était fait pour permettre la motivation intrinsèque.

Ce phénomène était selon les chercheurs dû à une **implication de l'ego**, c'est-à-dire que les individus ressentaient une pression à faire les choses avec un standard élevé de réussite, supérieur aux autres, afin de prouver leur valeur, d'être apprécié, de ne pas être rejeté.

Afin de vérifier cela, les chercheurs ont « réveillé » instrumentalement l'ego.

◆ *Ryan (1982)* : il était proposé des casse-têtes intéressants aux personnes. Dans le premier groupe, on disait que cette activité refléterait leur intelligence créative (pour susciter une implication de l'ego). Dans l'autre groupe, il n'y avait rien de dit.

Tous ont ensuite reçu des feedbacks positifs afin que personne ne se sente incompétent. Le groupe implication de l'ego a néanmoins eu une motivation intrinsèque moindre comparée à l'autre.

Cette implication de l'ego s'oppose à l'**implication dans la tâche** : cette implication, contrairement à celle de l'ego est compatible avec la motivation intrinsèque car la personne est juste préoccupée d'agir, d'acquérir des compétences.

Mais on ne naît pas avec une implication de l'ego plus forte que notre implication potentielle dans une tâche. Dans l'expérience ci-dessus, on voit bien que c'est l'environnement social qui pousse à cela ; par ailleurs, de nombreuses personnes subissent de nombreuses atteintes à leur estime de soi, où leurs besoins fondamentaux inassouvis les ont conduits à opter pour des orientations contrôlées, s'exprimant par des introjections. Ainsi, elles deviennent leur propre tyran, en se retirant toute possibilité de joie à leur activité. L'implication de l'ego augmente dans les contextes sociaux où autrui a un jugement conditionnel (par exemple, un parent qui témoigne de son amour et de sa considération uniquement quand son enfant lui rapporte de bons résultats scolaires), que la valeur de la personne est subordonnée au fait de vivre selon des normes spécifiques (par exemple, elle est rejetée de ces camarades si elle ne s'habille pas comme les autres).

Le climat

Le climat social que les personnes saisissent comme négatif ou positif, est un sentiment qui renvoie la plupart du temps à des facteurs portants réellement atteinte à leurs besoins fondamentaux : ce climat a un impact sur leurs besoins fondamentaux, en cela s'exprimerait une vérité interne à l'individu, qui n'est pas moins vraie parce qu'elle serait interne ou de l'ordre des sentiments. En cela, ce n'est pas une plainte capricieuse sans fondement de la part des personnes, mais bien un indicateur précieux de ce qui se passe l'environnement social.

La SDT dit clairement que le climat social perçu par les personnes, au travers leurs sentiments, ne devraient pas être réduits à un « caprice » : au contraire, consciemment ou inconsciemment, les personnes tendent à interpréter et expérimenter les environnements sociaux ou contextes en fonction de leurs besoins fondamentaux. Ces sentiments sont donc une réalité interne du niveau des « jauges » de leurs besoins, reflétant des problèmes dans l'environnement.

Ce climat général qui impacte les personnes sont largement fonction du type de supervision dans les environnements sociaux, et de l'orientation, des intentions et des comportements de cette autorité. Certains superviseurs amorcent un climat positif en comprenant le point de vue des supervisés, en leur communiquant du respect et en soutenant l'autonomie, sont attentifs aux personnes, sont connectés à ces personnes ; d'autres superviseurs au contraire sont contrôlants, mettent la pression, les évaluent, ont un regard conditionnel (c'est-à-dire ne vont leur porter attention que si les personnes remplissent les conditions qu'ils ont décidées). Évidemment, c'est le climat d'autonomie, de proximité sociale et de soutien à la compétence qui facilite la motivation intrinsèque, là où des autorités contrôlantes vont l'empêcher, voire la saper, en ne nourrissant pas les besoins fondamentaux.

◆ *Ryan et Grolnick (1986)* : ils ont soumis à des élèves une image de classe vide et les élèves devaient écrire une histoire au sujet de cette image. Il s'agissait là de voir ce qu'ils projetaient sur cette image neutre : les élèves feraient des histoires reflétant le climat de leur scolarité actuelle.

Effectivement, les histoires reflétaient systématiquement le climat de motivation de leurs classes actuelles. Dans les histoires au climat « contrôlant », les protagonistes qu'ils inventaient, étaient soit conformistes, soit rebelles, il y avait plus d'expression d'agressivité et de choses négatives. Dans les histoires au climat « autonome », les scénarios étaient constructifs, le moi des protagonistes était plus développé. Les chercheurs ont également vu que la perception du climat de la classe est prédictive de la motivation intrinsèque, de l'estime de soi, des sentiments de contrôle personnel, et de la compétence cognitive perçue.

Le ressenti des personnes n'est pas un caprice, il est un signal d'alarme sur la situation, souvent riche d'informations sur la façon dont l'environnement social est délétère ou au contraire nourrissant.

7. Les environnements ou autorités contrôlants ont-ils vraiment un impact important sur la motivation intrinsèque des personnes ?

On a vu précédemment quelques facteurs qui rendent un environnement contrôlant : la surveillance, la punition, l'évaluation, l'indifférence, les récompenses conditionnées à la performance ou sous certaines conditions, les intentions perçues de l'autorité (notamment si elles paraissent motivées extrinsèquement), la flatterie inadaptée à la compétence de la personne ou trop ostentatoire. Tout ceci a un impact négatif sur la motivation intrinsèque.

Mais on peut se demander, étant donné que les environnements contrôlants dans notre société sont très courants, quand bien même ces derniers seraient mauvais pour la motivation intrinsèque, n'apporteraient-ils pas plus d'efficacité ? C'est-à-dire qu'ils rendraient les salariés plus productifs, les élèves plus compétents ou sachant plus de choses, les enfants davantage "bien élevés" ? Cela est souvent mis en avant pour justifier la pratique du contrôle : sans pression ou surveillance, l'humain ne s'activerait pas suffisamment, pas convenablement, ainsi même si le contrôle est pénible et coûteux (en terme de temps à surveiller, d'employés-surveillants à embaucher, en terme de coûts financiers pour installer du contrôle par la vidéosurveillance, etc.) ce serait néanmoins un bénéfice pour l'entreprise et pour l'humain qui alors « ferait quelque chose de sa vie » plutôt que rien, au lieu de faire quelque chose de façon stupide et/ou malveillante.

Les chercheurs ont alors testé l'impact du contrôle.

◆ *Deci, Schwartz, Sheinman et Ryan (1981)* : 36 professeurs ont été étudiés durant l'été, avant la rentrée scolaire. Il a été testé leur orientation de causalité (autonome ou contrôlée), les actions qu'ils envisageaient pour le contrôle des élèves (punir, récompenser) ou les actions de soutien (écoute du problème, guide pour le résoudre). À 2 mois de l'année scolaire puis à 8 mois, leurs élèves ont complété des enquêtes évaluant leur motivation et leur perception de soi. Ainsi, ceux qui avaient eu des professeurs plus contrôlants avaient une motivation intrinsèque en chute, une estime de soi en baisse et leur compétence cognitive a également chuté. Ces élèves avaient moins de curiosité quant au travail scolaire, préféraient les tâches faciles plutôt que difficiles, faisaient preuve de moins d'initiatives scolaires.

On voit ici assez clairement qu'être une autorité contrôlante ne permet aucun bénéfice sur le plan scolaire, détruisant l'appétit des élèves pour la connaissance, et rendant certainement

plus difficile l'enseignement aux autres professeurs à cause de leur désengagement scolaire progressif.

◆ *Deci, schwartz, Sheinman et Ryan (1981)* ont renouvelé cette étude dans un autre district scolaire. Ils ont sélectionné des professeurs soit hautement contrôlants soit soutenant l'autonomie. La motivation intrinsèque des élèves a été testée durant la 2e semaine d'école puis deux mois plus tard. Avec les enseignants soutenant l'autonomie, la motivation intrinsèque a augmenté, ainsi que la compétence perçue, à la différence des professeurs contrôlants où les résultats étaient contraires.

Si on se rappelle des expériences sur le climat scolaire citées précédemment, on observe en plus que les élèves sont conscients que quelque chose dysfonctionne, que leurs besoins sont sapés, qu'ils perdent leur estime d'eux-mêmes et qu'ils ont des envies de rébellion agressive ou de conformisme sans autonomie, une situation certainement désagréable pour le professeur, l'institution et même à l'extérieur, en famille. C'est en quelque sorte un cercle vicieux faisant tout empirer pour tout le monde, mais qui a pour point de départ les contrôles par les environnements.

Mais qu'en est-il en milieu professionnel ?

◆ *Deci, Connell et Ryan (1989)* : ils ont étudié des managers et leurs subordonnés. Les managers avaient des questionnaires de problèmes au travail qui évaluaient leur orientation et les subordonnés avaient d'autres questionnaires. Les employés subissant les managers contrôlants exprimaient plus d'aliénation vis-à-vis de l'entreprise, moins de satisfaction au travail et ils étaient plus extrinsèques.

À force d'être dans des environnements contrôlants, la personne n'arrive plus à ressentir de la motivation intrinsèque : ses besoins étant sapés, son estime de soi basse, elle va donc opter pour une orientation contrôlée, des buts extrinsèques ; faute d'avoir eu de la valeur auprès de l'environnement humain, la personne va chercher de la valeur dans des signes superficiels extrinsèques (réussite, statut, argent). Le monde du travail étant souvent extrêmement extrinsèque, on peut aussi se demander si l'employé ou le manager contrôlant/sous contrôle ne fait pas juste que jouer aux règles du jeu et si cela détruit progressivement ses besoins et son autonomie. Cela pose aussi cette question cynique : si le marché économique est fondamentalement extrinsèque, n'est-ce pas là la meilleure façon de jouer ? On peut d'ores et déjà répondre non : même dans un monde capitaliste, être contrôlant et valoriser des buts extrinsèques est peu pertinent, car les personnes ne sont pas efficaces en motivation extrinsèque, donc elles rapportent moins.

Il en va de même pour le contrôle familial :

◆ *Deci, Driver, Hotchkiss, Robbins et Wilson (1993)* : ils ont étudié l'interaction entre des mères et de leurs enfants pendant un jeu de construction, afin de voir si elles avaient un style d'éducation plus ou moins contrôlant et plus ou moins autonome. Ensuite, les enfants ont été laissés seuls afin de mesurer leur motivation intrinsèque au jeu (lorsqu'il y a motivation intrinsèque, l'enfant continuerait à jouer à ce jeu). Les enfants avec des mères soutenant plus l'autonomie avaient plus de motivation intrinsèque, montraient plus d'intérêt pour le jeu. Les chercheurs signalent que parfois, le style d'éducation est parfois pire que le simple contrôle et menace l'autonomie.

Les chercheurs ont également démontré que dans le domaine sportif le contrôle est un problème :

◆ *Bartholowew, Ntoumani, Ryan, Bosch, Thøgersen-Ntoumani (2011)* : ils ont étudié des coachs sportifs en Angleterre. Plus ces coachs étaient perçus comme soutenant l'autonomie, plus cela prédisait chez les sportifs du bien-être, des résultats positifs et moins de stress (le stress était mesuré chez les sportifs via une prise de sang).

Mais la baisse de performance, le stress, la baisse d'estime de soi, le désengagement, le désintérêt ne sont pas les seules conséquences négatives des environnements contrôlants. La motivation extrinsèque va pousser les personnes à faire l'activité au plus vite, superficiellement, voire en trichant, en étant agressif, afin de remporter la valeur superficielle extrinsèque que peuvent être la récompense, le prix, le diplôme lorsqu'ils sont délivrés dans un cadre non autonomisant.

◆ *Lonky et Reihman (1990)* ont découvert que les étudiants qui subissent des environnements contrôlants trichent à des épreuves orales.

La tricherie peut être plus grave et se retrouver à un niveau plus élevé dans les échelons hiérarchiques, à mesure que le contrôle vient de plus haut. Aux États-Unis, les écoles sont évaluées, notées, mises en compétition (via le *High Stake Test*, HST) ce qui amène à la fois les enseignants à être plus contrôlants, parce que les administrateurs sont plus contrôlants et veulent des résultats. Autrement dit, le HST met la pression sur les administrateurs scolaires, qui à leur tour exercent plus de pression sur les enseignants, qui à leur tour pressent plus les élèves, ce qui sape leur motivation intrinsèque, leur estime de soi, leur engagement, etc., et qui paradoxalement, rend ces derniers plus « mauvais ».

En 2011, il y a eu des reports de tricherie à ce HST : les administrateurs ont changé les réponses des élèves pour augmenter la note de l'école ; d'autres ont refusé l'accès aux tests à certains élèves présumant qu'ils baisseraient la moyenne de l'école (étude de Nichols et Berliner, 2011).

On voit qu'il faut alors monter très haut dans les environnements sociaux pour retrouver les sources qui « motivent » le contrôle, la pression : ainsi la SDT en vient souvent à être critique vis-à-vis de la politique, de l'économie et de la culture.

8. Un environnement soutenant l'autonomie n'est-il pas laxiste, donc risqué ?

Soutenir l'autonomie ce n'est pas laisser faire n'importe quoi, ni instaurer une déstructuration et une déréglementation totale d'un environnement social : c'est, au contraire, permettre à l'individu d'être autonome dans une structure adaptée à ses compétences et qui les stimulent, les développent tout en nourrissant ses besoins, et qu'il peut reconnaître comme offrant un climat social bienfaisant. L'environnement social peut donc poser des limites, si cela ne sape pas les besoins des personnes et que cela est signifiant et signifié d'une manière respectueuse :

Koestner et coll. (1984) : au travers d'une expérience sur la peinture avec des enfants, il a été testé différentes façons de présenter la limite quant au respect de la propreté du matériel. Pour soutenir l'autonomie malgré une imposition de limite, il a été vu qu'il fallait présenter ainsi la limite :

• minimiser l'usage d'un langage contrôlant (« tu dois », « il faut »…)
• reconnaître le sentiment des enfants à ne pas vouloir être soigneux avec les outils
• fournir aux enfants une justification de cette limite (c'est-à-dire expliquer pourquoi on a voulu que les outils restent propres)

En présentant ainsi les limites de façon non contrôlante, la motivation intrinsèque était préservée et beaucoup plus haute que dans un cadre contrôlant (c'est-à-dire avec juste l'ordre de ne pas salir les outils, sans justification ni reconnaissance du sentiment de l'enfant).

On voit bien ici que c'est la façon dont l'environnement social, le superviseur, les autorités présentent et régulent une activité qui va faire que l'environnement est contrôlant ou autonomisant : ainsi, selon la façon dont des limites et contraintes sont présentées, encadrées, même des activités intrinsèquement pénibles, des évaluations, des feedbacks négatifs peuvent nourrir les besoins fondamentaux de la personne et préserver sa motivation intrinsèque par ailleurs.

Les chercheurs de la SDT expliquent par exemple que si certaines recherches sur les feedbacks négatifs montrent qu'ils mettent la pression sur la personne, les humilient et les dévastent, il pourrait néanmoins exister des feedbacks négatifs non dévastateurs, s'ils étaient apportés de façon constructive, en discutant de manière ouverte et en se concentrant sur l'objet, l'activité et non sur l'attaque à la personne. Les chercheurs regrettent le manque de recherches à ce sujet[6].

◆ *Steingut, Patall et Trimble (2017)* ont fait une méta-analyse de 23 expériences portant sur le soutien à l'autonomie qui fournissait une explication ou une justification rationnelle sur la tâche à faire, et ont découvert que cette explication augmente la valeur perçue de la tâche mais peut parfois avoir un effet négatif sur le sentiment d'être compétent. En effet, toutes les explications n'ont pas la même valeur autodéterminante, et peuvent être classées en 3 types :

■ **Contrôlantes** : le comportement est dit important pour des raisons externes, comme apportant de l'argent, une promotion, ou concernant l'apparence physique ou canalisant le sentiment de culpabilité.

✦ **Autonomes** : le comportement est dit important pour soi, ses valeurs personnelles, son développement personnel.

Prosociales : le comportement est dit important pour autrui. C'est lorsque l'explication ou la justification est prosociale que le comportement est ensuite le plus efficace, avec une meilleure motivation autonome, un meilleur engagement. Cette explication prosociale est davantage adoptée par les femmes.

Non seulement, soutenir l'autonomie n'est pas laxiste, mais c'est stratégiquement le plus approprié si on souhaite transmettre à la personne l'adoption d'un comportement à long terme, qui peut potentiellement « déborder » (*Spill Over effect*), c'est-à-dire entraîner un comportement analogue (par exemple on apprend un comportement écologique de tri, la personne va faire déborder ce comportement par elle-même en commençant à faire attention à sa production de déchets).

◆ *Dolan et Galizzi (2015)* ont constaté que cet effet de débordement est au plus positif lorsque les interventions visent la motivation intrinsèque ; et inversement les interventions basées sur l'augmentation de la culpabilité sont au plus négatifs.

6 Cependant, dans le champ du game design, des jeux offrent une quantité d'inspiration pour formuler, présenter un feedback négatif d'une façon qui ne sape pas la motivation : les jeux vidéo sont emplis de feedback pour les facettes négatives (game over, indicateurs de « faiblesses »).

9. Comment l'environnement social peut-il alors soutenir la motivation intrinsèque ?

Avant de voir ce qui est souhaitable pour la motivation intrinsèque, faisons un point sur tout ce qui a été trouvé concernant les récompenses.

Méta analyse des récompenses

◆ En *1999, Deci et coll.* ont fait une méta-analyse des effets des récompenses sur la motivation intrinsèque : il y a plus de chance de faire dépérir la motivation intrinsèque que de l'améliorer en intervenant pour motiver les personnes. Cependant, il y a quand même quelque chose qui se détache clairement :

• **Les récompenses non conditionnelles ont plus de chance de préserver la motivation intrinsèque**, parce que l'individu, en conséquence, se sent plus autonome, il y a moins d'effet d'implication de l'ego (« je dois gagner ») ou de glissement vers des logiques extrinsèques (« je fais juste ce qu'il faut pour avoir la récompense »), l'activité peut être considérée pour elle-même et non perçue négativement parce qu'il y aurait besoin d'être récompensé pour le faire (ce qui impliquerait des représentations de difficulté, d'ennui, d'efforts…).

• **Les récompenses verbales sont plus appréciées** parce qu'encore une fois, elles sont bien adaptées et laissent à l'individu son autonomie, voire elles apportent de l'information. Non seulement elles ne sapent pas l'autonomie, mais aident à nourrir la compétence (même en feedback négatif, mais informatif) et le besoin de proximité sociale (l'apport, l'effort de l'individu est reconnu, apprécié, pris en compte).

• À l'inverse, **les récompenses conditionnées à la performance** sont celles qui minent le plus la motivation intrinsèque, et c'en est au point que les chercheurs de la SDT[7] recommandent aux professionnels d'éviter le paiement selon la production ou selon certains bénéfices : même si cela paraît plus "méritoire", plus logique, l'individu va perdre toute motivation intrinsèque pour son travail et ne se concentrer que sur les moyens d'engendrer plus d'argent, ce qui, on l'a vu, conduit à choisir les voies les plus faciles, rapides (donc une moindre qualité), mais aussi incite à tricher, à l'illégalité.

Deci et Ryan (2017) alertent quant au mode de financement des PDG sur la base de la réussite de l'entreprise, via des avantages boursiers : il s'agit de récompenses conditionnées à la performance, ainsi cela peut être dévastateur comme dans l'affaire d'Enron[8]. C'était une grande entreprise spécialisée dans le gaz qui a fait faillite suite à des fraudes boursières graves, entraînant le licenciement de plus de 20 000 salariés et la perte de capital-retraite de centaines de milliers de petits épargnants. Ce genre d'affaire économique grave a des répercussions dans le monde entier. Les chercheurs rappellent qu'il y a de nombreuses façons de faire du profit qui sont catastrophiques à long terme tant pour l'entreprise que pour les salariés, ainsi ils en appellent à revoir les considérations économiques au sujet des « récompenses », l'argent n'étant pas une carotte qui motive au bien-être de l'entreprise, mais juste à l'argent, au dédain de tout ce qui compose l'entreprise et son environnement au sens large (les autres institutions, le bien-être de la société, l'écologie…).

Globalement, toutes les récompenses conditionnelles semblent avoir un effet négatif qu'il est préférable d'éviter tant pour le bien des personnes que celui des organisations, des institu-

7 Deci et Ryan (2017)

8 Cas de fraude et de manipulation financière découverte en 2001, qui a eu de lourdes répercussions aux États-Unis. L'entreprise cachait ses pertes et gonflait artificiellement ses profits à l'aide de sociétés-écrans.

tions, des groupes : il y a effectivement des effets de productivité sur le court terme, mais cela disparaît.

Au-delà des récompenses, il y a bien d'autres moyens de motiver autrui.

Soutenir la motivation intrinsèque en donnant de vrais choix

Pour que la motivation intrinsèque soit préservée, on a vu qu'il était fondamental que l'autonomie soit préservée/nourrie (donc que l'environnement ne soit pas contrôlant), que la personne se sente à l'origine de ses actes (IPLOC). Les chercheurs ont donc pensé que pour que l'individu se sente engagé dans l'activité, qu'il se sente plein de volonté vis-à-vis de celle-ci, il serait préférable que l'environnement lui donne des choix.

Patall, Cooper et Wynn (2015) ont fait une étude sur des élèves : ceux qui avaient le plus de choix dans leurs devoirs étaient les plus motivés, avaient une plus grande compétence, étaient meilleurs dans les tests, achevaient plus leurs devoirs, se sentaient plus soutenus dans leur autonomie.

Il ne s'agit pas de faux choix, mais d'une liberté laissée à l'individu d'exercer l'activité comme il le souhaite, autrement dit qu'il puisse mettre en œuvre ses compétences exécutives (planification, inhibition, flexibilité mentale) sans que celles-ci soient aliénées par les requêtes extérieures (par exemple l'impossibilité de faire telle chose dans tel ordre) et qu'il puisse planifier selon ses compétences, ses désirs.

Un défi optimal

On est motivé intrinsèquement par des défis qui développent nos compétences, qui étendent nos capacités. Un bébé sera intrinsèquement motivé à appuyer sur les boutons d'une télécommande, parce que cela développe ses capacités psychomotrices, mais un adulte va rarement être motivé par une activité où il faut juste appuyer sur des boutons, parce qu'il a des compétences beaucoup plus importantes.

On peut faire le parallèle avec les études de Mihaly Csikszentmihalyi sur le flow[9] : pour que les personnes soient en motivation intrinsèque avec les activités proposées, un bon ratio difficulté/compétence est l'idéal. Ce ratio est très difficile à connaître pour une personne extérieure, ainsi c'est pourquoi, contrairement à la théorie du flow, la SDT s'appuie sur le nécessaire besoin d'autonomie :

Danner et Lonky (1981) : Il était proposé à des enfants des tâches de classification afin d'évaluer leurs capacités cognitives. Les enfants pouvaient choisir selon différents niveaux de difficulté. Résultat, les enfants ont choisi de passer plus de temps avec des tâches qui avaient une longueur d'avance sur leurs capacités mesurées en pré-test. Cependant si on les récompense pour un défi optimal (un bon ratio défi/difficulté), la motivation intrinsèque tombe, ils sont en EPLOC et leur intérêt pour la tâche diminue.

9 On en parlera en EXTENSION[MI] ; nous en avons fait également un dossier ici : https://www.hacking-social.com/2018/09/03/fl1-donner-des-sens-a-la-vie-la-piste-du-flow/ ; sources principales : F*low and the fondations of positive psychology*, **Mihaly Csikszentmihalyi**, ed Springer ; *Applications of flow in human development and education*, **Mihaly Csikszentmihalyi,** ed Springer ; *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures, social empowerment through personnal growth*, **Antonella Delle Fave, Fausto Massimini, Marta Bassi**, ed Springer ; *The Systems Model of Creativity, Mihaly Csikszentmihalyi*, ed Springer

◆ *Shapira (1976)* : Lorsqu'on laisse des étudiants choisir les casse-têtes qu'ils veulent faire, ils choisissent des difficiles. Dès lors qu'il y a une récompense extrinsèque en jeu, là, ils choisissent les plus faciles. On voit assez bien dans cette expérience comment la motivation extrinsèque incite à choisir le plus court chemin.

Contrairement aux études sur le flow, la SDT ne se focalise pas sur la balance entre défis et compétences, mais plutôt sur le sentiment de compétence dans un environnement où l'individu ressent de l'autonomie et où il n'y a aucune menace à son besoin de proximité sociale (ce qui se recoupe néanmoins avec les conseils de Mihaly Csikszentmihalyi dans Applications of flow in human development and education).

Un feedback adapté

Quand les personnes sont engagées dans une activité à défi optimal, les feedbacks adaptés (c'est-à-dire informatifs, liés à la compétence) améliorent leur motivation intrinsèque, car ils aident au développement de la compétence. Il existe des feedbacks inhérents à l'activité : par exemple,dans un jeu de mots croisés, on sait qu'on a trouvé le bon mot si celui-ci correspond bien aux nombre de cases et aux lettres déjà présentes ; en escalade, on sait qu'on progresse lorsqu'on arrive à grimper plus haut que précédemment, etc.

Mais certaines activités n'ont pas de feedback inhérent, parce qu'elles sont complexes, parce que les personnes n'en connaissent pas encore tous les paramètres signifiants : les futurs psychothérapeutes passent beaucoup de temps à devoir apprendre les feedbacks de réussite ou d'avancées avec leurs patients, il est difficile de saisir d'emblée ces signes. De plus, rester informatif dans les feedbacks qu'on délivre à autrui est difficile, cela peut être rapidement perçu comme une critique.

En résumé, un bon feedback doit être au plus proche des feedbacks inhérents : il doit être **informatif**, **concerner la compétence (et non la personne), ne doit pas être contrôlant**, doit **reconnaître l'autonomie** de la personne, ne doit **pas être ostentatoire** (louange inappropriée), doit manifester de la gratitude.

EXTENSION MI

Le flow

❖EXTENSION^MI : Le flow, nourrir la compétence et l'autonomie

Le besoin de compétence et d'autonomie ainsi que la notion de motivation intrinsèque de la SDT peuvent tout à fait être complétés par la notion de flow.

Les études sur le flow (parfois nommé « flux » ou « expérience optimale ») de Mihaly Csikszentmihalyi décrivent en quelque sorte l'état provoqué par un besoin de compétence très satisfait : l'état de flow apparaît quand la personne est en plein fonctionnement de sa compétence, totalement concentrée dans l'activité, et que l'environnement nourrit ou respecte ses besoins à ce moment-là. Ces études vont nous permettre de détailler le « secret » du besoin de compétence satisfait et comment il peut être sapé ou empêché d'être comblé.

Ces écrits ont déjà été publiés sur notre site[1] ; nul besoin de le relire si vous en aviez déjà connaissance, il n'y a que peu de différences (quelques passages sont raccourcis, d'autres sont plus raccordés à la SDT).

Caractéristiques du flow

En français, le flow a été parfois traduit littéralement comme « flux » ; Mihaly Csikszentmihalyi et les chercheurs du flow emploient de manière synonyme les termes d'expérience optimale, d'expérience de motivation intrinsèque, d'expérience autotélique. « Autotélique » provient du grec « αὐτός /autós » = « soi-même » et « τέλος /télos » = « but », c'est-à-dire qu'une activité autotélique est faite pour elle-même, idem pour une activité faite par motivation intrinsèque, motivée par elle-même ; on peut aussi le traduire par : « se donner soi-même sa propre finalité ».

Les sportifs parlent d'entrer dans « la zone », les poètes d'être visités par les muses, et les anciens pensaient à une intervention des dieux.

Le terme flow provient des personnes interrogées par Csikszentmihalyi (1975) : c'était un terme qui revenait sans cesse pour parler de ces expériences optimales dans lesquelles les sujets exprimaient à la fois la limpidité et le mouvement aisé dans cet état particulier.

L'expérience optimale ne se produit pas selon une activité précise, elle a été rapportée il est vrai davantage lors de « loisirs structurés » (c'est-à-dire les hobbies, les passions, le sport, toute activité ludique, mais organisée et active), mais également lors d'activités « productives » comme le travail, que ce soit à l'usine ou au bloc opératoire, ainsi que parfois lors des études. Le seul point commun de ces activités est qu'elles sont structurées avec des buts, des défis, qu'elles demandent des compétences et que l'individu qui éprouvera du flow avec celles-ci y est actif, au contrôle de l'activité qu'il réalise. Ainsi une des grandes variables, c'est-à-dire un des indicateurs majeurs pour détecter une situation « à flow » dans les études, sera la balance entre défi et compétence dans l'activité : il faut un haut défi et de hautes compétences selon les critères de l'individu (pas un défi difficile objectivement, mais un défi important subjectivement, selon les compétences de la personne). Dès lors que les défis sont trop difficiles selon les compétences de l'individu ou encore trop basses selon ses compétences, il n'y a plus de

1 *Donner des sens à la vie, la piste du flow*, **Hacking social,** 2018 https://www.hacking-social.com/2018/09/03/fl1-donner-des-sens-a-la-vie-la-piste-du-flow/

possibilité de flow selon les théories de l'expérience optimale. Rappelons que c'est un indicateur et que dans les faits, les choses sont plus complexes.

De l'extérieur, celui qui observe l'individu vivant une expérience optimale voit une personne totalement concentrée sur son activité, la performant de façon optimale, contrôlant parfaitement l'activité, qu'importent les difficultés qui adviennent durant ce moment ; cette personne est si concentrée qu'elle n'entend pas ou peu l'extérieur, elle paraît obnubilée par l'activité, elle ne se préoccupe pas de son apparence, de l'image qu'elle renvoie ; elle perd cet ego qui lui ferait contrôler sa chevelure, son maintien physique, son attitude, et toutes les normes sociales d'apparence et de comportement non liées à l'activité elle-même. Elle semble perdre conscience d'elle-même au point d'oublier son corps et ses besoins : elle oublie de manger, ne se repose pas, etc. On voit qu'elle est face à de grands défis dans son activité, mais on voit qu'elle parvient à réussir ces défis et s'accroche avec endurance et ténacité.

La personne en flow rapporte toujours les mêmes grandes caractéristiques même si l'activité, on l'a vu, peut être radicalement différente, que ce soit un travail de chirurgie ou l'activité d'escalader une montagne, d'écrire ou de courir.

Une concentration intense, ciblée, en « focus »

Tout ce qui ne concerne pas l'activité est comme hors champ, inaccessible à la conscience. L'attention de la personne est totalement sur l'activité. C'est la caractéristique majeure du flow.

Une immersion totale, où action et conscience fusionnent

À l'inverse de cette caractéristique, ce serait de penser à son repas et à son week-end tout en prenant en notes des cours : la conscience est clairement ailleurs, l'action est déconnectée de celle-ci. En flow, l'acte de prendre des notes serait de se représenter totalement ce qu'on écrit au point d'en oublier le stylo et la feuille, la scène représentée avançant au fur et à mesure du cours, de sa prise de note. Cette immersion totale est une connexion totalement engagée entre la conscience de la personne, son action et l'extérieur.

> « [Extrait d'entretien avec un joueur de piano] C'est vraiment génial. Je ne remarque plus ni mes doigts, ni la partition, ni les touches, ni la pièce ; seules mes émotions existent, et elles sortent de mes doigts. Vous ne faites qu'un avec la musique, parce que la musique est exactement telle que vous la ressentez. Je ne regarde pas mes doigts, sauf quand le passage est techniquement très difficile. Je ne regarde rien. Peut-être que je regarde en moi-même. »[2]

La notion du temps n'est plus la même

Ralentie, accélérée… la personne ne se repère plus dans le temps selon les critères habituels. Ainsi, elle peut passer plusieurs heures sur l'activité sans avoir l'impression qu'une seule minute soit passée, tout comme avoir l'impression de « ralentis » lorsqu'elle se concentre sur un détail à travailler, que ce soit un mouvement de jeu d'échecs, une scène de roman écrite ou lue, un obstacle à surmonter…

> « [extrait d'entretien d'une danseuse] Deux choses adviennent. D'un côté le temps a semblé passer très vite "déjà minuit, il y a peu il était 20 heures". Mais de l'autre côté, pendant que je danse, c'est comme si c'était plus long qu'en réalité »[3]

2 *Beyond boredom and anxiety,* **Mihaly Csikszentmihalyi** 1975
3 *Beyond boredom and anxiety,* **Mihaly Csikszentmihalyi** 1975

Perte d'ego

On parle aussi de perte de conscience de soi, mais c'est l'aspect égocentrique et non informationnel qui est perdu. La personne s'oublie, ne pense pas à l'image qu'elle renvoie, ne pense pas aux normes sociales qu'elle doit suivre hors de l'activité (par exemple, être perçue comme une "bonne" personne ou être populaire) pour être incluse ou récompensée par l'environnement social.

> « [extrait d'entretien avec un compositeur] Vous êtes dans un état si extatique que vous avez l'impression de ne plus exister. J'ai expérimenté cela encore et encore. Ma main semble indépendante de moi et je n'ai rien à voir avec ce qui se passe je suis juste assis là, à regarder dans un état de fascination épique et d'émerveillement. Et [la musique] s'écoule toute seule. »[4]

Sentiment de contrôle de ses actions

La personne ne se sent pas dominée par l'environnement, mais y sent l'exercice de son contrôle. Elle maîtrise la situation, ce qui lui procure un sens de sécurité et de pouvoir d'agir : elle peut affronter ce qu'il advient et le modeler.

L'objectif final n'a pas grande importance

L'expérience est motivée intrinsèquement, c'est-à-dire faite pour elle-même. Ainsi la finalité est souvent une excuse pour accomplir l'action, vivre le processus. La personne ne fait pas cela par motivation extrinsèque, c'est-à-dire pour les récompenses, l'argent, la gloire, les statuts, faire plaisir à autrui, paraître « bien » ou conforme, etc.

Sentiment fort d'exister, sérénité existentielle

Cela peut apparaître étrange que la concentration optimale soit aussi agréable. Csikszentmihalyi explique que l'attention est un échange d'informations entre soi et l'environnement, et quand c'est volontaire, que la personne contrôle son activité, il y a une interaction parfaite entre soi et son environnement.. La personne en flow se sent pleinement en vie car le flot d'information qui va de l'environnement à elle, ainsi que d'elle à l'environnement, fonctionne mutuellement, parfaitement, on est dans la vie elle-même, la vie est en nous, et on construit dans cette interaction.

> « Je sais que je suis vivant, que je suis quelqu'un, que je compte, quand je peux choisir d'interagir avec un système de stimuli que je peux modifier et par lequel je peux avoir un feed-back significatif, qu'importe que le système soit composé d'autres personnes, de notes de musique, d'idées ou d'outils. La capacité de concentrer son attention est le moyen ultime pour réduire l'anxiété ontologique, la peur de l'impuissance, la peur de la non-existence. C'est peut-être la raison principale pour laquelle l'exercice de concentration, quand il est subjectivement interprété comme libre, est une expérience si agréable »[5]

En cela, et selon la récurrence des moments d'expériences optimales et la recherche de la personne à quêter ce flow, il y a un lien qui s'établit entre la façon dont on se définit, son « moi », son identité profonde et les activités conduisant au flow (vocations par exemple) ou la

4 *Beyond boredom and anxiety,* **Mihaly Csikszentmihalyi** 1975
5 *Flow and Foundations of Positive Psychology,***Mihaly Csikszentmihalyi**

façon d'appréhender les événements de la vie (transformer toutes les situations rencontrées en expériences optimales, le flow devient un but en soi).

L'étude du flow

Le flow a été ensuite été étudié via l'ESM[6] : les participants à l'étude étaient équipés d'un pager (un appareil qui leur envoyait un signal ; à présent ces études peuvent se faire via un smartphone) qui sonnait plusieurs fois dans la journée, au hasard. Lorsque les personnes entendaient le signal, elles devaient remplir un questionnaire où il était demandé leur activité, si cette activité était volontaire, s'elles arrivaient à se concentrer, etc.

D'autres questionnaires ont été élaborés pour que l'individu les remplisse selon une activité donnée, cela permettait de voir s'il avait eu du flow avec celle-ci ; le FSS-2 comporte par exemple ces questions :

Notez de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord)
« *J'ai fait les choses spontanément et automatiquement, sans avoir à y penser.* »
« *Je savais ce que je faisais de bien lorsque j'étais concentré·e dans la tâche/l'activité.* »
« *Je me sentais totalement au contrôle de mes actions.* »
« *Je ne me souciais pas de ce que pensaient les autres à mon propos.* »

La première hypothèse des chercheurs a été qu'une situation perçue par la personne comme ayant un haut défi et pour laquelle elle avait des hautes compétences - autrement dit une expérience optimale - , se produirait lorsque la personne se sentirait « *à la hauteur de la situation* ». Le flow serait prédictible selon ces deux variables mesurables :

• **haute compétence** : dans l'ESM, c'est un haut score à « *Indiquer ce que vous ressentiez à propos de cette activité : mes compétences dans l'activité étaient hautes* ». Il s'agit donc d'un sentiment de compétence, pas d'un niveau de performance mesuré par l'extérieur. Ainsi, on peut imaginer qu'une personne en dépression peut se sentir très incompétente malgré un niveau de compétence objectivement très haut.

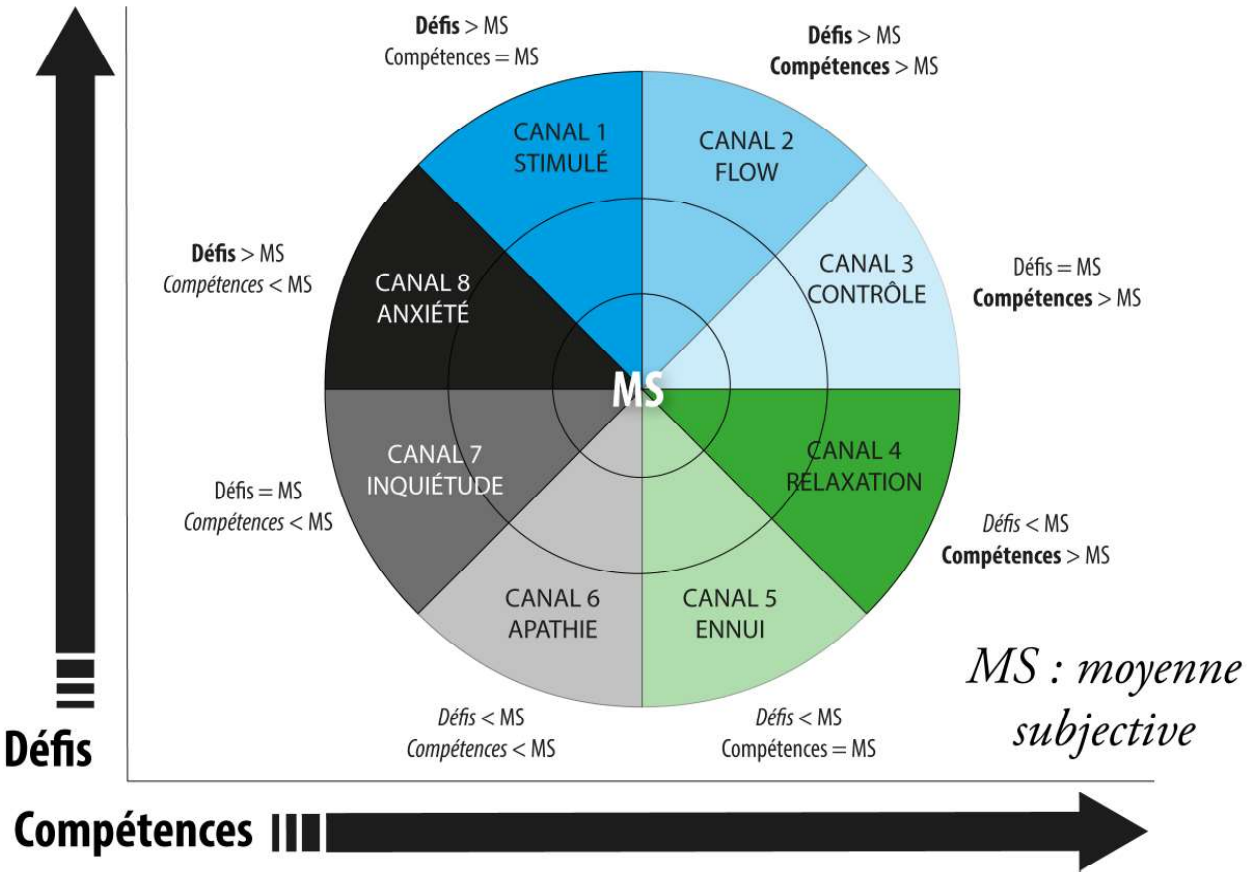
• **haut défi** : dans l'ESM, c'est un haut score à « *Indiquez ce que vous ressentiez à propos de cette activité : les défis de l'activité étaient hauts* ». Il s'agit aussi d'une perception subjective des défis, pas d'une mesure objective des défis (par exemple un niveau de difficulté élevé d'un jeu) ; ainsi une personne ayant la grippe peut voir l'activité « poster une lettre » comme un défi très élevé, bien que de l'extérieur, sans prendre en compte l'état de la personne, l'activité serait qualifiée de facile.

Après un premier modèle de calcul du flow, ce deuxième modèle a permis de voir aussi d'autres états expérimentés par les personnes dans une activité : [le schéma se trouve page suivante]

Le cercle est divisé en trois anneaux, représentant chacun un niveau d'intensité de chaque canal, le cœur du cercle étant de petite intensité et le dernier rayon d'une forte intensité (un fort flow, une forte apathie, etc.). Ici, il est d'abord calculé la moyenne subjective de chaque

6 Experience Sampling Method = méthode échantillonnage de l'expérience

Modéle de fluctuation de l'expérience *(Massimini et Carli, 1988)*



individu selon son sentiment de compétence (via les données récoltées par les études) et la hauteur des défis qu'il perçoit. Si la compétence + le défi obtiennent un score supérieur ou inférieur à la moyenne, on peut voir s'il est en flow ou dans un autre état. Il faut également se rappeler que « stimulé », « ennui », etc., sont des appellations des canaux. Ils ne désignent pas vraiment l'état d'ennui d'une personne par exemple, mais on prédit qu'à partir des conditions de ce canal, il y aura ennui. Pour le canal flow par exemple on pourrait le lire ainsi : « *dans cette expérience il y avait des forts défis et j'avais les compétences à la hauteur de ce défi* (= haut défi + haute compétence) » ou pour le canal apathie « *dans cette expérience, il ne se passait rien et je n'avais pas les moyens de comprendre/de prendre en main la situation* (= bas défi + basse compétence) ». Ce schéma peut permettre une autoanalyse de la situation et trouver ainsi des solutions s'il y a un problème, ou au contraire y voir des éléments qu'il serait bon d'exporter, notamment à partir des sentiments.

1. canal stimulé : « *il y avait des forts défis/c'était très compliqué et je sentais mes compétences moyennes* » c'est une situation propice à l'apprentissage, qui stimule la personne, mais qui n'est pas forcément celle qui est préférée : elle demande beaucoup d'énergie, ainsi on verra avec les autres variables qu'elle n'est pas forcément liée au bonheur de l'individu, ni à une concentration optimum comme avec le flow.

2. canal flow : « *il y avait des forts défis/c'était très compliqué mais je me sentais à la hauteur de ceux-ci* » La personne excelle face à une situation à défi pour laquelle elle se sent compétente.

3. canal contrôle : « *la situation ne comportait pas de gros défi, j'avais des compétences largement supérieures* » La situation n'est pas exigeante pour l'individu parce qu'il a largement les compétences pour la gérer avec réussite. C'est une situation qui permet de renforcer des compétences, de l'estime de soi (parce que l'on voit qu'on réussit très bien), là aussi les chercheurs estiment que c'est une bonne position pour l'apprentissage.

4. canal relaxation : « *la situation ne demandait pas de compétence particulière* ». L'individu n'est pas du tout stimulé par les situations, mais ce canal est nécessaire après des situations exigeantes où il y avait des défis. Souvent, les personnes sont dans ce canal lorsqu'elles sont dans des situations où elles prennent soin de leur corps, quand elles se reposent, lorsqu'elles interagissent avec autrui, lorsqu'elles sont devant la télévision.

5. canal ennui : « *la situation ne demandait pas de compétence particulière et je ne savais pas trop quoi mettre en oeuvre* ». Selon les chercheurs, l'ennui est un signe qu'il faut augmenter le niveau de difficulté de la situation. L'ennui est un appel à vivre une situation plus complexe pour exercer ses compétences et en tirer plus de plaisir.

6. canal apathie : « *je ne me sentais pas capable de faire quoi que ce soit* ». La personne est en état de confusion, de désorganisation psychique et donc en impotence, elle ne sait pas, ne peut pas ordonner les choses ou les situations pour aller mieux. Une personne que l'on voit à l'ESM avoir des très hauts scores réguliers dans le canal apathie peut être le signe d'un glissement dans la pathologie, voire le signe de la pathologie elle-même. Je pense aussi que cela peut être le signe que la situation « force » la personne à être impuissante, par exemple des situations d'ennui important avec des interdits, des impossibilités de s'occuper (au travail, à l'école, dans le quotidien par exemple dans des situations d'attente de rendez-vous, etc.).

7. canal inquiétude : « *je me sentais un peu incompétent·e pour affronter la situation* ». Ici les défis sont moyens et les compétences inférieures à la moyenne. La personne s'inquiète parce qu'elle sent en elle un manque de compétence pour affronter la situation.

8. canal anxiété : « *je me sentais incompétent·e pour affronter la situation* ». Ici les défis sont hauts et les compétences inférieures à la moyenne. La personne est anxieuse parce qu'elle n'a pas les outils lui permettant de comprendre les défis (ou s'imagine ne pas les avoir). Selon les chercheurs[7], l'anxiété est le signe d'un besoin de baisser le niveau de difficulté de la situation afin de pouvoir apprendre à la gérer selon des conditions plus accessibles (pour le joueur d'échecs, affronter une personne ayant sa même expérience plutôt qu'un génie réputé).

Globalement, il a été découvert que les personnes ont plus de flow dans leurs loisirs actifs qu'au travail ou dans leurs études, ou les loisirs passifs ; le flow n'est pas gage de valeur morale de l'activité, on peut être en flow pour des activités de délinquance par exemple. Le flow est un état universellement vécu, apprécié, cependant les cultures ne leur attribuent pas la même valeur. En Occident on aurait tendance à chercher le flow comme étant le meilleur état, mais des études[8] en Chine montrent par exemple que l'état « ennui » dans le modèle est

7 *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures, social empowerment through personnal growth*, **Antonella Delle Fave, Fausto Massimini, Marta Bassi,** 2011.

8 *The flow model of intrinsic motivation in chinese : cultural and personal moderators,* **Antonella Delle Fave,** 2004.

plus socialement valorisé car il peut être vécu comme un état de méditation, de réflexion sur l'interconnexion de nos actions avec le monde.

Et c'est l'un des défauts les plus importants du modèle théorique du flow, il ne permet pas de jeter une lumière « positive » sur des états bienvenus comme ceux atteints par la méditation, le libre cours de pensée, l'état tranquille qu'on vit en balade, les moments de pleine conscience qui peuvent être calculés en « ennui ou apathie » alors qu'ils ne sont pas vécus comme de l'ennui.

À quoi ça sert le flow ?

- **Le flow est en soi une expérience plaisante, marquante pour des activités qui pourtant ne semblent pas l'être lorsque l'on n'est pas initié à elles** : par exemple l'escalade peut apparaître aversive pour les dangers physiques qu'elle comporte ; rester assis pendant des heures à écrire peut sembler être une punition ; faire du bricolage semble être une « prise de tête » alors qu'un tour au supermarché pourrait suffire à remplacer l'objet cassé. Or le flow advient par ces activités (et bien d'autres, d'apparence parfois plus pénible) et les personnes semblent fusionner avec leurs actions, avec cette concentration totale qui leur donne le sentiment d'être pleinement vivantes, ici et maintenant, dans le meilleur de ce qu'ils peuvent donner.

- **Connaître le flow dans des activités permet d'être motivé par les compétences qu'on y développe et qui pourront se développer dans une autre activité.** Autrement dit, l'expérience optimale crée des vocations et permet un développement continu et exponentiel : la personne va chercher dans l'activité ou des activités annexes à celle-ci des défis de plus en plus difficiles pour maintenir une expérience optimale, et l'expérience du flow dans une compétence la rendra plus confiante pour en explorer d'autres. Elle saura d'expérience que les débuts sont difficiles, parfois repoussants, mais dès le premier stade de maîtrise, le flow peut commencer à couler, et bien qu'il soit sensiblement différent selon que l'activité soit sportive, intellectuelle, manuelle ou ludique, il est toujours une expérience marquante qui s'inscrit dans notre identité.

- **Le flow est un focus très intense de l'attention, le trouver c'est contrer par ailleurs des problèmes d'attention** :

> « Un jour, j'ai une copine qui m'a demandé ce qui m'a poussé à devenir développeur de logiciels. La réponse est simple : c'est une drogue. Plus généralement, comprendre des choses est une drogue pour moi. Lorsque je me retrouve face à un système que je ne comprends pas, c'est un réflexe : j'ai besoin de savoir. Lorsque je regardais des films avec des scènes d'informatique, plus jeune, ça me fascinait. J'avais besoin de comprendre comment ça fonctionnait. Aujourd'hui encore, lorsque j'arrive à faire fonctionner un système informatique qui me résiste, je ressens encore ce frisson. Je me sens comme un magicien qui vient de réussir son tour.
> Le développement logiciel, c'est comme ça que j'atteins le flow, cet état de concentration et de satisfaction intense. Et je peux vous dire que, pour un hyperactif qui peine à se concentrer plus de 20 minutes sur la même tâche, c'est un état qui n'a pas de prix. Le développement logiciel, c'est ma drogue à moi. »[9]

9 Augier, développeur, témoignage récolté via échange sur les réseaux sociaux (diaspora*)

- **Les compétences acquises via les expériences optimales sont autant d'outils pour vivre plus équipé face à toutes les situations difficiles de la vie** : l'adversité n'est alors plus source de confusion, elle peut prendre sens parce que les compétences offrent une traduction du problème, pragmatique et concrète, même lorsque la compétence est intellectuelle. La personne peut lutter, résoudre, réparer, résister aux problèmes de façon positive et efficace, c'est-à-dire via l'exercice de son pouvoir au travers de ses compétences.

- **Prendre en main son flow à motivation intrinsèque, lié à des objectifs à long terme, c'est choisir d'opposer une résistance puissante face aux exploiteurs d'attention** : par exemple les médias aliénés à la publicité, les supports numériques faisant fonds de commerce de l'attention. Certes, la personne sera toujours exposée par exemple à la pub, aux sujets des JT (eux-mêmes choisis pour la capacité à voler l'attention via le spectaculaire, la peur ; et pour des intérêts politiques : faire peur pour imposer plus facilement une politique sécuritaire), ou aux médias médiocres faits pour le profit lié à l'attention (vidéos aux titres *clickbait*[10] aux sujets inintéressants), mais cette personne ne sera pas passive face à ces voleurs d'attention : il est possible qu'elle exploite en retour ce qu'elle a vu, possiblement pour le contrer, le critiquer, œuvrer en opposition, etc.

- **Éprouver du flow à motivation intrinsèque s'oppose à la société de consommation qui, elle, est basée sur des motifs extrinsèques** : elle pousse à consommer pour l'ostentatoire (être "mieux" que son voisin, "avoir plus" que lui), pour pouvoir pavaner, exposer un statut supérieur, obtenir de la gloire, montrer sa richesse financière, et plus tristement, ne pas être moqué, ne pas être perçu comme inférieur, ne pas paraître comme un loser, ne pas être vu comme anormal, etc. Une personne guidée par sa motivation intrinsèque va certes continuer de consommer parce que c'est tout de même nécessaire pour la survie, mais pour rien au monde ne cessera de bricoler pour acheter dès que l'un de ses objets est cassé (parce que bricoler serait par exemple source de son flow) ; ne cessera pas d'utiliser son vélo plutôt qu'une voiture parce qu'elle aime trop en faire ; ne cessera de faire la cuisine pour acheter du surgelé parce qu'elle aime trop créer à partir d'ingrédients « bruts ». Il se pourrait même que l'absence d'outils ou d'instruments nécessaires soit prise comme un défi positif de la compétence. C'est-à-dire que la compétence est *en* la personne et qu'elle peut se débrouiller à merveille sans le matériel qui est préconisé : on voit des illustrateurs faire des merveilles avec des stylos bille bas de gamme, des batteurs exceller avec des pots en plastiques, des sportifs qui font de la ville un « parkour », des vidéos impressionnantes réalisées avec des trucs et astuces qui ne coûtent rien d'autre qu'un esprit de débrouille.

Autrement dit, la compétence à flow est la garantie d'une très forte autonomie face aux « manques » ou aux problèmes de la vie : la personne y verra un défi posé à sa créativité et cela augmentera ses compétences.

- **Aider l'autre à éprouver du flow est sans doute la récompense ultime du superviseur** ; par superviseur, nous entendons toute personne ayant en charge de s'occuper d'autrui et donc qui va lui transmettre quelque chose. Ce superviseur peut être le parent d'un enfant, son frère ou sa sœur, sa tante ou son oncle, son voisin... Superviser, c'est apprendre à une personne quelque chose, l'aider à résoudre un problème, lui transmettre un savoir ; cela peut consister à avoir le rôle de chef d'équipe, d'un formateur, d'un manager, d'un leader « naturel » dans une organisation horizontale (par exemple quelqu'un d'écouté, car très expérimenté

10 = piège à clic ; contenu d'apparence séduisante qui finalement peut ne pas être traité dans la vidéo ou l'article.

dans son domaine), cela peut consister à avoir le rôle d'un animateur, d'un game designer, d'un concepteur d'environnement en tout genre. Transmettre, c'est être aussi militant, engagé, faire de l'éducation populaire, etc. On est tous superviseur et supervisé à tout moment de la vie. Lorsqu'on prend soin d'autrui, repérer les signes de flow chez autrui n'est pas inutile : si l'activité que l'on a enseignée/proposée/transmise et la façon dont on l'a transmise génèrent une concentration si absolue, c'est qu'on a totalement réussi notre mission. L'individu dont on s'est occupé a pu, grâce à notre soin et communication de cette activité ou encore grâce à notre savoir ou notre compétence, y trouver un nouvel horizon de possibilité qui fait sens chez lui. Le voici maintenant autonome avec cet horizon que nous lui avons proposé, se développant encore un peu plus, qu'importe son âge, le voici un peu plus complexifié grâce à notre transmission. Le flow étant une énergie très puissante, non seulement la personne va rapidement exceller à ce qu'on lui a proposé, mais il est possible qu'elle surprenne totalement le superviseur si celui-ci a à cœur de laisser libres les personnes.

Viser le flow d'autrui lorsqu'on supervise un environnement social

La recette paraît simple, pour faire en sorte qu'une activité soit pourvoyeuse de flow, il faut :

- Des objectifs clairs
- Des feed-back non ambigus
- Faire correspondre les défis et les compétences
- De la liberté
- L'absence de distractions
- À éviter : la distraction « menace à l'ego »
- À éviter : la distraction « éloge »
- À éviter : la distraction « Mettre le focus sur les résultats »
- À éviter : la distraction « contrôle »

On remarque que ce sont finalement les mêmes points aussi déduits des expériences sur l'autodétermination, la motivation intrinsèque et le fait de prendre soin du besoin de compétence.[11]

Le flow face à l'environnement sapant ?

Le flow est rendu impossible si l'environnement sape l'autonomie, donc par rebond l'émergence du flow. Dans l'exemple de la pâtisserie en OBSTACLE[BF], la vendeuse ne peut prendre aucune initiative ni combler sa soif. Or un besoin physiologique urgent non résolu, tout particulièrement la soif, est obsédant : la personne ne peut pas être en plein fonctionnement dans ces conditions.

Dans un environnement strictement autoritaire, le flow est rendu totalement impossible par les diverses atteintes à l'autonomie. Cependant, il est possible lorsque l'environnement est moins autoritaire (mais pas forcément sain, moral, nourrissant les besoins). Si la personne vit des expériences optimales dans un environnement malsain par ailleurs, la situation est rendue plus compliquée à jauger, car elle en devient paradoxale. Les individus n'ont pas envie de lâcher une source de flow qui est parfois totalement dépendante d'un contexte professionnel (il est par exemple difficile de faire des « ventes » hors entreprise), donc acceptent des conditions qui peuvent entraver ces expériences ou d'autres moments.

11 Pour plus de détails de ces points, mais selon les explications de Csikszentmihalyi, nous les avons détaillés ici : *construire un environnement à flow,* **Hacking social**, 2019 https://www.hacking-social.com/2019/01/14/f12-concevoir-un-environnement-a-flow/

Autrement dit, les connaissances sur le flow sont un excellent complément pour comprendre comment le besoin de compétence est satisfait, cependant elles ne font pas à elles seules l'autodétermination, et peuvent mettre être utilisées (volontairement ou involontairement) pour capter l'attention d'une personne, la rendre « accro » à une tâche, sans qu'elle puisse interroger les conditions de l'activité ou son but général.

Mais le focus sur les besoins psychologiques fondamentaux n'est qu'un aspect de la SDT, très évidemment, il va nous falloir plus d'informations pour jouer son jeu, et ces informations vont très certainement soulever d'autres obstacles.

Le flow VS la pleine conscience

Le flow et la pleine conscience ont en commun d'être tous deux des états d'esprit liés à l'attention (plus ou moins répandus dans la vie d'une personne), et de n'être pas moralement bons en soi, bien que ces deux états soient connectés à divers bien-être de la personne.

Cependant, ce sont des états extrêmement différents d'attention : le flow est un focus, une absorption totale dans une activité au point que la personne n'a plus conscience d'elle-même, alors que la pleine conscience est une attention à tout, intérieur comme extérieur, sans forcément être connectée à une activité.

Les chercheurs[12] ont supposé et démontré que la pleine conscience des personnes augmentait leur capacité à expérimenter leur flow ; un état aidant l'autre, à distance. La pratique montre aussi que ce duo semble s'aider mutuellement : le flow est également un état souvent expérimenté par les artistes et les créatifs[13], et par ailleurs, ils ont eux-mêmes recours à des techniques de pleine conscience (méditations), ce qui laisse à penser que ces deux états différents ont une interaction positive entre eux.

Cependant, ces états n'adviennent pas en même temps, ou peuvent être en conflit à un moment donné. Dans une étude[14], les personnes entraînées à augmenter leur pleine conscience avaient des capacités d'absorption dans l'activité qui étaient diminuées, ce qui correspond bien à la distance avec l'expérience enseignée lors des exercices de pleine conscience ; le résultat était logiquement attendu car « *il semble logique que l'on ne puisse pas à la fois se tenir sur les rives d'un cours d'eau* [la pleine conscience, observer avec distance l'expérience] *et être emporté par le même courant* [le flow, être totalement dans l'expérience] ».[15] Cependant, l'absorption dans une activité n'est qu'une facette du flow, et ils ont testé aussi la facette « contrôle » du flow, qui est d'être au contrôle de son activité et qui n'était pas corrélée (positivement ou négativement) à la pleine conscience.

Néanmoins, ces mêmes chercheurs ajoutent que l'entraînement à la pleine conscience pourrait aider à balayer mentalement ce qui empêche les personnes d'entrer en état de flow.

On ne peut superposer les deux états, mais ils peuvent s'aider à distance dans le temps, de façon séparée :

12 Aherne et coll., 2011; Kaufman, Glass et Arnkoff, 2009; Thienot et coll., 2014

13 *Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind,* **Scott Barry Kaufman,** 2015

14 Kennon, Sheldon, Prentice, Halusic (2016) https://www.researchgate.net/profile/Mike_Prentice2/publication/276836785_The_Experiential_Incompatibility_of_Mindfulness_and_Flow_Absorption/links/58bd92d3a6fdcc2d14eb2abc/The-Experiential-Incompatibility-of-Mindfulness-and-Flow-Absorption.pdf

15 Kennon, Sheldon, Prentice, Halusic (2016) https://www.researchgate.net/profile/Mike_Prentice2/publication/276836785_The_Experiential_Incompatibility_of_Mindfulness_and_Flow_Absorption/links/58bd92d3a6fdcc2d14eb2abc/The-Experiential-Incompatibility-of-Mindfulness-and-Flow-Absorption.pdf

> « Dans une perspective d'autorégulation, une séquence optimale pourrait impliquer de d'abord examiner attentivement la situation et ses réactions (pleine conscience) afin de décider quoi faire, puis de passer dans un état de flow en fonction de ses actions sélectionnées, puis de passer dans un état de pleine conscience afin d'observer les résultats de ces actions, puis d'entrer dans un autre état de flow afin d'accomplir au mieux les actions suivantes, et ainsi de suite. »[16]

Le flow demande aussi une forte part « vertueuse » de pilotage automatique au niveau des compétences. Les automatismes ne sont pas nécessairement mauvais, par exemple on ne peut pas bien conduire si on est trop conscient de chacune des étapes (comme peut l'être un débutant), et il en va de même pour de nombreuses activités qui sont maîtrisées lorsque justement on peut être en pilote automatique : par exemple, la lecture n'est pleinement appréciée que lorsque l'enfant peut lire sans avoir conscience de décortiquer les syllabes, les mots entre eux, etc. Les gestes sportifs ou les gestes nécessaires à jouer d'un instrument sont parfaitement efficaces lorsque justement la conscience n'a plus à s'en occuper, qu'ils sont automatiques.

La pleine conscience permet à terme de mettre un frein aux processus automatiques préjudiciables (par exemple avoir des gestes violents à la moindre contrariété). Mais cela peut être nuisible de mettre de la conscience dans des processus automatiques tout à fait efficaces, appropriés à la situation et à une éthique altruiste. Par exemple le fait, par impulsion, sans conscience, de venir en aide à une personne qui vient de tomber. Cela peut être un processus « bas », très peu élaboré intellectuellement, fait en « pilotage automatique », de l'ordre du réflexe. En tant qu'animal social, nous avons une forte aversion à la souffrance et celle-ci n'a aucunement à être déconstruite ou vue à distance par la pleine conscience.

Le flow est aussi qualifié par les chercheurs de processus « hypo-égoique », c'est-à-dire que la personne abandonne le contrôle par la conscience, et laisse les processus inconscients prendre les rennes de l'activité en cours (d'où le sentiment par ses personnes d'abandonner leur ego). La pleine conscience en amont et en aval permettrait de prendre des décisions sur le « comment faire », poser un cadre pour le moment de flow où il n'y a plus de contrôle conscient.

C'est peut-être pour ces processus « hypo-égoique » que certains méditants bouddhistes[17] parlent souvent de l'état de flow de façon positive : c'est un effectif détachement de l'ego, qui, s'il est par ailleurs cadré par une pleine conscience en amont, peut être pleinement cohérent avec une éthique altruiste.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

Les deux théories, SDT et flow, sont extrêmement en accord sur ce qu'il y aurait à faire pour améliorer les environnements sociaux, il y a les mêmes recommandations au sujet des feedbacks, une même critique des contrôles extérieurs et de l'absence de liberté ; en cela, très souvent la SDT et la recherche sur le flow se complètent à merveille pour repenser la structuration de nos activités, leurs visées et le bien-être. La SDT elle-même a construit, expérimenté,

16 Kennon, Sheldon, Prentice, Halusic (2016) https://www.researchgate.net/profile/Mike_Prentice2/publication/276836785_The_Experiential_Incompatibility_of_Mindfulness_and_Flow_Absorption/links/58bd92d3a6fdcc2d14eb2abc/The-Experiential-Incompatibility-of-Mindfulness-and-Flow-Absorption.pdf

17 Notamment **Matthieu Ricard** dans *Plaidoyer pour le bonheur,* 2003

élaboré le besoin de compétence à partir – entre autres - des études de Csikszentmihalyi.

Le point de désaccord léger entre ces champs de recherche est davantage d'ordre théorique, et concerne notamment le modèle de calcul du flow et ce qui alimente principalement la motivation intrinsèque : la SDT ré-affirme que le besoin de compétence n'est pas uniquement satisfait parce qu'on proposerait à l'individu une tâche avec un bon ratio défi/compétence, mais bien parce que ces besoins fondamentaux sont respectés et nourris. Elle prend l'exemple des jeux vidéo, dont l'étude[18] a montré qu'en fait ce ratio défi/compétence n'est pas forcément le facteur principal qui augmente la motivation intrinsèque au jeu, mais davantage le sentiment de maîtrise et les feedbacks positifs. Mais rappelons également que dans les conseils, Csikszentmihalyi prend en compte ce besoin d'autonomie (en taxant le contrôle de « distractions » et en recommandant de l'éviter) et de proximité sociale (en recommandant que les superviseurs n'appuient pas sur l'ego de la personne, que ce soit avec des remarques humiliantes qu'avec des éloges inappropriés au contexte).

L'autre différence est le point de départ pris pour comprendre la motivation intrinsèque : la SDT nous a montré comment la MI pour une activité attrayante peut être sapée, donc une MI « facile » car les personnes l'ont instantanément ; alors que les études sur le flow ont démarré par la fascination de Csikszentmihalyi pour les personnes qui avaient une très forte motivation intrinsèque pour des activités qui n'étaient pas forcément directement fun ou attrayantes (voire même dangereuses, difficiles, demandant une très forte compétence). Ainsi avec la SDT, on apprend à laisser les MI des personnes s'étendre au mieux possible. Et avec les études sur le flow, on a des pistes pour la générer pour des activités qui ne sont pas nécessairement attrayantes au départ, qui demandent un apprentissage parfois intense, avant d'être perçues comme motivantes. Là encore ces points de vue sont extrêmement complémentaires, et cela peut servir tout aussi bien un développement personnel que social.

Vous l'aurez donc compris, la théorie du flow va rejoindre notre boîte à outils pour nos futures quêtes, parce que le flow lui-même est un indicateur puissant d'un besoin de compétence et d'autonomie satisfait, il concerne une activité pour laquelle on est en motivation intrinsèque. En cela, que des individus puissent vivre du flow dans une structure, montre que cette structure ne sape pas la motivation intrinsèque, nourrit suffisamment les besoins, voire même fait preuve d'astuce pour aider la personne à être motivée intrinsèquement par une activité qui ne lui était pas spécialement attirante au départ.

18 Rigby et Ryan, 2011; Schmierbach, Chung, Wu et Kim, 2014

QUÊTE MI

- viser et préserver les motivations intrinsèques
- transformer ce qui sape les motivations intrinsèques

●QUÊTE^{MI} : viser et préserver les motivations intrinsèques | transformer ce qui sape les motivations intrinsèques

La motivation intrinsèque est la plus puissante des motivations, la plus économique, la plus liée à un fort plaisir, à un fort bien-être. Cependant, la SDT et ces expériences nous montrent que c'est aussi celle qui est la plus fragile, elle peut être facilement brisée par des facteurs extérieurs.

Si on visait et voulait préserver la motivation intrinsèque, alors on n'installerait pas de mesures contrôlantes (surveillance, pression, compétition, évaluation, feedback négatif, feedback centré sur l'ego) ni de mesures conditionnantes (punitions, récompenses contingentes à la performance) ; à la place, on transmettrait les activités, les tâches, les limites, en nourrissant au mieux les besoins fondamentaux (cette liste vaut aussi pour le respect du potentiel flow) :

- On fournirait une explication rationnelle et significative à propos du comportement demandé, surtout son but prosocial et autonome.
- On laisserait du choix quant à l'exercice du comportement demandé.
- On reconnaîtrait toutes les possibles difficultés quant à l'exercice du comportement par la personne.
- On éviterait le langage contrôlant « tu dois », « vous devrez », « il faut », etc.
- On préférerait donner des récompenses non basées sur la performance, mais pour la participation à l'activité (en aval, comme un salaire par exemple).
- On préférerait donner des récompenses « surprises ».
- On donnerait des feedbacks positifs et/ou négatifs qui ne sapent pas les besoins fondamentaux mais sont informatifs, permettant d'évoluer dans la compétence, non centrée sur l'ego, sans jugements de la personne, et arrivant au bon moment. Cela concerne le respect du potentiel flow, mais aussi le respect d'un bon *game design.*
- On prendrait en compte la compétence/les capacités de la personne pour le comportement demandé ou on la laisserait libre de choisir le niveau de difficulté souhaité.

Étant donné que la majorité des environnements sociaux sont construits quasi à l'inverse de ces conseils de la SDT, on pourrait aussi se mettre en quête de neutralisation, de transformation des situations à contrôle. Il y aurait donc une quête de neutralisation de ces contrôles, de leur transformation, qui finalement s'approche de ce qu'on a déjà vu précédemment.

Mais parfois, des environnements sociaux proposent des activités qui ne sont pas du tout intrinsèquement motivantes, le défi serait donc de voir ce qui sape la motivation intrinsèque qui était peut-être présente, ou ce qui la bloque, ou encore comment reconstruire l'activité pour viser des formes de MI, ou au moins des formes de motivations extrinsèques intégrées. Étant donné les leçons que nous apprennent la SDT et le flow, l'ennui profond pourrait être un indicateur alertant qu'il y a peut-être un problème de conception quant aux activités proposées par l'environnement social.

Plus précisément, si l'on résume ce que nous avons vu :

●Ce qui ne sape pas, préserve, voire nourrit la MI	■ 🎖 Ce qui sape la MI
• Récompense surprise. • Feedback positif qui préserve la propriété de la réussite à la personne. • Feedback informatif . • Récompense congruente (ex : livres en cadeau pour augmenter la MI à la lecture). • Soutien à l'autonomie (langage non contrôlant, reconnaissance des sentiments, justification de la tâche demandée, but prosocial). • Choix du niveau de difficulté. • Professeur ou superviseur en orientation autonome.	• Feedback positif sapant l'autonomie, qui retire la propriété de la réussite à la personne (ex : "*vous avez réussi comme on s'y attendait*"). • Évaluation, même si le feedback est positif. • Menace de punitions. • Surveillance. • Contrainte de temps quant à la réalisation. • Compétition. • Feedback humiliant. • Indifférence. • Récompense incongruente (ex. un jeton de récompense après avoir lu). • Si on dit que l'instructeur a transmis son savoir pour de l'argent. • Amorce à l'ego (ex : "*cette activité mesure votre intelligence*"). • Climat social perçu à juste titre comme menaçant, oppressant, contrôlant, tendu. • Professeur ou superviseur en orientation contrôlée.

Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment...

■ La préservation de la motivation intrinsèque est impossible ou presque dans une situation qui sape les besoins. Par exemple, la situation dans la **pâtisserie** vue précédemment coche tous les critères anti-MI (surveillance, feedback négatif, punitions, absence de choix, etc.).

⬟ On découvre que **Favi** répond à tout ce qui préserve la motivation intrinsèque : elle n'a pas de surveillance, de récompenses conditionnées à la performance ; elle a mis en place tout ce qu'il faut pour la nourrir (laisser le choix à la personne et aux équipes de faire ce qu'elles veulent, de se donner les défis les plus singuliers qu'ils soient, etc.) et qu'elle s'exprime chez les personnes (comme celui qui a inventé son métier, ou encore ceux qui faisaient des cadeaux de Noël surprise...)

✶ La **désobéissance altruiste** peut devenir une activité à elle seule qui est à motivation intrinsèque (découvrir des solutions, trouver des nouveaux moyens répondant furtive-

ment aux besoins des aidés...), cependant elle est davantage caractérisée il me semble, par une motivation extrinsèque à régulation intégrée (on verra au chapitre suivant que c'est une motivation puissante reposant sur des valeurs, des principes, de l'expérience, etc..). Comme elle advient toujours dans un contexte de sapage plus ou moins intense (avec des critères structurels anti-MI, comme la surveillance, la compétition), le vécu est difficile.

Prendre en compte tous les points précédents peut apparaître profondément utopique, alors d'emblée pour ce chapitre MI j'ai décidé de commencer par des quêtes constructives qui montrent que, non seulement on peut construire des environnements qui ne sapent pas la MI, mais génèrent du flow pour des activités non-attrayantes au départ, le tout en répondant aux besoins fondamentaux des personnes.

Ces exemples auront aussi un fort écho pour les parties suivantes, les confrontations diverses.

CONSTRUCTION^{MI}

Montessori réactualisé | Quest to learn

⬟CONSTRUCTION^MI : la motivation intrinsèque pour la lecture, dès la maternelle

Céline Alvarez a mené une expérience d'éducation d'environ trois ans en France, dans une zone d'éducation prioritaire, sur un modèle Montessori augmenté des dernières connaissances en psychologie du développement, en psychologie cognitive et en neuropsychologie, concernant des enfants de maternelle. Son modèle a été exporté et testé en Belgique, où elle a accompagné la transformation des classes[1].

Nous aurions très bien pu mettre cet exemple en partie « Confrontation », car Alvarez était déterminée à montrer une alternative intrinsèque qui s'opposait au modèle habituel qui, selon elle, ne prend pas en compte les lois du développement de l'enfant et crée des difficultés. Elle n'est pas entrée dans l'éducation d'une façon classique, mais bien avec la volonté de changer les choses de l'intérieur.

En 2009, elle décide de mener une expérimentation dans une école publique en zone d'éducation prioritaire, avec un suivi scientifique chaque année. L'éducation nationale donne son feu vert, elle obtient un financement de 10 000 euros qui servira au matériel et à mieux rémunérer l'Atsem (qui a un rôle plus important qu'en classe traditionnelle).

Elle s'est d'abord attaquée au design de la classe de maternelle, en se basant sur les environnements Montessori qui sont très nourrissants des besoins de compétence et d'autonomie : la classe est organisée de façon à avoir plusieurs activités différentes à disposition, en petits ateliers autonomes, certains se faisant seuls, d'autres à plusieurs. Chaque atelier se concentre sur un apprentissage : la lecture, l'écriture, le raisonnement mathématique, la géographie, etc. Le matériel de ces activités est lui aussi particulier : par exemple, les barres rouges sont des barres toutes identiques excepté leur longueur, l'exercice étant pour l'enfant de les classer par ordres de grandeur, ce qui affûte les capacités fines de discrimination visuelle (capacité qui servira également à la géométrie). Le matériel est intrinsèquement clair, car il n'y a qu'une caractéristique qui distingue ces éléments entre eux, la longueur ; le feedback de l'activité de classement est aussi très distinct : l'enfant peut savoir lui-même (après avoir été guidé par l'adulte) qu'il y a erreur si une barre dépasse ; l'objectif est clair après explication de l'adulte, et pour un enfant en maternelle, c'est un défi suffisamment complexe sans l'être trop. Il s'exercera par essais et erreurs et à un moment donné l'activité sera totalement maîtrisée, c'est alors qu'il faudra l'encourager à une autre activité.

Toutes ces activités proposées sont parfaitement calibrées pour nourrir le besoin de compétence, l'expérience optimale, donc la motivation intrinsèque. On pourrait dire aussi qu'elles respectent les règles de *game design* (qui sont les mêmes que pour l'expérience optimale), parce qu'elles sont en plus réalisées dans un cadre où l'enfant est laissé autonome mais avec un guidage type "tuto" :

- Elles proposent un **défi adapté** aux enfants, ni trop dur, ni trop facile.
- Elles ont un **feedback clair** (nécessitant néanmoins un étayage de l'adulte avec les présentations entre autres), l'enfant peut s'autocorriger, savoir qu'il réussit ou qu'il faut faire différemment pour réussir.

1 *Une année pour tout changer,* **Céline Alvarez**, 2019 ; nous avons également parlé de sa méthode dans un dossier, ainsi que répondu aux critiques concernant ces méthodes, ici : *La méthode Montessori réactualisée,* **Hacking social**, 2017 https://www.hacking-social.com/2017/09/25/e1-la-methode-montessori-reactualisee-lexperience-de-celine-alvarez/

- Leurs **objectifs sont clairs**.
- Elles sont choisies par l'enfant et il peut les continuer tant qu'il veut ; il peut s'organiser comme il le veut. Autrement dit, **la participation est volontaire, libre**.
- **Il n'y a pas de récompense ni de punition**, il n'y a pas de jugement via des évaluations, notes ou autres. Les réussites sont « célébrées » par une joie commune, et les échecs face à une activité sont pris en douceur par des réexplications sur les feedbacks, ou la guidance vers une activité à un défi plus adapté à l'enfant.

L'apprentissage Montessori se fait aussi avec des classes où les âges sont mélangés, c'est un élément important qui sert à la fois la proximité sociale, la compétence et l'autonomie : les petits ont des modèles directs qu'ils vont avoir tendance à imiter, les grands ont des opportunités d'activer et renforcer leur connaissance et leur empathie en aidant les petits ; l'estime de soi de tous en est donc renforcée, les adultes n'interviennent pas pour forcer le contact, cela se fait naturellement, comme ils vivent ensemble.

Concrètement, une journée se déroule de la sorte :

Anna Bisch, l'Atsem, se chargeait de l'accueil à la porte d'entrée, réglant avec les parents les détails administratifs ; les enfants se déchaussaient, enfilaient des chaussons puis Alvarez accueillait les enfants un par un, prenant le temps de discuter avec chacun de leur quotidien. Puis elles les invitaient à choisir une activité qui leur avait été déjà présentée par un adulte ou un enfant plus âgé. S'ils avaient du mal à faire un choix, elles parcouraient avec eux les étagères, en leur rappelant les activités qui les avaient intéressés auparavant : cela suffisait souvent à les rendre enthousiastes. Ici on voit qu'elles essayent de susciter la motivation intrinsèque ou de la rappeler, de stimuler leur autonomie. Si vraiment ils ne savaient pas, ils pouvaient observer les autres enfants, parler avec leurs amis ou prendre le temps de se reposer.

Pour leur organisation, Alvarez et Bisch avaient fait un tableau où elles avaient noté toutes les activités qu'avaient déjà réalisées les enfants avec passion. Alvarez commençait ensuite à présenter des activités individuellement, de 3 à 10 présentations par matinée, et faisait le suivi sur un tableau à elles, notant également si les élèves avaient acquis des connaissances ; mais les élèves ne s'apercevaient jamais de la validation, le seul retour était qu'elles montraient de la joie à l'enfant lorsqu'il réussissait quelque chose pour lequel ils échouaient, ainsi que des encouragements à passer à une activité différente ou à un niveau supérieur de l'activité. Les feedbacks sont verbaux, positifs, il n'y a pas de contrôle : autrement dit, ils respectent toutes les règles de la SDT sur la conservation de la motivation intrinsèque.

Lorsqu'un élève semblait découragé, elles s'asseyaient à côté de lui et reprenaient l'activité avec lui, autant de temps que nécessaire.

Les enfants pouvaient se déplacer à leur guise tant qu'ils le faisaient de façon ordonnée et calme, et lorsqu'ils avaient fini leur activité, ils la rangeaient.

L'Atsem restait disponible pour les enfants afin de les aider dans les activités et jouer parfois à des jeux courts de phonologie avec eux.

Soit les enfants faisaient leurs activités seuls, soit ils les réalisaient à plusieurs (selon leur choix, ils n'étaient pas forcés de coopérer), lisant des livres à voix haute sous le regard attentif des plus petits (là aussi, qui décidaient de le faire, personne ne les incitait à écouter les grands).

> « [Céline Alvarez] Il m'a souvent été dit : "En résumé, dans cette classe, les enfants font ce qu'ils veulent." Tout à fait. Mais pas de la manière désinvolte, chaotique et désordonnée que laisse sous-entendre ce commentaire. Pour être plus claire, disons que les enfants ne faisaient pas "ce qu'ils voulaient", ils voulaient ce qu'ils faisaient. »[2]

2 *Les lois naturelles de l'enfant*, **Céline Alvarez,** 2016

Le besoin d'autonomie est satisfait, et cela dans un cadre clair, sécurisant, cimenté par une proximité sociale à la fois des adultes et des enfants.

Cette liberté offerte aux enfants était incluse dans un cadre structuré, aux règles clairement énoncées afin d'assurer leur sécurité, la liberté et l'ordre nécessaire aux activités. Par exemple, une règle était de ne « jamais déranger l'activité de l'autre ».

Les enfants se fixaient parfois des objectifs qu'aucun adulte n'aurait osé leur donner : pendant plusieurs jours, un enfant de 4 ans persévéra à apprendre à compter jusqu'à 1000 ; une autre, du même âge, décida de recopier entièrement l'histoire d'un album sur un cahier ; un autre décida de faire tous les modèles d'origami d'un livre, alors que certains étaient même très difficiles à faire pour un adulte. Ce sont des comportements émergents. Cela coïncide avec ce que les chercheurs de la SDT ont remarqué lors des expériences autour de la motivation intrinsèque : lorsqu'on laisse l'enfant libre de choisir l'activité qu'il souhaite, il choisit plus difficile que l'on aurait choisi pour lui ; ici cela va plus loin dans la motivation intrinsèque, parce que ce genre de défi semble être une conséquence logique du flow. Celui-ci ayant été vécu pour une activité, l'enfant veut le retrouver, et pour cela il complexifie lui-même l'activité par ce genre de défi étonnant.

Comme le cadre nourrit l'autonomie, la compétence, la proximité sociale, qu'en plus les activités sont parfaitement calibrées pour l'expérience optimale (et aussi qu'elles sont conçues comme les *game designers* conçoivent des jeux très prenants), alors il y a émergence. L'émergence advient lorsque l'environnement est complexe, c'est-à-dire qu'il n'est ni fermé (c'est-à-dire qu'on pourrait par exemple prévoir exactement tout ce qui se passe car les possibilités sont très restreintes) ni chaotique (absence totale de règles), que les interactions entre les parties du système peuvent changer les attributs de celles-ci, et voici que se créent des modèles nouveaux qui n'étaient pas prévus dans les règles de départ, imprédictibles, c'est l'émergence. Dans les environnements autoritaires, l'émergence est empêchée (tout doit être prédictible et décidé du haut) et punie si elle advient (cela arrive parce que les environnements sociaux humains sont toujours faits d'interactions, de complexité ne serait-ce que par les liens sociaux).

À 11 heures, il y avait un temps de regroupement de toute la classe ; certains étaient si concentrés par leur activité qu'ils n'entendaient même pas l'appel : Alvarez et Bisch les laissaient faire leur activité, parce que c'était signe d'un apprentissage d'une grande importance. Lors du regroupement, Alvarez discutait avec eux de la joie d'avoir aperçu untel réussir une tâche difficile, et les enfants rebondissaient en expliquant à leur tour les réussites qu'ils avaient vues chez autrui. C'était un court moment pour créer une confiance, de la bienveillance et de l'émulation. Puis les enfants mangeaient à la cantine.

Ensuite, les plus petits faisaient la sieste et si un grand montrait des signes de fatigue, elles n'hésitaient pas à lui proposer également d'aller s'allonger un peu. Ils dormaient le temps qu'ils voulaient, et certains petits qui ne voulaient pas de sieste ou n'en ressentaient pas le besoin pouvaient rejoindre la classe.

Le temps de l'après-midi n'avait rien de différent du matin. Parfois, lorsque tous étaient rentrés de la sieste, ils sortaient dans la cour de récréation à 15 h, pour faire des jeux collectifs, ou du vélo, des jeux de ballon. Mais progressivement les enfants ne voulurent plus sortir, et même en limitant la récréation à l'après-midi, certains râlaient d'y aller parce qu'ils n'avaient pas eu le temps de finir leur activité.

La journée se terminait par un regroupement où ils chantaient, où ils méditaient (de la même façon que l'on a vue dans l'extensionBF pleine conscience, sans l'allégeance).

Le langage étant primordial, il n'y avait pas de tolérance pour les gros mots : elles invitaient les enfants à utiliser d'autres mots pour exprimer leurs émotions ou leur proposaient des

phrases plus précises. Beaucoup de temps était pris avec les enfants pour les aider à s'exprimer avec l'adulte ou dans leur conflit avec les autres enfants. Cela nourrit le sentiment de sécurité, fait apprendre les compétences socio-émotionnelles, l'empathie : tout cela nourrit la proximité sociale, fait apprendre à la nourrir de façon plus autonome aussi en construisant des relations.

Étant donné que l'environnement social créé avait toutes les qualités d'un environnement complexe nourrissant les besoins via une forte liberté mais dans un cadre suffisant de règles (pour ne pas devenir chaos), il y a eu des comportements émergents. Ceux-ci, imprédictibles, ont en premier lieu surpris Céline Alvarez qui a eu le réflexe d'en bloquer certains : par exemple, la première année de l'expérimentation, un enfant de trois ans, Ilyes, a voulu apprendre à lire comme les grands. Elle estime alors qu'il est trop jeune et l'oriente vers d'autres activités qui seront plus accessibles pour son âge. Ilyes insiste, puis voyant qu'elle ne veut pas, un jour il copie les grands, prend des lettres, les pose par terre et demande à des enfants plus grands le son qu'elles font. Et il répète en faisant le tracé de la lettre avec ses doigts. Alvarez trouve la scène attendrissante, mais pense encore que c'est trop tôt. Ilyes continue la même activité les jours suivants, et elle se rends compte qu'il retient très bien le son des lettres. Au bout de trois semaines, il passe de lui-même à un autre exercice réservé normalement aux enfants déjà entrés dans la lecture, qui est de prendre un petit ticket de lecture où sont inscrites de petites actions à faire, de le lire et de faire l'action (souvent pensée pour être un peu amusante pour les enfants).

> « Je me précipitai alors pour prendre ma caméra avec l'idée de montrer à sa maman la courageuse tentative de son fils. Mais quelle ne fut pas ma surprise lorsqu'il parvint à décoder ce qu'il y avait écrit sur le ticket ! Le ticket qu'il avait entre ses mains indiquait : 'Chante !' (avec deux digrammes qu'il lut comme n'importe quelle lettre). 'Chhhhhaaannnte. Chante !' dit-il victorieux, le visage illuminé par la joie et la fierté. Et il chanta. Il poursuivit ainsi avec le reste de tickets, me donnant ainsi une leçon que je ne suis pas près d'oublier ».[3]

Et cette leçon, c'est la confiance. L'exemple ci-dessus montre aussi également comment le concepteur, le superviseur, l'animateur, celui qui prend soin de l'environnement, nourrit l'autonomie : c'est d'abord un laisser-faire des initiatives, une confiance, puis un soutien non-envahissant, c'est-à-dire qu'il ne va pas au-delà de ce que demande l'autre. Face à l'émergence, il n'y a pas rejet, mais acceptation : et cela produit de merveilleux résultats très surprenants.

Le plus compliqué pour Alvarez a été finalement de suivre des enfants déjà déconnectés de leurs élans, malheureusement obéissants, déterminés, qu'elle appelle ici « les bons éléments » : ils sont ceux qui brillent dans les environnements plus autoritaires, car ils répondent aux injonctions explicites et implicites des adultes, ont déjà fait taire toute motivation intrinsèque pour adopter ce qu'on explicitera au chapitre suivant, des motivations extrinsèques mal internalisées, qui souvent rassurent les adultes parce que c'est un contrôle prédictible de ce que va faire l'enfant.

> « Ils étaient incapables, pendant plusieurs très longs mois, de se recentrer sur leurs propres envies et de prendre plaisir à effectuer une activité seuls, sans avoir en retour une appréciation de ma part. Je revois encore certains d'entre eux se plonger dans une activité et se redresser lorsque je passais à côté, espérant que je dise : "C'est bien !" Ce que je ne faisais pas. Ils finissaient alors par se lever de leur chaise pour venir jusqu'à moi, pensant que je ne les avais peut-être pas vus, et ils me posaient la question : "Céline, est-ce que c'est bien ?" Il me fallut beaucoup de temps pour aider ces "bons éléments" à se séparer du jugement tout-puissant de l'adulte et à se reconnecter

3 *Les lois naturelles de l'enfant*, **Céline Alvarez,** 2016

de nouveau à leur jugement personnel »[4].

Elle pense alors que c'est "trop tard" pour ces enfants trop scolaires, trop dépendants des attentes des adultes. Le spectacle la désole, lui fait mal au cœur, parce qu'ils semblent avoir perdu toute motivation intrinsèque pour quelconque activité et être dans une motivation extrinsèque chronique :

> « Ils avaient 4 ans, et ils étaient déjà complètement décentrés d'eux-mêmes, accrochés au jugement arbitraire de l'adulte, et passionnés non par l'exploration et la découverte mais par la possibilité de faire mieux que le voisin et d'augmenter leur capital sympathie auprès de la maîtresse »[5].

Progressivement néanmoins, Alvarez et Bisch trouvent une solution pour qu'ils se reconnectent à leur motivation intrinsèque. Chaque fois qu'elles voyaient que ces enfants semblaient apprécier une activité, elle les reconnectaient à leur ressenti en disant « *Ah, je vois que tu es content de faire cette activité ! J'aime te voir content comme ça. J'espère que tu trouveras d'autres activités qui te plaisent autant* ». Et petit à petit ils ont pu retrouver des élans spontanés à aller vers ce qu'il sentaient aimer personnellement et non ce que les adultes aimeraient.

Cette technique de « refléter les émotions d'autrui pour qu'il en prenne conscience et se reconnecte à ce qui compte pour lui » est tout à fait exportable à des milieux différents, y compris adultes : c'est notamment l'un des fondements majeurs des techniques de psychologie humaniste de Carls Rogers, qu'on a pu voir en EXTENSION[BF]. Cela peut apparaître très anodin, mais en fait c'est extrêmement efficace en terme de soutien aux besoins fondamentaux, d'aide à la transformation individuelle mais aussi collective, si celui qui est soutenu a un pouvoir sur l'environnement social.

Il s'agit de reconnecter la personne à ses émotions, à ses plaisirs, à elle-même, en faisant miroir de ses émotions et élans joyeux, mais en ne répondant pas aux demandes liées aux systèmes de domination (les demandes d'être jugé, de comparaison, de surveillance, d'évaluation, d'ordre…).

◆⇆⬟Est-ce autodéterminant ?

Autonomie : il n'y a pas d'évaluation, le suivi est discret et davantage lié à l'organisation de ce qu'il y a à présenter à l'enfant pour nourrir son besoin de compétence ; les menaces à l'autonomie qui peuvent émerger des conflits entre enfants sont remplacées par des occasions de leur apprendre des compétences socio-émotionnelles pratiques. Aucune menace n'émerge de l'environnement, les adultes se méfient eux-mêmes d'être dominants, tendent aussi vers un fonctionnement horizontal entre eux aussi (l'Atsem avait tout autant un pouvoir d'initiative et de réflexion qu'Alvarez, qui n'était pas sa cheffe, contrairement aux relations dans les environnements classiques) ; Alvarez appuie les moments de joie des enfants pour leur rappeler leurs motivations intrinsèques, ce qui nourrit le besoin d'autonomie comme on a pu le voir avec les techniques de Rogers.

Compétence | Flow : Pour faire émerger du flow, l'environnement social peut proposer des activités qui ont un bon ratio compétence/défi ou laisser beaucoup de choix

4 *Les lois naturelles de l'enfant*, **Céline Alvarez,** 2016
5 *Les lois naturelles de l'enfant*, **Céline Alvarez,** 2016

d'activités variées à la personne qui pourra s'ajuster librement ; ne pas être contrôlant, laisser libre ; activité claire, objectif, bons feedback + répondre au besoin de compétence : les activités étaient parfaitement conçues pour suivre ce cadre de conception.

Proximité sociale : non seulement elle est nourrie au quotidien par des interactions horizontales (moment d'échange le matin), mais il est enseigné aux enfants à la nourrir entre eux, notamment sur l'apprentissage de comment exprimer ses émotions d'une façon qui ne soit pas insultante, savoir exprimer le conflit et ses besoins à l'autre pour régler le problème. Autrement dit, ils apprennent là des compétences socio-émotionnelles, et cela les aidera toute leur vie à rester connectés aux autres, résoudre des conflits, neutraliser les sapages à leurs besoins.

Motivation intrinsèque : tous les éléments qui pourraient la saper sont supprimés de ce modèle (évaluation, jugement, punitions récompenses…), et tous les éléments installés tendent à optimiser la motivation intrinsèque (la conception de la classe, le choix d'un matériel à bon feedback, le soin apporté aux feedbacks positifs individuels et collectifs, etc…).

⬟CONSTRUCTION^MI : Motivation intrinsèque au collège

On a vu précédemment qu'il était possible de créer un environnement à motivation intrinsèque, à flow, nourrissant les besoins fondamentaux pour des enfants de maternelle/primaire. On pourrait arguer qu'ils sont tellement jeunes que forcément il est plus facile de les habituer à ce genre d'environnement : il y a très peu à déconstruire, à réparer, étant donné leur jeune âge. Qu'en est-il pour des ados, l'âge qui semble le plus difficile à vivre tant pour les ados eux-mêmes que pour les adultes devant les gérer ?

Quest to Learn (Q2L) est un collège qui a vu le jour en 2009, sous l'impulsion de Katie Salen (*Game designer* et exerçant plusieurs professions dans l'éducation) en collaboration avec le département d'éducation de la ville de New York. C'est donc une école publique, à Manhattan, accueillant des élèves de la 6e à la 3e .

On y apprend les mêmes matières qu'ailleurs : histoire, géographie, anglais, science physiques, biologie, mathématiques… Et on y trouve les mêmes enseignants traditionnels, mais également des *game-designers.* La structure est radicalement différente,des collèges classiques car elle est conçue comme un jeu vidéo. Pour vous faire une idée de l'ampleur des changements de structure de Quest to Learn, nous allons nous baser sur la journée d'une élève, Rai, rapportée dans *Reality is Broken* de Jane McGonigal :

Le quotidien game-designé[1]

7h15 : Rai n'est pas encore à l'école, elle travaille sur une mission secrète qu'elle a découverte cachée dans un livre de la bibliothèque. Il s'agit d'un code mathématique à briser et pour cela elle a décidé de s'associer à des amis pour parvenir à le comprendre avant tout le monde.

Personne ne lui a donné l'ordre de faire cet exercice : elle est tombée dessus par hasard et n'avait aucune obligation de le remplir. Elle le fait avec ses amis parce qu'elle a envie de le faire, de découvrir ce que le code cache.

On peut découvrir des missions secrètes partout : par exemple des textes minuscules sur des lames, uniquement lisibles à travers un microscope.

9h00 : Cours d'anglais. Rai cherche à level up[2]. Elle travaille sur une rédaction pour laquelle elle a déjà 5 points. Il lui en manque 7 pour obtenir la compétence « maître de la narration ». Elle réalise donc une mission d'écriture créative dans le but de gagner un point supplémentaire.

Les notes n'existent pas à Quest to Learn. Le feedback est le même que celui d'un RPG[3] : on

1 J'emploie ce néologisme comme verbe, pour exprimer que la structure a été pensée et conçue comme en *game design*. Je n'utilise plus le terme "gamifié" car la gamification (ou ludification) est majoritairement devenue un champ pseudo-libre. Finalement le fait de game designer quelque chose renvoie plus à ce qui se fait concrètement : on conçoit une activité, une organisation avec des finalités similaires qu'en game design, c'est-à-dire en visant le bien-être et en optimisant le bonheur des « joueurs » à travers l'apprentissage, le développement dans l'activité.

2 Souvent dans les jeux de rôles, le personnage que l'on incarne passe des niveaux de plus en plus élévés à force d'exercer des compétences. Le *level up* c'est lorsqu'on passe un niveau supérieur qui correspond à l'acquisition d'une compétence. Une fois acquis, on ne peut pas perdre ce niveau, contrairement à un système de note où l'on peut parfois exceller comme tout perdre et avoir la plus basse note, ce qui vient comme nous signifier que cette compétence est toujours remise en question malgré nos précédentes réussites

3 *Role Playing Game* = Jeu de rôles

sait qu'une compétence est acquise quand on a travaillé dessus suffisamment, de diverses manières et qu'on a réussi toutes les quêtes associées à cette compétence. Les compétences où l'on n'a pas de points ne sont pas des points faibles, des "tares" comme pourrait l'être les matières où l'on a des mauvaises notes : c'est juste que l'on ne s'est pas encore attelé à s'y améliorer, qu'il faudrait encore s'entraîner.

Avec ce système de level up, l'échec tel qu'on l'entend de façon classique n'existe pas. Si un élève ne réussit pas une quête – par exemple si Rai ne réussit pas sa rédaction – il n'aura juste pas ses points. Le raté n'est pas enregistré et il lui suffira de tester une autre mission, ou la même mission mais différemment, pour tenter d'obtenir ses points.

11h45 : Rai va sur un PC de l'école pour mettre à jour son profil, il s'agit en quelque sorte de sa feuille de personnage. Son prof d'histoire-géo lui a conseillé de se rajouter la compétence « maîtrise de la cartographie » : en effet, Rai, hors de l'école, crée des cartes de mondes virtuels et cette compétence n'est pas à ignorer. Il y a actuellement une quête d'Histoire, où un groupe d'élèves doit localiser des objets ayant des origines africaines, et ces élèves auraient bien besoin d'intégrer Rai dans leur équipe afin de faire une carte des localisations. Ils pourront la contacter à ce but dès lors qu'ils verront son profil mis à jour.

On est ici sur le modèle du MMORPG[4], un peu comme quand les joueurs se réunissent pour affronter une instance (sorte de super donjon uniquement faisable à plusieurs, avec un groupe aux compétences diverses). Les élèves doivent collaborer, s'entraider, unir leurs différentes compétences pour terminer les quêtes : les spécificités de chacun sont précieuses, et même les compétences hors circuit scolaires sont reconnues.

14h15 : Comme tous les vendredis, un conférencier vient à la rencontre des élèves. Ce jour-là, c'est un musicien exerçant via MAO[5]. Il leur fait une démonstration en direct et annonce qu'il sera bientôt de retour pour les entraîner à leur futur niveau de boss.

Ce niveau de boss représente deux semaines intensives où les élèves doivent appliquer leurs savoirs et leurs compétences pour proposer des solutions à des problèmes complexes. Ici le niveau de boss consiste à composer leur musique via MAO, et pour cela il faudra qu'ils forment des équipes avec des compétences variées : mathématiques, informatique, musique…

Comme dans les jeux vidéo, un niveau de boss est très difficile, donc y échouer n'est pas grave (c'est même attendu) : cela fait partie du jeu, un niveau de boss qu'on réussirait parfaitement du premier coup, sans difficulté, serait un niveau de boss décevant, sans attrait, sans plaisir.

18h00 : Rai est chez elle, elle interagit avec une intelligence artificielle (« *Teachable agent* ») à laquelle elle doit apprendre comment diviser des nombres premiers. C'est un outil qui remplace l'évaluation.

Rai n'est pas évaluée directement, c'est elle qui doit se faire professeure donc utiliser les connaissances et compétences apprises de la meilleure et de la façon la plus complète possible.

Autrement dit, cette quête part du postulat qu'une compétence est bien acquise quand on peut l'enseigner convenablement, avec rigueur, détails et pédagogie à autrui. Ce qui va donc bien au-delà d'une simple question de mémoire, car c'est aussi une compréhension profonde et d'opérativité de la connaissance.

4 Jeu de rôle en ligne massivement multijoueur, par exemple World of Warcraft
5 Musique Assistée par Ordinateur

Les programmes game designés

Comment s'organise concrètement un cours dans une discipline ? Voyons cela en détail avec une mission d'histoire[6] (mais qui a un aspect interdisciplinaire puisqu'il y a aussi apprentissage des outils numériques et compétences de rédaction/d'oral) qui se divise en 5 temps majeurs :

- Opération terre et mer (3 semaines) : Les élèves sont informés qu'ils ont été embauchés par l'empereur Darius afin de devenir espions, car celui-ci a pour but d'envahir la Grèce pour étendre les frontières de la Perse. Le but pédagogique consiste à apprendre les termes géographiques, apprendre à interpréter des cartes, connaître le gouvernement, la géographie et la culture de la Perse, la géographie de la Grèce antique.

Pour cette première opération, il vont participer à plusieurs expériences d'apprentissage : par exemple Galactic Mappers, un jeu de cartes et de créativité pour aider les élèves à apprendre les termes géographiques et avoir des compétences en cartographie ; Persia Wiki : en classe, les élèves créent une page wiki à propos de la Perse. Ils sont affectés à différents sujets et sont tenus de partager leurs recherches sur la page wiki de classe. Ils demandent le feedback des classes supérieures ayant des cours liés aux premières civilisations ; etc.

- Opération d'infiltration du gouvernement (2 semaines) : Les élèves sont mis au défi de comprendre comment Athènes ou Sparte réagirait à la domination perse. Ils apprennent leurs systèmes politiques respectifs, en se concentrant sur les systèmes politiques grecs, persans et américains actuels. Là aussi ils auront des expériences d'apprentissage par le jeu : par exemple, ils utilisent Minecraft, formant des mini-sociétés, collectant des ressources et fabriquant des structures. Au cours du jeu ils testent différentes façons de gouverner dans leurs minis-sociétés

- Opération cité État (3 semaines) : Les étudiants sont mis au défi de découvrir quelle cité état est plus précieuse en termes de sagesse et de culture, entre Athènes ou Sparte. Ils enquêtent également sur des artefacts culturels de la Grèce antique étant encore importants dans notre société d'aujourd'hui. Ils vont par exemple utiliser le jeu « *socratic smackdown* » (dont on parlera plus tard) pour apprendre à trouver, exprimer des arguments et mener une discussion constructive et respectueuse en groupe.

- Opération guerres perses (3 semaines) : pour aider l'empereur Darius à préparerson offensive, les élèves apprennent les causes et conséquences des guerres, les tactiques militaires, et la complexité des allégeances. Il vont par exemple fabriquer des boucliers, apprendre à exécuter des formations de phalanges spartiates.

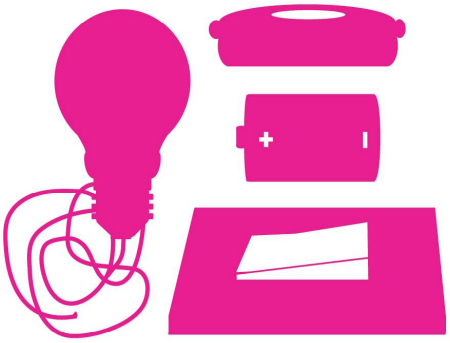
- Opération guerre du Péloponnèse (2 semaines). C'est le dernier temps avant l'évaluation finale : ils préparent une argumentation pour un conseil de guerre afin de convaincre l'empereur Darius d'envahir Sparte, Athènes ou aucune cité État (en classe, par groupe, mais de façon théâtralisée). Leur débat met l'accent sur trois aspects à savoir la culture, l'aspect militaire, et le patrimoine (comment la cité-état influence la Perse actuellement et dans l'avenir). Ce débat contient des prédictions sur les conséquences en fonction des choix faits par l'empereur.

6 *Mission Pack : I Spy Greece*, **Institute of play,** https://clalliance.org/wp-content/uploads/2020/03/Mission-Pack-I-Spy-Greece.pdf

Apprentissage systémique et compétences socio-émotionnelles

Q2L met l'accent sur l'apprentissage de la pensée systémique, à chaque classe. La pensée systémique est une pensée qui demande un recul, une vision d'ensemble interdisciplinaire, dans plusieurs champs possibles. Une fois cette large vision définie, des points et des facteurs vont apparaître comme plus déterminants que d'autres, ou plus malléables : on va alors se focaliser sur ces points qui vont faire levier, et permettant ainsi de changer par rebonds tout le système auquel ils sont reliés.

Pour les élèves des Quest schools, il s'agit donc d'apprendre à avoir cette vision d'ensemble, voir les interdépendances et déterminer quels éléments il est possible de changer pour modifier tout le système étudié. Le but est pour eux d'améliorer leur propre vie, celle des autres, en finir avec des problèmes qui nuisent au plus grand nombre. Q2L donne cet exemple pour représenter le systémique :



C'est un tas d'objets
Ce n'est pas un système.

Rien ne change quand un élément est enlevé ou ajouté dans cet amas.

C'est un système.

Un changement se produit quand on vous enlevez ou ajoutez un élément à une partie de ce systéme.

La pensée systémique considère que tous les éléments d'un système sont interdépendants et interconnectés : penser les relations entre les éléments est tout aussi important, ces relations étant également déterminantes. Il suffit d'enlever ou modifier un seul élément pour qu'un système ne fonctionne plus ou fonctionne différemment, car tout est connecté et interdépendant. Les systèmes étudiés dans les Quest schools ne sont donc pas que mécaniques : ils peuvent être biologiques, psychologiques, sociaux et même politiques.

Le pack que nous étudions donne des exemples(image page suivante).

Comme vous pouvez le constater, c'est une façon de réfléchir qu'adulte on peut utiliser fréquemment dans certains contextes, sans pour autant la nommer ainsi. Cependant, ce n'est pas une façon de réfléchir qui est immédiatement sollicitée chez les collégiens, parce qu'ils n'ont pas eu autant d'expériences de vie que les adultes et n'ont pas acquis de rigueur métho-

Comment penser de façon systémique ?

Les élèves se demandent comment empêcher la fermeture de leur école.

UNE PENSEE NON SYSTEMIQUE

- **Penser** à une ou deux raisons pour laquelle l'école va être fermée.
- **Parler** au principal et voir s'il peut stopper la fermeture de l'école.

UNE PENSEE SYSTEMIQUE

- **Lister** les facteurs qui sont impliqués dans la décision de fermer l'école.
- **Grouper** les facteurs en fonction de leurs similarités
- **Identifier** le plus grand groupe de facteur et créer une carte de ces facteurs, montrant comment ils sont reliés entre eux.
- **Trouver** des facteurs qui pourraient être changés afin d'améliorer l'école.
- **Partager et présenter** ces changements à une réunion du conseil d'école.

On se demande pourquoi on est fatigué toute la journée.

UNE PENSEE NON SYSTEMIQUE

- **Décider** de boire plus de café pour augmenter son énergie.

UNE PENSEE SYSTEMIQUE

- **Lister** tous les facteurs qui sont impliqués dans la fatigue ressentie.
- **Faire** un schéma pour voir comment le café affecte l'énergie ainsi que le sommeil.
- **Identifier** les moments où le café interfère avec son sommeil.
- **Décider** d'arrêter de boire du café à certains moments .

Un professeur se demande comment diminuer le bruit dans le couloir entre deux cours.

UNE PENSEE NON SYSTEMIQUE

- **Décider** d'accroître la surveillance/ répression dans les couloirs entre les cours.

UNE PENSEE SYSTEMIQUE

- **Lister** tous les facteurs qui occasionnent le bruit dans les couloirs, comme le nombre de professeurs dans le couloir, le nombre d'étudiants attendant d'entrer dans leurs classes, le nombre d'étudiants dans les toilettes, etc.
- **Faire** une carte de tous ces facteurs et les relier entre eux.
- **Identifier** un ou deux facteurs à changer, les changer et voir s'il y a moins de bruit.

dologique. Cette « rigueur méthodologique » nécessite quelques mécanismes mentaux, que les Quest schools nomment « habitudes de l'esprit » :

- Chercher à saisir et comprendre une vision d'ensemble.
- Chercher les modèles/tendances dans les systèmes.
- Reconnaître comment la structure d'un système provoque un certain comportement.
- Identifier les relations de cause à effet.
- Émettre et tester des hypothèses.
- Trouver des conséquences inattendues qui pourraient subvenir.
- Trouver des points changeables qui pourraient modifier le système étudié.

• Résister à la tentation de tirer des conclusions trop rapides.[7]

L'apprentissage de la pensée systémique est présent dans chaque mission, voyons un exemple dans un niveau de boss où il s'agissait de rompre le système du harcèlement scolaire.

La recherche à ce sujet, pensée de façon systématique, s'est déroulée ainsi :

• Étape 1 : observation.

• Étape 2 : définition du problème.

• Étape 3 : zoomer sur le problème, identifier les parties de celui-ci.

Les élèves notent tous les facteurs possibles impliqués dans le harcèlement sur des post-its ; ensuite ils rassemblent tous les papiers sur le sol de la classe et groupent les éléments qui se ressemblent. Ils commencent à parler ensemble des relations entre les différents facteurs dans les différents groupes d'éléments rassemblés.

• Étape 4 : regarder les relations, chercher les modèles et les tendances.

En regardant les facteurs et en cherchant les relations entre ces facteurs, les élèves ont extirpé des modèles et tendances. Rapidement, ils ont vu qu'il y avait des moyens de rompre le système du harcèlement qui est apparu comme un cercle vicieux : plus il y a d'enfants harceleurs, plus il y a de harceleurs (les harcelés devenant parfois harceleurs à leur tour). Ils ont donc découvert qu'il ne fallait pas entrer dans ce système, ce qui signifiait arrêter le harcèlement dès qu'il se produisait. L'importance d'aider ses pairs, l'importance de ne pas être un témoin passif (ou spectateur/tiers), est apparue comme un levier pour casser ce cercle vicieux.

• Étape 5 : identifier des points sur lesquels agir, casser le système.

Ils ont donc pris l'initiative de créer un pacte à destination des élèves comme des enseignants et du personnel de l'école.

Les élèves se sont également dit que parler aux plus jeunes du harcèlement, de sa mécanique et de ses conséquences serait très utile pour empêcher le harcèlement. Ils ont donc organisé une rencontre sur ce thème avec l'école primaire voisine afin de partager leurs connaissances. Les élèves des Quest schools sont très régulièrement amenés à aider les plus jeunes qu'eux, ils sont également encouragés à solliciter les classes supérieures. L'entraide fait partie du mode de l'école.

Les outils systémiques pour les compétences socio-émotionnelles

L'école a la particularité de dispenser des cours de « bien-être », en fait il s'agit de faire prendre conscience aux élèves de leurs émotions, de leur corps, de leur apprendre la nutrition, le sport... Pour cela ils utilisent différents outils qui s'inscrivent dans l'apprentissage d'une pensée systémique :

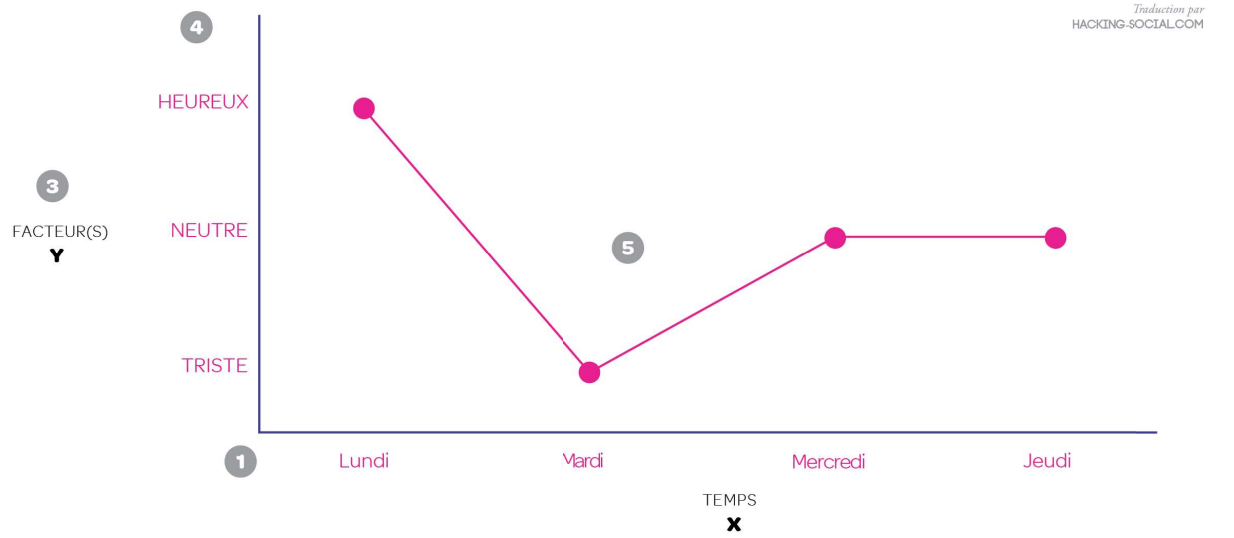
le BOTG

Behaviour Over Time Graph = Le comportement à travers le temps. Il s'agit d'un simple graphique qui permet la compréhension de soi et de ce qui nous détermine, notamment nos émotions (voir le schéma page suivante).

Il permet de repérer des modèles récurrents, des tendances dans son comportement en

7 *Q design pack system thinking,* **Institute of play** http://www.instituteofplay.org/work/projects/q-design-packs/q-systems-

Behavior Over Time Graphs



1 **Dessiner les axes x et Y**

2 **Donner des unités de temps à X** les unités de temps choisies permettront de detecter différents modèles, donc il faut bien réfléchir aux unités choisies.

3 **Nommez les facteurs Y** qui seront déssinés.

4 **Créer une échelle pour Y** Elle n'est pas nécessairement numerique. Cela peut être «plus»/ «moins», «chaud»/ «tiéde»/«froid»

5 **Créer le graphique.** Si vous n'avez pas les données exactes, cela peut être une estimation de celle-ci.

6 **Répondre** a 4 questions-clef :
1. Qu'est-ce qui change ?
2. Comment cela a changé ?
3. Pourquoi cela a changé ?
4. Pourquoi ce changement est important ?

fonction de certaines circonstances. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble, puis d'émettre des hypothèses et d'ensuite les tester (c'est une méthodologie qui ressemble à ce qu'on peut faire en psychologie positive, notamment pour étudier le bonheur. ici évidemment à toute petite échelle et avec moins de moyens).

Les élèves font leur graphique et l'étoffent de données, en se posant une série de questions :

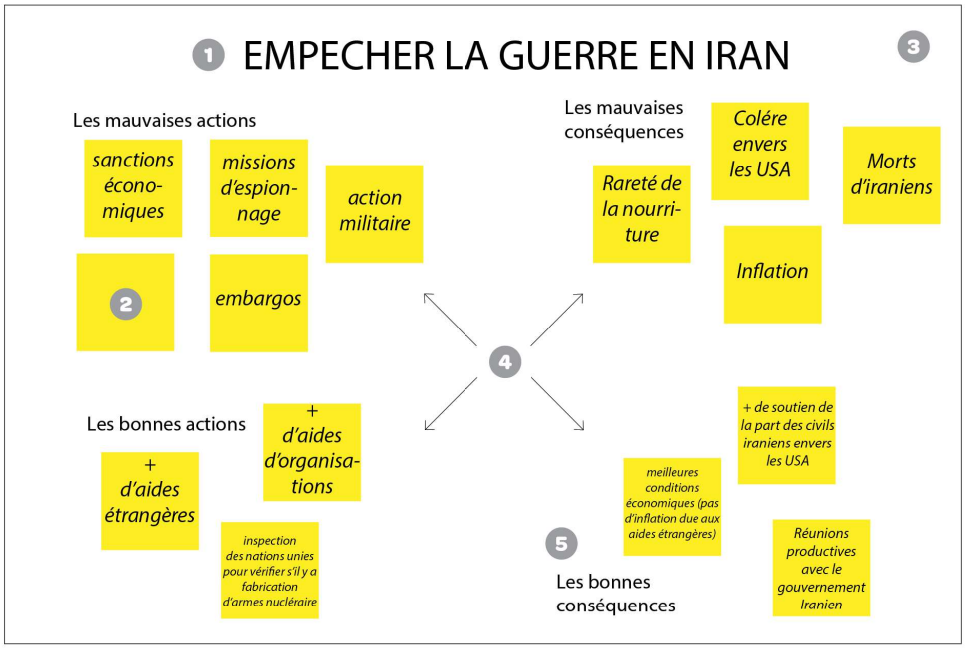
> « > Qu'est-ce qui a changé ?
> *Mes émotions ont changé.*
> > Comment cela a changé ?
> *J'étais heureux les jours 1, 2 et 4. Puis j'ai été triste le jour 3 et en colère le jour 5.*
> > Pourquoi ça a changé ?
> *Le jour 3 j'ai oublié mes devoirs de science à la maison et ça m'a causé des soucis. Le jour 5, j'ai encore oublié et parce que c'est arrivé encore, j'étais en colère.*
> > Pourquoi ce changement est important ?
> *Parce que je peux voir que j'étais triste et en colère. Je peux essayer de me rappeler de ramener mes devoirs tous les jours. Ou je peux m'écrire une note pour me faire rappeler ça*[8].»

Ci-dessus, des graphiques faits par les élèves pour étudier leur niveau de stress en fonction des situations, des jours et des heures. Le BOTG peut être néanmoins utilisé dans des domaines où ils seront plus originaux : en littérature (« Comment l'auteur affecte vos émotions quand vous lisez Harry Potter ? ») ; en histoire (« Est-ce que la guerre a toujours fait partie de la civilisation humaine ? ») ; en science (« Est-ce que le changement climatique se déroule actuellement ? »).

8 *Q design pack system thinking*, **Institute of play**

Collecter et regrouper (Collect and Cluster)

Comme on l'a vu dans l'exemple sur le harcèlement, il s'agit de collecter toutes les idées autour d'un sujet, d'une question, d'un problème sur des post-its (une donnée par post-it) et ensuite de les regrouper par « famille » similaire. Il s'agit de voir comment la structure d'un système provoque son propre comportement, de penser à des hypothèses, et de les tester.



1. **Identifier le problème**
2. **Sur des Post-its, lister tous les facteurs** qui peuvent affecter le problème. Un facteur par post-it.
3. **Mettre les post-its sur un mur** ou une table
4. **Regrouper les post-its similaires** ensemble
5. **Essayer de nommer chaque groupe** pour indiquer leur point commun
6. **Répondre à 2 questions :**
   1. Pourquoi avoir fait un tel groupe de post-its ?
   2. Comment ce regroupement vous aide à explorer le problème ?

Ci-dessus, les élèves se sont attelés à la question « prévenir la guerre en Iran » puis ont regroupé leurs post-its en différentes catégories : mauvaises actions, bonnes actions, mauvaises conséquences, bonnes conséquences. Cette catégorisation a été faite pour mettre en valeur les bonnes actions, c'est-à-dire celles qui selon eux seraient profitables au peuple iranien et qui éviteraient la guerre.

Les élèves doivent répondre à deux questions « *pourquoi avez-vous rangé les post-its ainsi ? Comment cette classification vous a aidé à commencer à explorer le problème ?* »

Cet exercice peut être utilisé dans différentes matières :

- En science : « *Pourquoi la mare à côté de notre école n'a pas de poissons ?* ».
- En math : « *Est-ce que les façons d'épargner sont similaires ou différentes selon que les personnes ont de faibles revenus, appartiennent à la classe moyenne ou sont riches ?* ».
- En littérature : « *En quoi les personnages de Shakespeare sont similaires ou différents de vos personnages favoris de films/livres/téléfilms ?* ».
- En histoire : « *Comment les gouvernements surveillent leurs citoyens dans la société d'aujourd'hui ? Et qu'en était-il dans le passé ?* ».
- En cours de bien-être : « *Comment les industries alimentaires vous influencent pour que*

vous achetiez leur nourriture ? ».
- En cours de gestion de classe : « *Qu'est-ce qui influence l'engagement des élèves dans ma classe ?* ».

Boucles de rétroaction *(feedback loop*)

Il s'agit de voir comment les parties d'un système affectent les autres, créant des boucles, des cercles (vertueux ou vicieux) s'affectant les uns les autres. Il y a deux natures de boucles : celles qui renforcent les feedbacks, créant la croissance ou le déclin dans le système ; celles qui équilibrent et maintiennent une stabilité du système en le corrigeant.

Ici, on pose d'abord un problème (sur l'image page suivante) « *pourquoi je suis fatigué tout le temps ?* », puis on expose tous les facteurs liés au problème. La question à se poser est « *quand un facteur change (augmentant ou diminuant), quel est l'impact sur un autre facteur ?* » : si on peut y répondre, c'est qu'il y a une relation sur les facteurs trouvés, il y a effectivement une boucle sur laquelle on peut réfléchir, puis changer.

On peut utiliser les boucles de feedback dans diverses matières et pour différents problèmes :

- Science : « *Quel est votre impact sur l'environnement ?* »
- Math : « *Comment une entreprise fixe le prix d'un objet que vous aimez ?* »
- Littérature : « *Comment les actions des personnages impactent l'intrigue ?* »
- Histoire/études sociales : « *Quels sont les effets de la pauvreté aux États-Unis ?* »
- Bien-être : « *Pourquoi l'obésité est un problème aux États-Unis ?* »

Les cartes causales

Elles montrent les relations dans le système, les relations entre les actions et les effets dans le système. Graphiquement, on peut voir qu'il s'agit de coupler de nombreuses boucles de feedback, mais on peut d'abord faire la carte causale puis en extraire des boucles spécifiques.

On identifie un problème, puis on liste tous les facteurs. Ensuite on lie ces facteurs, puis on répond à quelques questions, en fonction de la problématique qui est le bruit dans le hall (image page suivante).

> « Quelles relations voyez-vous dans la carte ? Il y a un lien entre le nombre d'élèves dans le hall et le bruit du hall, les discussions entre élèves et le bruit du hall, les réunions de professeurs et le bruit du hall.
> > Est-ce que vous y voyez des boucles de rétroaction ? Oui, le nombre d'élèves attendant l'ascenseur augmente le nombre d'élèves qui se faufilent furtivement sans passes dans l'ascenseur et augmente le nombre d'élèves qui vont dans l'ascenseur. Puis, encore d'autres élèves attendent l'ascenseur pour se faufiler dedans.
> > Y-a-t-il des points qui peuvent faire levier dans la carte ? Si nous améliorons le système pour contrôler les élèves dans l'ascenseur, moins d'élèves attendront l'ascenseur (ou tenteront de s'y faufiler), donc il y aura moins d'élèves dans le couloir.[9]

On peut utiliser des cartes causales dans d'autres matières et pour différents problèmes :

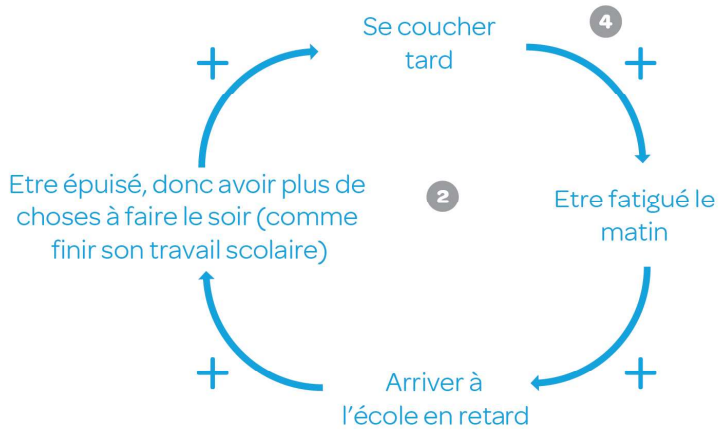
- Science : « *Comment la construction d'un nouveau gratte-ciel pourrait affecter le centre de Manhattan à New York City* ? »

9 *Q design pack system thinking*, **Institute of play**

Boucles de rétroaction (Feedback Loops)

1

Probléme :
Pourquoi je suis fatigué tout le temps ?



ASTUCE

Pour déterminer si les boucles se renforcent ou s'équilibrent :

Si les 2 facteurs diminuent ou augmentent en même temps, mettre un "+" le long de la flèche connectant les facteurs. Un "+" signifie que la relation renforce - cela s'amplifiera ou s'atténuera indéfiniment par la suite.

Si, lorsqu'un des facteurs augmente, et l'autre baisse des facteurs ou vice versa, mettre un "-" le long de la flèche connectant les facteurs. Un "-" signifie la relation s'équilibre - cela maintient l'équilibre ou la stabilité.

Si toutes les relations sont "+" ou "-", la boucle de rétroaction se renforce. Si les relations montrent un nombre égal de "+" et "-", la boucle de rétroaction tend vers la stabilité.

1 Comme dans « collecter et grouper », **identifiez un probléme** et lister des facteurs/parties impliqués dans celui-ci.

2 **Choissisez 2 facteurs (ou +) changeant à travers le temps que vous pensez en relation** et dessinez des flèches pour connecter ces facteurs.

3 **Verifiez et regardez si vous pouvez répondre à la question clef** afin de voir s'il y a bien une relation entre les facteurs. Si c'est le cas, vous avez découvert une boucle de retroaction.

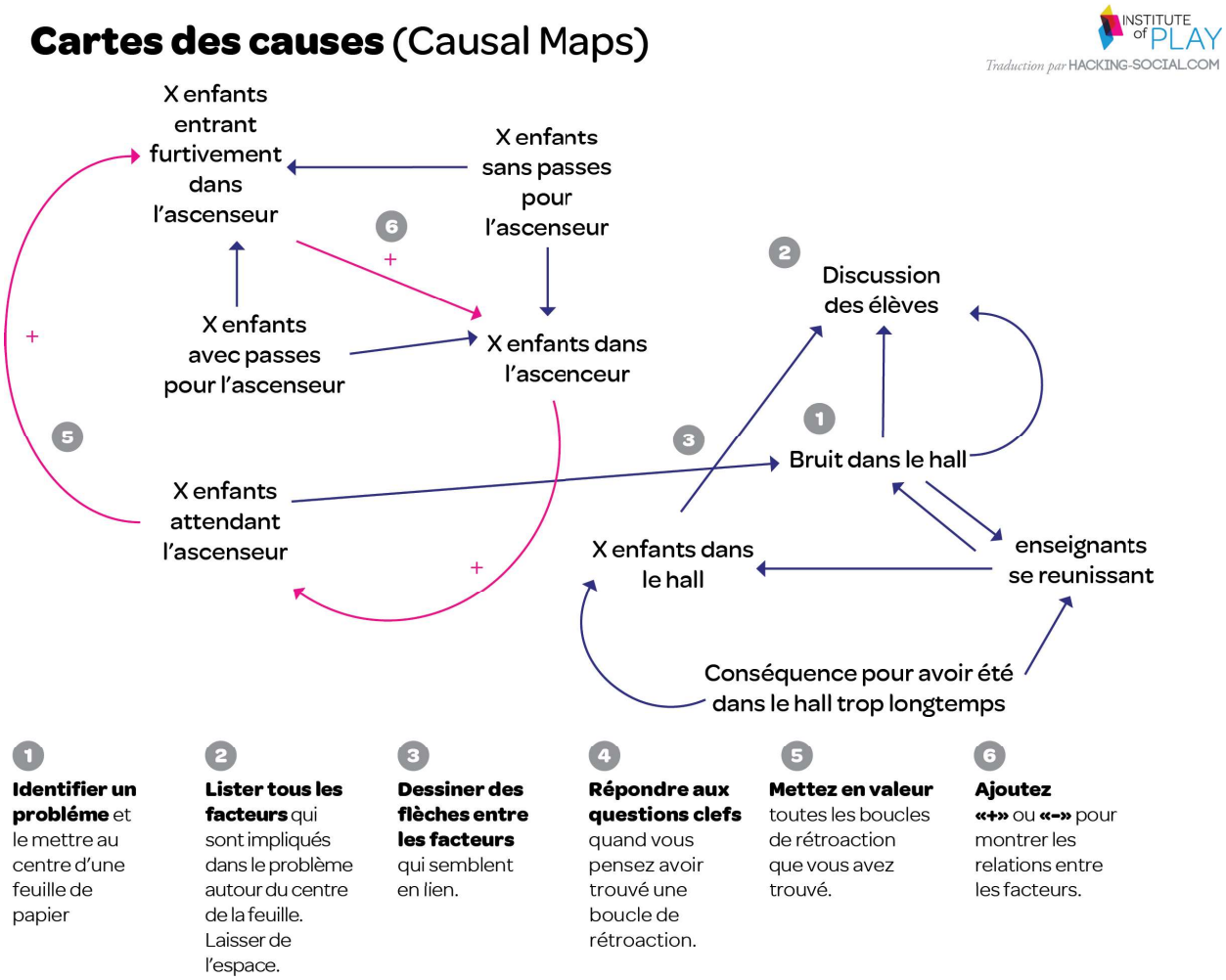
[question clef] Si un facteur change (croit ou décroit), comment cela impacte un autre facteur ? (répétez cette question pour tous les facteurs de la boucle.)

4 Si vous ne pouvez pas répondre à la question clef, choissisez 2 autres facteurs.

INSTITUTE of PLAY

- Math : « *Comment les méthodes d'épargne impactent la vie des personnes ?* »
- Histoire/Sciences sociales : « *Comment l'oppression, le pouvoir et la rébellion pourraient-ils être des facteurs dans l'avènement d'une révolution ?* »
- Bien-être : « *Comment le gouvernement s'y prend pour changer notre alimentation ?* »
- Gestion de la classe « *Comment une classe construit sa confiance et son respect ?* »

Enfin, on peut coupler tous ces outils pour traiter une question. Par exemple, pour une étude sur le stress, les élèves ont d'abord fait des graphiques de leur niveau de stress sur quelques jours (BOTG). Puis ils ont réfléchi à tous les facteurs engendrant du stress, les ont collectés et groupés (l'exercice avec les post-its). Ensuite, ils ont créé des cartes causales montrant tous ces facteurs et les relations entre ces facteurs. L'enseignant leur a demandé de dégager de ces travaux des boucles de feedback qu'on pouvait trouver dans les cartes causales créées. Une fois les boucles trouvées, les étudiants ont pu voir quels points ils pouvaient tenter de modifier pour changer tout le système. Ils ont testé ce changement puis ont à nouveau fait des graphiques de leur niveau de stress afin de voir si leurs hypothèses s'avéreraient efficaces.



Esprit critique et art du débat constructif

Les jeux présents dans les missions et niveaux de boss sont parfois conçus directement dans les Quests schools, où se trouve un laboratoire ouvert à tous ; les élèves eux-mêmes participent au *game design.*

Comme on l'a vu, *Socratic Smackdown* est par exemple intégré dans la mission d'Histoire, mais il est utilisé dans pour bien d'autres disciplines : il s'agit d'apprendre à débattre et discuter de façon constructive et analytique autour d'un sujet, d'un texte, avec un esprit critique et dans le respect de ses interlocuteurs. Cela peut à mon sens servir tant à réfléchir collectivement à des sujets concernant une discipline en particulier, que pour la sociabilité au quotidien, mais également pour analyser des débats, où qu'ils se tiennent lieu.

Concrètement, des équipes de 4 à 6 élèves discutent de textes et utilisent des sources pour créer des liens et poser des questions qui incitent à la réflexion. Les élèves gagnent des points chaque fois qu'ils apportent une contribution constructive à la discussion et perdent des points s'ils manifestent des comportements irrespectueux, tels que l'interruption de leurs coéquipiers.

Voici par exemple quelques critères :

- Se mettre d'accord (+1) : « *Je suis d'accord… et…* » puis construire un argument.
- Être en désaccord (+1) : « *Je ne suis pas d'accord parce que...* » pour réfuter un argument.
- Question (+1) : poser une question pour obtenir plus de détails sur l'argument de quelqu'un.
- Utiliser des preuves (+2) : utiliser une citation du texte pour appuyer un argument.
- Avocat du diable (+2) : poser une question ou présenter une situation qui va à l'encontre de l'argument d'une personne.
- Connecter (+2) : lier les arguments d'une personne à ceux d'une autre personne.
- Distraire (-1) : distraire l'équipe ou la classe.
- Insulter (-1) : être irrespectueux envers une autre personne pendant la discussion.
- Interrompre (-1) : parler pendant qu'une autre personne parle.

Selon leur habitude du jeu, l'enseignant·e peut fournir des questions pré-écrites, afin qu'ils se préparent. L'idéal à terme est qu'ils forment eux-mêmes leurs propres questions autour du texte.

Parfois les enseignant·es peuvent donner des jetons de parole aux élèves afin que chacun participe (tout le monde devrait pouvoir participer). Ils veillent aussi à ce que personne ne domine la discussion et ces jetons peuvent aider à une participation équitable.

Parfois ils ajoutent aussi un jeu des rôles pour les élèves :

- Le « directeur » pose des questions importantes pour que la conversation se poursuive.
- Le « détective » maintient la conversation enracinée dans le texte en utilisant des preuves. Il cite des éléments du texte à discuter.
- L'« avocat » ouvre le débat en utilisant des idées controversées pour éveiller les membres de l'équipe. Les membres de l'équipe défendent donc plus profondément leurs opinions ou développent une perspective différente. Il est utile que les avocats anticipent les opinions courantes et leurs contre-arguments avant la discussion.

Évaluation par les professeurs

Comme nous l'avions déjà dit, il n'y a pas de notes, ni d'évaluation classique. Généralement, le professeur observe et remplit une grille, qui permet de définir si la compétence est plus ou moins acquise selon les standards américains. D'autres standards spécifique à *Quest to learn* sont parfois ajoutés (communication, travail en groupe, pensée systémique…). Voici un exemple de compétence (officielle) et la façon dont elle est mesurée :

Stratégie	**Excellent**	**Satisfaisant**	**Besoin d'amélioration**
Assiste aux discussions préparé, après avoir lu ou étudié le matériel à l'étude; s'appuie explicitement sur cette préparation en se référant à des éléments de preuve sur le sujet, le texte ou la question pour sonder et réfléchir sur les idées en discussion.	❒vient avec le matériel requis, complété par des annotations ou des notes. ❒Utilise les preuves textuelles correctement plus de 5 fois au cours d'une conversation. ❒Analyse les preuves textuelles en comparant plusieurs éléments de preuve et en synthétisant le sens.	❒Vient préparé avec le matériel requis quelque peu complété et après avoir lu / étudié le texte ou le sujet. ❒Utilise les preuves textuelles correctement 2 à 4 fois au cours d'une conversation. ❒Analyse les preuves textuelles en donnant une explication des preuves.	❒Ne vient pas préparé avec le matériel requis ou n'a pas lu / recherché de texte ou de sujet. ❒Utilise les preuves textuelles une fois correctement ou pas du tout pendant la conversation. ❒Ne donne aucune explication de la preuve textuelle.

Un modèle clair et reproductible

On pourrait évidemment reproduire telles quelles les missions et quêtes en terrain scolaire, en suivant les packs. L'utilisation d'outils ou jeux comme le BOTG ou Socratic Smackdown ne demande aucun aménagement particulier, si ce n'est d'y consacrer du temps/de l'attention, c'est juste une autre façon d'étudier une question.

Cependant, la question de reproduire ce modèle va à mon sens plus loin que de suivre ces packs dans l'environnement dans lequel ils ont déjà eu cours : si on creuse le modèle, on pourrait appliquer sa recette dans d'autres environnements, y compris pour game designer autre chose que l'apprentissage. On pourrait game designer des formes de travail déjà autonomes, en évitant à la fois les écueils de l'éducation classique, mais aussi ceux de la gamification ou du serious gaming. La clef serait de viser l'intrinsèque à chaque étape du *game design*, que ce soit à travers les motivations comme à travers les buts intrinsèques. Pour le reste, il s'agirait pleinement de *game design.*

Globalement, il faudrait donc des buts intrinsèques (composés de problématiques mystérieuses, de projets constructifs, de résolution de problèmes...) qui seraient poursuivis via des quêtes, qui seraient composés de micro-buts, d'actions, de feedbacks (constants, informatifs, non jugeants) sur les actions et les buts. Le tout se ferait dans un espace qui laisserait de la place au *play* (mouvement libre, motivation intrinsèque, autonomie du joueur qui peut prendre ses décisions, mettre en oeuvre des façons de faire personnelles et/ou collectives).

●Transformer le contenu en partant des buts signifiants, intrinsèques, en situation, en créant un besoin de savoir

Rogers le mentionnait déjà, souvent les élèves ne voient pas le but de l'apprentissage transmis. Certains savoirs leur paraissent aussi socialement inutiles que d'apprendre pas coeur une série de syllabes insensées. Pour rendre signifiant le savoir, Q2L réussit à mettre en valeur son but, tout simplement en exposant un problème, une question à investiguer, une problématique intéressante qui a un écho plus ou moins direct avec leur vie : par exemple on a vu qu'ils s'étaient penchés sur la guerre en Irak, le harcèlement scolaire ; parfois cette question est intégrée dans une fiction, un rôle fictionnel (être espion pour un empereur, faire du renseignement). Le but est toujours intrinsèque, jamais il ne s'agit d'obtenir une récompense ou un résultat dans une hiérarchie de notes ou de popularité, mais de résoudre le problème complexe.

Q2L parle souvent de créer un besoin de savoir : le but pose un problème qui lui-même demande des compétences, des collectes d'informations, des tests, des créations pour permettre sa résolution. Pour faire l'espion, il y a besoin de comprendre le territoire (cartographie, géographie), l'histoire et la géopolitique du lieu, la culture et la société des territoires, et savoir synthétiser, analyser toutes ces informations.

À l'inverse, la scolarité classique peut aussi poser des problématiques (que ce soit le problème de maths ou la problématique d'une rédaction), mais elle est contrainte, serrée et enfermée dans un cadre extrinsèque : on doit résoudre le petit problème pour démontrer ses compétences en math afin de s'entraîner à la technique de calcul, être jugé positivement, avoir une bonne note, ne pas échouer. Au fond, la question du problème de maths est accessoire, décorative, elle n'est pas vraiment le but recherché. Alors qu'à Q2L, la problématique est un tout, et toutes les disciplines seront bonnes pour tenter de la résoudre, les compétences et savoirs devenant des moyens de parvenir à des réponses. Idem pour des problématiques telles que celles posées en philosophie : certes, s'il y a la liberté d'aller chercher les philoso-

phies souhaitées pour y répondre et que leur tricotage est autonome, il n'en reste pas moins que cet exercice de la dissertation est perçu comme une évaluation, faite pour juger de la compétence, compétence qui peut être « perdue » d'une dissertation à une autre. Le problème posé, quand bien même il pourrait vraiment intéresser l'élève, y voir un écho dans sa vie ou la société, n'est pas la vraie finalité de l'exercice. Au fond, il s'agit de juger la compétence et le savoir de l'élève.

À Q2L résoudre la problématique, atteindre le but est vraiment ce qui est visé, il y a un « *end game* » qui n'est en rien une évaluation (puisqu'elle se fait en contenu/en auto-évaluation) mais une résolution proposée par les élèves eux-mêmes : c'est la création du pacte contre le harcèlement par les élèves par exemple. Dans d'autres programmes, cela peut être une lecture publique de texte, une création collective, un événement social où les personnes même extérieures sont conviées. Là est le but, et quant au jugement de la compétence, du savoir, cela se fait moment par moment, l'élève peut savoir ce qu'il peut faire très directement pour s'améliorer (par exemple, dans le jeu Socratic, cela peut être de voir tout simplement qu'il fallait davantage s'intéresser au texte au préalable) et il ne perd rien des compétences acquises.

Le but de Q2L, contrairement aux problèmes ou projets préposés par l'éducation classique, est autonomisé et ouvert, ce n'est pas un professeur qui détermine le contenu qu'il voudrait voir et comment il devrait être fait. S'il y a une ligne conductrice dans les programmes, celle-ci ne sanctionne pas l'initiative, la singularité, les décisions collectives, les réflexions des élèves ni ce dans quoi il ont pioché pour résoudre le problème (qui est interdisplinaire, peut prendre tous les formats/moyens possibles, que ce soit via le numérique, l'artistique, etc).

En résumé, les concepteurs de Q2L (qui peuvent aussi être des élèves) déterminent des questions à résoudre, ou extraient des buts intrinsèques intéressants à suivre dans une discipline : cela peut être celui de prendre un rôle professionnel, par exemple le scientique, l'enquêteur, l'espion, etc. Et les facilitateurs-professeurs fournissent un guidage (à travers des quêtes missions, petites actions, feedback moment par moment) pour tranquillement acquérir les connaissances et compétences afin d'atteindre ce but, de mener ce rôle, de répondre à une question.

Pour n'importe quel contenu (qui pourrait apparaître à soi comme à autrui pénible, confus, inconnu ou difficile), on peut effectuer cette transformation en extirpant des buts, des raisons d'être de l'activité. On verra dans le chapitre « BUT » comment des situations, y compris dramatiques peuvent être transmutés en quêtes qui s'appuient sur des disciplines variées, puis comment il s'agit de mettre en situation ce but, le simuler, le vivre le temps d'une expérience de jeu.

●Transmuter l'acquisition de compétences/de savoirs/le travail en micro-quête vers le but

Il y a un grand but dans les programmes de Q2L, qui peuvent être encore plus grands à l'échelle scolaire ; par exemple le programme de pensée systémique devient au fil des classes de plus en plus distal. Au début, il s'agit de petits systèmes, comme ceux d'objet, puis concernent des systèmes sociaux comme un lieu de l'école, puis ils interrogent des systèmes plus grands, notamment politiques.

Et dans un mouvement inverse il y a aussi des petits buts, composés de règles, de feedback, et d'actions. Ces micro-quêtes sont similaires à des mécaniques que l'on retrouve dans les jeux vidéo.

Par exemple :

« *Design* » : il s'agit de construire quelque chose.
« *Seek and destroy* » : il s'agit d'éliminer quelque chose (par exemple des fautes d'orthographe).
« *Tracking* » suivre quelque chose et faire un rapport sur ces changements ou mouvements.
« *Puzzle* » : résoudre un problème, une énigme.
« *Delivery* » : il s'agit de fournir X ressources.
« *Collect* » : collecter X ressources, etc.

Ces actions sont des mécaniques qui composent les jeux, qui peuvent avoir intrinsèquement un intérêt (par exemple, la micro-quête « collecter » contient le plaisir intrinsèque de l'exploration, du fait de « fouiner », peut être l'occasion d'une sociabilité si on le fait en groupe, que ce soit la collecte d'herbes dans un MMORPG ou la collecte de châtaignes IRL) et sont un moyen d'atteindre un peu plus le but (chercher de l'information sur le harcèlement permet de découvrir des éléments qui commencent à dessiner des solutions pour celui-ci).

Il y a dans ces mécaniques des règles (par exemple, la nature de la ressource à collecter, son état, sa forme, etc.) et un feedback (quantité suffisante pour aborder une autre quête). À Q2l, les règles et le feedback servent à la fois de guidance, d'information, et d'auto-évaluation. L'élève sait par avance comment on peut réussir l'action, dans le détail, dans chacune des étapes et peut savoir moment par moment, parfois de façon totalement autonome ce qu'il peut faire pour réussir. L'échec n'est qu'un appel à réitérer la partie (et pas seulement métaphoriquement) rien de ce qui été déjà acquis en compétence n'est perdu (contrairement à la bonne note suivie de la mauvaise note qui indique une perte de compétence), il n'y a pas de sanction (mauvaise note), les feedback, les règles suffisent à rappeler ce qu'il y a besoin de faire pour réussir.

Quand on connaît bien une activité, qu'on est motivé intrinsèquement par celle-ci, il s'agit tout simplement de la décomposer et de réfléchir à ce qu'on aime dans celle-ci, de la façon la plus vaste possible : « collecter » est très souvent accompagné d'un plaisir d'exploration, de ballade, de découvertes inattendues y compris lorsqu'il s'agit d'informations. Puis il s'agit d'en faire un modèle guidé avec quelques règles qui soutiennent (en donnant des astuces). Les plaisirs peuvent être sensoriels, hédoniques, dans l'expérience elle-même, dans le social. À l'inverse, on peut en inventer directement en s'inspirant des jeux (ou d'actions de la vie quotidienne) et en décortiquant pourquoi on aime ce moment-là d'action du jeu, pour en exporter l'essence. Par exemple, ranger ses courses avec excellence lorsque le caissier les passe rapidement est une expérience qui me rappelle totalement ce qu'on vit dans Tetris.

●Éviter le chocolat sur le brocoli

Cette expression revient souvent dans le champ des chercheurs en *game design* ou ceux en psychologie s'intéressant aux jeux vidéo : trop souvent les *serious games* ou les gamifications éducatives se contentent de déguiser le programme scolaire et pas de le game designer. Rigby donne l'exemple d'un *serious game* où il s'agirait de résoudre une équation pour ouvrir un coffre et obtenir une récompense dans le jeu. Les élèves ne sont pas dupes et évidemment voient bien cet effet de cacher le brocoli sous le chocolat pour le leur faire avaler plus facilement. Tout l'aspect jeu s'envole, parce ce n'est concrètement qu'un habillage différent du travail, un masquage à peine réussi de la pénibilité. De plus, il s'agit encore de s'appuyer sur des méthodes de conditionnement pavlovien / extrinsèque (récompense pour un comportement) qui sapent totalement la MI.

Q2L ne procède pas comme ça et propose des quêtes, actions, qui sont les mêmes qu'on pourrait trouver dans un jeu vidéo. La compétence, la connaissance adviennent en cours de jeu. Par exemple dans la mission d'espionnage, les élèves jouent avec la cartographie en créant leurs propres cartes, les règles étant d'intégrer seulement des éléments donnés (un isthme par exemple) : cela sous-tend donc des actions qui peuvent être intrinsèquement plaisantes (imaginer de nouveaux mondes, dessiner, colorier...) et il y a appropriation des termes techniques au passage puisque les élèves les expérimentent dans le geste du dessin, dans leur imaginaire du monde qu'ils inventent, dans leur sociabilité puisqu'ils peuvent le faire en groupe ou en s'entraidant. Le terme isthme n'est plus barbare, il est accolé à des souvenirs sociaux, des actions physiques, des dessins, des couleurs, des imaginaires qu'ils ont eux-mêmes inventés.

Que ce ne soit que du « chocolat » ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'apprentissage audacieux demandant des efforts, bien au contraire (cf leur niveau de boss). Cependant de très grands efforts peuvent être déployés à travers le jeu, dans le plaisir. L'apprentissage n'a pas à être pénible et laborieux pour fonctionner, bien au contraire,ce serait plutôt un signe qu'il y a un problème dans la conception de celui-ci vis-à-vis de la personne ou de circonstances particulières.

●Rendre playable l'environnement / libérer la possibilité du *play*

Cependant, toutes ces transformations risquent d'être totalement ineffectives si on ne laisse pas de place au play, qui est le mouvement libre dans le jeu. Autrement dit, le *play* est l'autonomie et la volonté du joueur à jouer dans le jeu, à tester les limites (les siennes et celles du jeu), les règles, à apprécier les feedbacks et tous les composants. Le play, c'est sa motivation intrinsèque, tout comme son flow, et ceux-ci peuvent être rapidement brisés, comme on l'a vu (par la compétition, la surveillance, les récompenses, les punitions, l'ostracisation, l'indifférence, les interruptions...), et ici tout particulièrement s'il y a suppression du choix. Il n'y a pas de *play* si l'élève ne peut choisir le « comment » par exemple, s'il n'a aucune part de décision ou si son initiative est réprimandée.

À Q2L, les élèves œuvrent en autonomie, sont libres du comment dans chacune des micro-quêtes, il ne s'agit pas de répondre correctement ou de prouver qu'ils ont bien appris par cœur tel que demandé, mais de montrer via leur œuvre, leurs constructions personnelles qu'ils ont incorporé le savoir/les compétences commes les leurs, puisqu'ils arrivent à agir avec ceux-ci en les tricotant avec leurs idées, leurs valeurs, leur vie, etc.

Ce *play* peut être bloqué par l'environnement social autoritaire, contrôlant ou pseudo-libre comme on a pu le voir dans les bases, mais aussi par des conditionnements personnels. L'exemple d'Alvarez des « bons éléments » est très pertinent à ce sujet, et elle avait réussi à détricoter ce conditionnement à "faire comme demandé" en reconnectant les enfants à ce qu'ils aimaient personnellement.

Il me semble également assez utopique de penser à game designer un programme, une activité pour autrui si on n'arrive pas soi-même à jouer (*play*) avec, si l'on n'en ressent pas de la motivation intrinsèque, puisqu'on n'arrivera pas à saisir des feedbacks hédoniques, satisfaisants, ou « *juicy effect*[10] » qui peuvent s'y nicher. Il y a d'abord à retrouver ou découvrir une connexion, un but intrinsèque, et d'ailleurs pas forcément dans l'activité cible elle-même : si

10 Il s'agit d'un terme de *game design*, « effet juteux »,consistant à rendre plus sensoriellement satisfaisante une action dans le jeu en rajoutant des sons, des effets graphiques. IRL, les effets sont déjà là, mais on peut ne pas les remarquer ou ne pas leur accorder d'importance. Un mentor (ou encore un professeur, un formateur) peut alors faire remarquer que telle action va faire tel bruit ou effet. En faisant ceci, non seulement il enseigne un feedback, mais il souligne également des éléments potentiellement satisfaisants à chercher, ce qui aide à construire une motivation intrinsèque chez l'apprenant.

la personne a pour valeur l'altruisme par exemple, une activité détestable dans un environnement tout aussi détestable sera néanmoins rapidement jouable sur le plan de l'altruisme, car, comme on a pu le voir dans la désobéissance altruiste, ce mouvement de désobéissance est un play, un mouvement libre dans une structure rigide. Et parfois la structure rigide peut, à force d'avoir été un quotidien, nous avoir rendu rigide, cela peut demander tout un travail de déconstruction, de reconquête de son *play*, de sa motivation intrinsèque et de son autonomie.

Game designer une activité alors que notre *play* est bloqué, ou que l'on souhaite qu'il soit bloqué ou sous une forme rigide chez autrui, ne peut mener qu'à une gamification de piètre qualité, visant l'extrinsèque, ou encore mener à fomenter des structures pseudolibres non altruistes.

Si l'on peut éprouver du *play* et qu'on le souhaite pour autrui, la construction de l'environnement physique (ou sa transformation pour contenir plus de possibilités) coulera de source puisque qu'on peut imaginer ce qui sera plaisant. Cependant, même en devinant ce qui est plaisant, on peut aussi organiser des tests de *play* (par exemple des enfants testent un jeu et on observe ce qui leur plaît, ce qu'ils n'aiment pas et on change le jeu en fonction de leurs remarques, de leur jugement du jeu). Cela permet de construire un environnement qui sera playable par différents profils (si on est adulte on peut avoir du mal à s'imaginer la perspective d'un enfant et ses contraintes physiques d'accessibilité, il vaut mieux les faire tester et reconstruire en fonction de son retour).

◆⇆⬟Est-ce autodéterminant ?

Autonomie : elle est nourrie par la présence de choix (quêtes secrètes), la liberté quant au « comment » les élèves vont mener leurs missions, la possibilité ouverte de participer aux méthodes (ils peuvent aller au labo de *game design* pour créer les expériences ludiques, les améliorer, etc.), et par l'absence de contrôle oppressant et/ou dominateur.

L'autonomie selon Rogers : le modèle de l'école est totalement raccord avec ce dont aurait pu rêver Rogers ; tout est tourné d'une façon à travailler sur des problématiques réelles, des expériences, des simulations ; le professeur y est plus un facilitateur qui accompagne dans les quêtes et fournit ce dont ont besoin les élèves dans leur empuissantement progressif. Les évaluations sont faites de sorte à ne pas être des humiliations et davantage un feedback sur la progression de la compétence. Il y a écoute de l'élève, et celui-ci peut changer les choses : le labo est ouvert, il peut aussi créer ses jeux ou apporter des changements à des jeux existants, en coopération avec les autres élèves ou professeurs. Il y a des connexions constantes au monde réel, une activation des savoirs.

Compétence : c'est sans doute le besoin le plus comblé dans les quest school. Il y a un très vaste panel de compétences possiblement transmises, toutes calibrées pour potentiellement faire émerger le flow. Les compétences autres que scolaires sont valorisées, également mises en œuvre à travers une coopération entre pairs. D'autres compétences enseignées sont inédites dans le système scolaire : compétence systémique, coopération, compétence socio-émotionnelle, gestion/leadership, etc.

Flow : toutes les activités ont les éléments nécessaires pour le faire émerger. En effet, les missions sont claires, comportent des défis à hauteur de leurs compétences (et que les élèves peuvent d'ailleurs complexifier s'ils le veulent), avec des feedbacks positifs (pro-

venant des professeurs, des pairs directs ou plus âgés/plus jeunes) et surtout très tangibles, réalistes : les élèves œuvrent directement dans la réalité (la communauté est invitée à leur évènement, parfois ils œuvrent dans d'autres écoles ou pour la ville). Game designer quelque chose revient à respecter la recette pour tenter de faire émerger du flow et nourrir le besoin de compétence, c'est pourquoi lorsqu'on creuse toutes les innovations game designées, on trouve ces caractéristiques que sont la clarté des buts, les défis adaptés, les feedbacks, et le contrôle de l'activité laissé à la personne qui la mène.

Proximité sociale : elle est facilitée par l'absence d'un rôle de professeur en tant qu'autorité et juge, ceux-ci étant remplacés par des rôles de facilitateur, de *game designer,* « d'empuissanteur ». Ici, l'enseignement structure et guide vers le savoir et les compétences, qui sont trouvés par les élèves. Les missions sont très coopératives, demandent une construction commune, et en cela elles développent des compétences socio-émotionnelles ; il y a un programme de littérature totalement couplé avec le développement de l'empathie, qui lui aussi fournit des compétences aux élèves pour vivre avec les autres, les comprendre ; et enfin les cours de bien-être en systémique leur permettent de comprendre leur psychologie, ainsi que la façon dont l'environnement a de l'influence sur eux. Ceci est une base qui leur permettra de mieux comprendre les autres.

Motivation intrinsèque : tout est fait pour la perpétuer, lorsqu'elle est présente pour des activités scolaires ou extérieures. Les quests schools ont à mon sens littéralement la recette pour éveiller des motivations intrinsèques pour des disciplines qui ne sont pas forcément attirantes d'emblée : donner un rôle signifiant aux élèves, les faire vivre la discipline à travers le jeu ou des missions concrètes qui résolvent de vrais problèmes de la réalité. Au fond, tout ce qui dans une discipline ou un apprentissage, est empuissantant, donne de nouveaux outils pour exister plus pleinement, vivre davantage d'aventures, être plus, est mis en valeur, mis en œuvre directement.

OBSTACLE MI

L'ennui total et les bullshits jobs

■OBSTACLE^MI : l'ennui total et les bullshit jobs

On pourrait croire, avec l'apport théorique de la BASE^MI et l'observation des quêtes constructives, qu'une structuration optimale suscite la MI chez l'individu et que finalement on pourrait être motivé par n'importe quoi du moment que la structure est bien conçue et qu'il n'y a pas de sapage des besoins. Les constructions qu'on a vues semblent aller dans ce sens, cependant on va voir qu'à se centrer exclusivement sur les structures ou à être obtus sur la recette magique du flow et de la MI pourrait être une erreur. Ces recettes sont absolument excellentes, mais pour certains contextes, il y a peut-être d'autres priorités de changement. Nous allons voir des environnements sociaux totalement inverses à ceux de la quête constructive, extrêmement ennuyeux (bore-out), et pour lesquels les modalités structurelles vues en construction ne marcheraient pas.

L'ennui en contexte autoritaire

L'ennui peut directement être issu d'un environnement autoritaire : si l'autonomie est empêchée, l'individu ne peut pas prendre une initiative intrinsèquement motivante pour s'occuper, il est forcé à rester s'ennuyer, à ne rien faire ou à faire des choses inutiles. Via ma participation à *Onvautmieuxqueça*[1] et les recherches pour l'*Homme formaté*[2], voici quelques injonctions qui peuvent directement conduire à la destruction de la motivation intrinsèque (et comme on le verra plus tard, elles plongent aussi dans une amotivation, une orientation impersonnelle et participent au sapage des aspirations intrinsèques) :

- L'interdiction de parler entre collègues ;
- l'obligation de faire semblant de travailler même quand il n'y a plus rien à faire ;
- l'obligation de rester debout, souriant et avenant dans les métiers d'accueil et cela même quand il n'y a personne à l'horizon depuis des heures ;
- l'interdiction d'écouter de la musique (ou la radio) au casque ou sur un poste ;
- l'interdiction de mener n'importe quelle activité qui pourrait occuper ;
- l'interdiction de sortir du lieu où l'on est enfermé ;
- l'interdiction de prendre des initiatives de travail (aller aider des collègues, commencer un projet autre, s'occuper d'une nouvelle chose utile à l'entreprise, etc.) ;
- l'interdiction de manipuler les objets, de se comporter, de parler, de travailler d'une façon autre que celle prescrite par l'entreprise (on le retrouve avec le *lean management* subi par les personnes au bureau comme chez les employés en restauration rapide, les téléopérateurs, etc.) ;
- être placardisé, être placé volontairement loin de l'équipe.

Ici, on est sur les mêmes obstacles que tous les environnements contrôlants précédents, l'urgence n'est clairement pas à penser à augmenter la motivation intrinsèque, à viser le flow, mais à supprimer ces obligations et interdits qui sapent les besoins fondamentaux de la personne, parce qu'il est profondément insensé de les laisser en place. Bien souvent, absolument

1 *OnVautMieuxQueCa*, **collectif,** 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/

2 *L'homme Formaté, manipulations commerciales, médiatiques et professionnelles*, **Hacking Social,** 2015. https://www.hacking-social.com/2015/05/28/lhomme-formate-manipulations-commerciales-mediatiques-et-professionnelles/

rien ne les justifie puisque cela sape les capacités des personnes à être efficace et à développer l'entreprise ou l'institution. Cela ne sert qu'à augmenter une domination improductive.

L'ennui obéissant

Ici, il n'y a pas forcément d'interdits posés par l'environnement, il n'y a seulement rien à faire, mais les personnes ont tout de même des accès à des ordinateurs, à leur portable, elles ne sont pas surveillées ni contrôlées, elles peuvent s'occuper. C'est juste une absence de travail, et le problème majeur qui se pose chez ceux qui s'ennuient semble être la honte :

> « Et si c'était ça qui me démolit et me replonge dans la dépression ?????? Je sais que je vais choquer les chômeurs et autres sans le sou, mais j'ai un boulot théoriquement de rêve : bien payé, dans un domaine intéressant, avec des collègues sympas… Mais voilà, pour le moment c'est l'horreur, je n'ai presque plus rien à faire, tous les domaines techniques sont hyper-organisés, je ne fais plus que de la gestion (ma faute je n'avais qu'à pas tout si bien organiser). Et les journées sont longues comme un jour sans pain. »[3]

Les personnes s'occupent parfois, dépassent un peu cette honte :

> « Aujourd'hui, je n'ai plus honte de dire que je m'ennuie au travail notamment depuis que j'ai lu que ceux qui s'ennuient ne sont pas les fainéants mais au contraire, ceux qui veulent faire […] Aujourd'hui, je n'ai plus honte d'être au taquet à Duel Quiz et d'avoir franchi un bon niveau à Candy Crush. Mais demain, j'aimerais occuper un poste qui me donne envie de me lever le matin. »[4]

Cela reste un ennui obéissant dans le sens où il n'y a pas d'utilisation de ce temps disponible pour transformer la structure du travail, en faire autre chose, malgré l'ennui qu'elle génère. Un peu comme on l'a vu dans la partie désobéissance altruiste. Cependant, on en sait très peu sur les structures où stagnent ces témoins, peut-être qu'il n'y a pas d'opportunités pour tenter de les transformer.

Le bullshit job

Le bullshit job (ou "job de merde") n'est pas forcément lié à absence de travail à faire dans le cadre de son emploi (mais parfois si, notamment dans des situations de placardisation), il est surtout un travail profondément démotivant car il ne sert à rien, n'a pas de raison d'être.

Voici une situation rapportée par David Graeber, d'un fonctionnaire espagnol qui pendant des années s'était chargé de la surveillance de l'usine de traitement des eaux usées. Puis il y a eu de nouveaux dirigeants, et ceux-ci n'aimant pas ses sympathies socialistes, lui ont retiré toutes ses responsabilités. Le fonctionnaire en a été profondément troublé, est tombé dans la dépression.

On est donc ici dans une situation de placardisation, avec ennui intense, dépression : sa seule activité au travail était à présent de rester assis et faire semblant d'être occupé. Mais avec l'aide et le feu vert de son thérapeute, il décide d'hacker ce harcèlement :

3 **F.V.** *Bore-out au travail : « Les journées sont longues comme un jour sans pain »*, 20 minutes, 2015 http://www.20minutes.fr/societe/1623851-20150604-bore-out-travail-journees-longues-comme-jour-pain

4 **F.V.** *Bore-out au travail : « Les journées sont longues comme un jour sans pain »*, 20 minutes, 2015 http://www.20minutes.fr/societe/1623851-20150604-bore-out-travail-journees-longues-comme-jour-pain

> « Il allait expliquer à la compagnie des eaux qu'il était sous l'autorité de la municipalité, et à la municipalité qu'il était sous l'autorité de la compagnie des eaux. Il se présenterait quand il y aurait un problème, mais sinon il resterait chez lui et s'emploierait à faire quelque chose d'utile de sa vie. »[5]

Il y a donc chez ce fonctionnaire une mise en œuvre d'une solution concrète pour contrer les effets de l'ennui obéissant (tel que défini précédemment) et la destruction de ses besoins et motivations. Et chez lui, il décide alors de se consacrer à l'étude des écrits de Spinoza au point d'en développer une forte expertise. Mais le subterfuge est découvert, et il est condamné à 30 000 dollars d'amende pour son absence à son poste :

> «Son absence a été remarquée pour la première fois en 2010, le jour où il était attendu pour se voir remettre une médaille en récompense de ses années de service. Le maire adjoint, Jorge Blas Fernandez, a ouvert une enquête qui a révélé que García n'avait pas été aperçu au bureau depuis six ans. »[6]

Alors certes, il y a un problème d'argent public engagé dans cette histoire, mais on pourrait tout aussi bien juger que la première des fautes a été de le placardiser donc d'ordonner qu'il soit payé à ne rien faire. Souvent les placards sont instaurés pour que l'individu démissionne de lui-même, il y a une fonction « harcèlement » assez irresponsable et peu rationnelle d'un point de vue financier, puisque l'autorité décide de maintenir le salaire d'une personne qu'elle ne veut pas voir travailler ni coopérer avec l'équipe. Ici, on ne connaît pas la nature précise de ce « placard », qui semble tout de même étrange, puisque le fonctionnaire allait être médaillé, ce qui rend encore plus incohérente toute cette histoire. Mais une meilleure organisation de l'environnement social n'aurait pas généré des postes sans buts ni activités.

Lorsqu'il y a des activités dans les bullshit jobs, elles peuvent être complètement insensées.

L'armée allemande a un sous-traitant chargé de son service informatique, ce service sous-traitant a un sous-traitant qui s'occupe de sa logistique qui lui-même sous-traite la délégation. Kurt, qui rapporte son bullshit job fait donc parti d'un service sous-traitant d'un sous-traitant d'un sous-traitant de l'armée allemande (je n'ai malheureusement pas fait de fautes de frappe dans cette phrase). Concrètement si un soldat veut déménager son ordinateur dans une autre pièce de l'endroit où il travaille, il doit remplir un formulaire, qui doit passer alors par le sous-traitant informatique (qui doit le vérifier et l'approuver), puis le sous-traitant logistique (qui doit le vérifier et l'approuver), puis il atterrit dans le service de Kurt qui demande alors du personnel pour déplacer l'ordinateur :

> « C'est là que j'entre en scène. Je reçois un mail qui me dit : va à la caserne B pour telle heure. En règle générale, ces casernes sont éloignées de chez moi – entre 100 et 500 kilomètres –, donc je dois louer une voiture. Je prends la voiture, je me rends à la caserne en question, j'informe le centre de régulation que je suis sur place, je remplis un formulaire, je déconnecte l'ordinateur, je l'emballe dans un carton bien fermé et je demande à un gars de la logistique de l'emporter dans le bureau d'à côté. Là, je déballe le carton, je remplis un autre formulaire, je reconnecte l'ordinateur, j'appelle la régul' pour leur dire combien de temps ça m'a pris, et je fais signer un ou deux papiers. Après quoi je reprends ma voiture de location pour rentrer, j'envoie un mail à la régul' avec tous les documents, et je reçois ma paye.
> Donc, plutôt que de laisser le soldat porter son ordi sur 5 mètres, deux personnes font entre six et dix heures de route au total, remplissent une quinzaine de pages de paperasse et gaspillent au bas mot 400 euros de l'argent des contribuables. »[7]

5 *Bullshit Jobs,* **David Graeber,** 2018

6 http://www.jta.org/2016/02/26/global/spanish-civil-servant-skips-work-for-6-years-to-study-spinoza

7 Initialement publié https://www.liquidlegends.net/forum/general/460469-bullshit-jobs?page=3 puis repris dans *Bullshit Jobs,* **David Graeber,** 2018

Comment faire survivre la moindre motivation ou la susciter pour une activité aussi insensée ? Le sens serait, comme l'explique Kurt, qu'il n'y ait pas toute cette chaîne d'activité bureaucratique, et qu'on laisse le soldat porter son ordinateur dans le bureau d'à côté sans contrôle injustifiable.

> « Si l'on devait citer une seule bonne raison de considérer le boulot de Kurt comme l'exemple suprême du job à la con, ce serait la suivante : son poste pourrait être supprimé sans que la face du monde en soit changée d'un iota. On verrait même probablement un mieux, puisqu'on peut supposer que les bases militaires allemandes seraient obligées d'imaginer des façons plus intelligentes de déplacer leur matériel. »[8]

Les individus en viennent à souffrir, quand bien même ces bullshit job sont souvent bien rémunérés, offrent un bon statut ; et ils ont honte de souffrir alors qu'il y a une maximisation des profits (aucune énergie dépensée et bon salaire/statut).

Voici un autre cas que Graeber qualifie de « violence spirituelle » : Éric, après avoir fait beaucoup de petits jobs très difficiles, obtient son premier emploi professionnel après l'obtention de son diplôme. Son travail consiste à gérer une interface informatique dont personne ne voulait :

> « Ils avaient besoin de moi justement parce que je n'avais pas les compétences requises pour mettre en œuvre ce projet dont ils ne voulaient pas, et ils étaient prêts à payer pour me garder. »[9]

Sa lutte contre l'ennui et l'insensé commence, il arrive de plus en plus tard au travail et en repart de plus en plus tôt. L'entreprise autorise une bière au petit déjeuner de temps en temps, progressivement il se met à boire de plus en plus et systématiquement. Il se met à lire des romans à son bureau, perfectionne son français. Au bout d'un moment, il décide de démissionner, mais son chef lui propose une augmentation de 2600 livres qu'il accepte à contrecœur.

Il raconte son ennui à un collègue d'un autre bureau, ils s'arrangent ensemble pour se donner de faux rendez-vous, il n'y a aucune conséquence. Alors la stratégie s'amplifie et il organise des faux rendez-vous avec un bureau à Londres ; il passe la journée et la nuit à faire la fête, revient au bureau dans un état lamentable. Il veut vraiment partir, mais n'y arrive pas :

> « J'ai encore fait deux tentatives pour donner ma démission, mais chaque fois mon patron m'a proposé plus de cash. À la fin, j'étais payé une somme insensée pour un boulot qui consistait tout au plus à répondre à deux coups de fil par jour. Un après-midi d'été, j'ai brusquement fondu en larmes sur le quai de la gare de Temple Meads, à Bristol. J'avais toujours voulu voir cette ville, du coup je m'étais programmé une « visite » dans nos bureaux là-bas pour « faire le point sur le ressenti des utilisateurs ». En vrai, j'ai passé trois jours sous ecstasy dans une fête anarcho-syndicaliste organisée dans une maison du quartier de St. Paul's. Ce sont les hallucinations, puis la descente, qui m'ont fait réaliser combien cette existence stérile, sans rime ni raison, me foutait en l'air. »[10]

On a ici une situation d'ennui total qui n'est pour le coup pas du tout obéissante, mais ça n'a aucun effet, l'environnement social veut maintenir le salarié et le payer davantage pour ce poste inutile. Le décalage entre ses aspirations, une frustration du besoin de compétence et de proximité sociale face à la rationalité économique (accepter la haute rémunération puisqu'il

8 Initialement publié https://www.liquidlegends.net/forum/general/460469-bullshit-jobs?page=3 puis repris dans *Bullshit Jobs,* **David Graeber,** 2018

9 *Bullshit Jobs,* **David Graeber,** 2018

10 *Bullshit Jobs,* **David Graeber,** 2018

est culturellement « sensé » de dire oui à plus d'argent pour un travail nul dans une culture capitaliste) s'amplifient démesurément à chaque fois qu'Éric pousse la rébellion.

Il finit par convaincre le patron d'engager une personne diplômée en informatique qui améliorera l'interface graphique, et dès que celui-ci arrive, il lui confie la liste de ce qu'il y avait à faire et rédige sa lettre de démission, qu'il glisse sous la porte de son patron alors qu'il était en vacances et abandonne sa paye plutôt que de faire sa période de préavis réglementaire.

Ces bullshit jobs ou à ennui, quand bien même ils sont bien payés et ne sapent pas l'autonomie, peuvent entraîner une confusion existentielle, notamment parce que les aspirations d'impact positif sur le monde y sont étouffées, que le besoin de compétence est frustré. Ce n'est en rien du caprice de la part de ces individus de « souffrir » de cette situation, cette souffrance semble davantage un appel à s'extirper d'un environnement où ils ne peuvent pas exister pleinement. Graeber analyse cette situation justement en montrant que seuls des individus à aspiration extrinsèque (voulant de l'argent, du statut, de la réputation, du réseau) pourraient y trouver une « utilité » : Éric était issu d'un milieu modeste où les métiers avaient du sens, consistant à fabriquer, entretenir et réparer des objets, et en faisant des études à l'université il pensait que cela lui permettrait lui aussi d'avoir un métier qui a une utilité sociale, du sens, et qu'il pourrait à son tour en tirer une fierté. Mais c'est le contraire qui est advenu, étant embauché pour ce qu'il n'était pas capable de faire. Selon Graeber, un individu de classe moyenne aurait tiré un profit de cette situation, en réseautant, en accumulant du capital social en vue d'un meilleur poste, mais lui n'avait pas eu cette éducation.

Graeber interprète l'apprentissage des aspirations extrinsèques à un apprentissage fait dans les classes moyennes, mais il me semble que dans toutes les classes on est plus ou moins sous emprise de ces normes, notamment celle disant que "gagner de l'argent de plus en plus c'est bien", c'est être un "winner", même si l'activité n'a strictement aucun sens. Il y aura toujours quelqu'un pour légitimer que c'est une bonne position, dans laquelle il n'y a pas à se plaindre que c'est même enviable, car il y a l'extrinsèque, c'est-à-dire le statut et l'argent. Et c'est précisément, à mon sens, ce genre de normes infusées dans la culture, qui ont bloqué Eric dans le poste, rendant insensé le fait de démissionner parce qu'on gagne de plus en plus d'argent. Cela a été comme un combat intérieur le poussant à des tentatives d'autodestruction, le divisant entre le suivi de la norme et son ressenti qu'il fallait à tout prix fuir cet insensé. Notons aussi que si Éric avait été issu d'une classe modeste, où l'argent peut manquer, le conflit intérieur aurait peut-être pu s'en trouver décuplé : pourquoi refuser un emploi qui assure une sécurité financière que sa famille n'a peut être jamais connue ? Quand un environnement proximal, sa famille, a subi des milieux professionnels autoritaires, pénibles, peu rémunérateurs, pourquoi se plaindre d'une si "belle" situation ? Il est donc mentalement compliqué de décider de mettre fin à quelque chose qui apporte une sécurité financière, de la liberté, quand bien même l'activité est insensée qu'elle rend sa propre existence comme socialement inutile.

Graeber propose comme solution pour contrer ces bullshit jobs un revenu universel de base, puisqu'alors personne ne choisirait bien longtemps un travail aux tâches insensées, les entreprises seraient donc obligées d'inventer d'autres manières plus sensées de gérer l'activité.

> « En général, quand on propose d'instaurer la garantie universelle des moyens de subsistance indépendamment du travail fourni, on entend deux types d'objections. La première, c'est : « Faites ça, et vous verrez que personne ne voudra bosser. » Je crois que, à ce stade, nous avons amplement prouvé que c'était faux ; nous pouvons donc écarter cet argument sans autre formalité. La seconde objection est plus sérieuse : elle fait valoir que, même si la majorité des gens décident de travailler, ils choisiront en priorité des tâches qui ne satisfont que leur intérêt propre. Autrement

> dit, nos villes se rempliront de poètes minables, de mimes de rue soporifiques, d'hurluberlus versés dans les théories scientifiques fumeuses, et rien de ce qui doit être fait ne le sera. En réalité, le phénomène des jobs à la con met bien en évidence le ridicule d'une telle hypothèse. Certes, il est probable que, dans une société libre, une fraction de la population se consacrera à des projets que tous les autres risquent de juger idiots ou futiles. Mais il est difficile d'imaginer qu'elle puisse dépasser de beaucoup les 10 % ou 20 %. Contentons-nous de rappeler la situation actuelle en quelques faits et chiffres : dans les pays riches, pas moins de 37 % à 40 % des travailleurs estiment déjà que leur boulot ne rime à rien ; une bonne moitié de l'économie est faite d'activités à la con, ou bien d'activités qui n'ont d'autre raison d'être que de permettre aux premières d'exister ; et le comble, c'est que toutes ces occupations ne sont même pas particulièrement intéressantes ! En laissant chacun décider par lui-même des bienfaits qu'il peut apporter à l'humanité, sans aucune restriction, comment serait-il possible d'aboutir à une répartition du travail plus désastreuse que celle d'aujourd'hui ? Voilà un puissant argument en faveur de la liberté humaine. »[11]

Le blocage, c'est bien l'argent ou la crainte de ne plus avoir la sécurité d'en avoir suffisamment chaque mois : les individus restent dans des boulots inutiles pour l'argent (et il en va de même pour ceux qui s'accommodent à des environnements autoritaires ou pseudolibres), mais si les moyens de subsistance sont déconnectés du travail, ils pourraient alors avoir tendance à choisir une activité par aspiration intrinsèque, par motivation intrinsèque, par besoin de sens, par curiosité… Et personne n'aurait de raison de rester au service d'environnement à bore-out, bullshit ou autoritaire. À noter qu'il serait extrêmement bénéfique à titre écologique que beaucoup plus d'humains travaillent moins voire cessent de travailler - on a eu un exemple avec l'histoire de Kurt et ses longs déplacements en voiture parfaitement inutiles, mais aussi avec l'exemple massif des confinements[12].

Ces exemples posent une colle aux recettes précédemment récoltées dans le champ de la SDT, du flow et des quêtes constructives : certes, les environnements ci-dessus ne sont pas intrinsèquement motivants, mais ils ne sont pas ce qu'il y a de plus sapant en termes de besoins, notamment celui de l'autonomie. Et pourtant on sait instinctivement qu'appliquer les recettes de la SDT, du flow ne suffirait pas à débloquer la motivation intrinsèque des personnes : parce que ce qui est demandé de faire est soit insensé, soit socialement inutile, soit carrément absent. La notion de sens semble supplanter tout et finalement la seule voie de retrouvailles avec l'autodétermination est l'exemple de celui qui a quitté son placard pour devenir expert de Spinoza, donc exploitant la situation pour s'attacher à un domaine plus motivant.

C'est une sacrée leçon que nous donnent ces exemples : un environnement social peut appliquer toutes les recettes d'autodétermination, de motivation, de fun à sa structure, cela n'aura strictement aucun impact si ce qu'il propose comme activité n'a pas de sens, n'a pas d'utilité sociale, n'a pas de raison d'être, n'a pas un but intrinsèque. Autrement dit, si l'on est en charge de concevoir un environnement social, de le structurer, avant même de penser à la motivation intrinsèque/le flow et ce qui pourrait la susciter, il y a à se poser la question de la raison d'être des activités proposées. Et pour cela, le chapitre sur les aspirations sera peut-être plus à même de nous donner des outils pour réparer ces situations.

11 *Bullshit Jobs,* **David Graeber**, 2018

12 *Pollution : un confinement tous les ans pour atteindre les objectifs climatiques*, **Leïla Marchand**, Les echos, 19 mai 2020 https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/pollution-un-confinement-tous-les-ans-pour-atteindre-les-objectifs-climatiques-1204310

◆→I■En quoi ces situations à ennui s'opposent-elles à l'autodétermination ?

Autonomie : on ne trouve pas vraiment de sapage de l'autonomie dans ces exemples (exceptés dans la liste d'environnement contrôlant). Cependant, si l'individu est relativement libre, il semble qu'il ressente une absence de choix signifiant.

Compétence : elle est sapée par l'absence d'opportunités d'exercices, de développement de compétences qui serait sensées, utiles socialement.

Flow : il est absent, on trouve plus de conditions anti-flow, notamment dans l'absence de défis signifiants.

Proximité sociale : elle est parfois présente de façon directe (Éric a quelques bons échanges avec d'autres, dans l'exemple de l'ennui obéissant, la personne rapporte s'entendre bien avec ses collègues) mais d'un point de vue existentiel, dans le fait de se sentir utile à la société, de faire quelque chose qui compte, non. Elle est sapée dans certains exemples qui s'avèrent être des placards.

Motivation intrinsèque : elle est absente.

BASEME

Les motivations extrinsèques

◆BASE^ME : les motivations extrinsèques

Précédemment, nous avons vu que la motivation intrinsèque était un précieux élan qui permettait aux individus de s'orienter de manière autonome vers des activités qui les intéressaient pleinement, vers des défis, vers la nouveauté, vers de nouveaux comportements qui les développaient que ce soit psychologiquement, au niveau des compétences ou des capacités.

Mais la SDT rappelle que nous sommes des animaux sociaux, vivants en groupe : ainsi nous adoptons de nombreux comportements qui ne sont pas intrinsèquement motivés, mais sont liés à notre vie en collectif, en groupe, en société ; par exemple les corvées de ménage, le respect du Code de la route, le respect des règles de la société...

On le fait non pas parce que nous estimons ces comportements agréables ou intéressants en soi, mais parce que dans nos groupes sociaux proximaux (famille, proches, école...) et distaux (culture, société…) on estime que ce sont des comportements recommandables, perçus comme bons, et que ne pas les respecter est jugé comme étant problématique et mauvais pour le collectif.

La motivation pour ces comportements est donc extrinsèque, c'est-à-dire que les personnes exécutent ces comportements pour des raisons instrumentales, autres que pour les comportements eux-mêmes, davantage pour des questions de « bonne » sociabilisation : par exemple on peut nettoyer sa maison non pas parce qu'on adore intrinsèquement faire le ménage, mais pour créer un bon contexte pour sa famille, pour être bien perçu par les invités, pour éviter la honte d'être perçu comme sale, par peur d'être jugé, pour mettre en valeur sa supériorité et sa réussite matérielle, parce qu'on nous l'a ordonné sous la menace ou que l'on a peur de la punition, etc. Ces motivations extrinsèques peuvent être plus ou moins autonomes (« créer un bon contexte pour sa famille » l'est beaucoup plus que de faire le ménage uniquement lorsqu'on nous l'ordonne) et les acteurs de l'environnement social peuvent avoir eu un impact facilitant ou sapant l'autonomie de cet engagement à faire ou ne pas faire ce comportement.

Si on reprend le schéma global, on voit que l'environnement social, lorsqu'il transmet un comportement[1] à avoir, en frustrant ou en nourrissant les besoins, influence indirectement différents types de motivation vis-à-vis de ce comportement. Par exemple, si un parent dit à son enfant que s'il ne range pas sa chambre immédiatement il sera frappé, il fera certainement le rangement dans une ambiance de peur à des lieues d'êtres agréables, parce que la transmission se fait par sapage de la proximité sociale et de l'autonomie. L'enfant en déduit aussi que l'amour de son parent dépend de son obéissance à ses ordres, puisqu'il lui fera du mal s'il n'obéit pas.

L'environnement social n'est cependant pas tout puissant sur la qualité et la forme des motivations extrinsèques de l'individu : ce même enfant oppressé deviendra peut-être quelqu'un qui rejette totalement cette façon de saper les besoins fondamentaux quand on demande quelque chose à quelqu'un, et se « vengera » en faisant en sorte que le rangement soit dans sa famille un moment joyeux de nourrissement de la proximité sociale, sans pression, où le but serait d'être content tous ensemble, ce qui serait une motivation à ranger plus profitable, même si elle reste encore extrinsèque (on range ici non pour ranger, mais pour des bénéfices sociaux).

1 Pour rendre plus limpide le texte je simplifie en disant uniquement « comportement », mais cela pourrait être la transmission d'une règle, d'une norme, d'une attitude, d'une connaissance, d'une compétence… bref tout élément qui sera demandé à faire/penser à l'individu de façon directe, mais également indirecte. Une transmission indirecte d'un environnement social serait par exemple que les personnes soient toutes habillées de façon identique : l'individu qui voudrait s'intégrer à cet environnement, même si personne ne lui fait de remarques, va comprendre que c'est une norme importante que d'être habillé de cette façon, puisque tout le monde fait pareil, et va donc la suivre pour maximiser ses chances d'être bien perçu, de ne pas être jugé négativement, de ne pas faire de vagues, de ne pas poser problème, d'être intégré, d'être perçu comme un pair, etc.

La motivation extrinsèque est donc ici le résultat d'une synthèse entre d'un coté ce que peut ressentir la personne, ses orientations, ses buts, ses valeurs, ses expériences variées et de l'autre coté ce que les environnements sociaux permettent, ignorent, contrôlent ,brident, demandent, requièrent ou encouragent, de façon directe ou indirecte.

Cette opération de synthèse est l'internalisation : on fait plus ou moins siens ces comportements, on les adopte de façon plus ou moins proche avec notre être, notre personnalité, nos valeurs ; ou au contraire on les rejette avec plus ou moins de vigueur car on ne s'y reconnaît pas.

C'est en cela que la SDT parle d'autonomie pour jauger des différentes motivations extrinsèques : parfois le comportement est totalement instrumental, commandé par l'extérieur, en cela il n'est pas du tout autonome, c'est-à-dire « possédé » par l'individu. Il n'a rien internalisé, il se contente d'obéir pour éviter des dangers provenant de l'autorité ; c'est peu autonome aussi, car il y a une absence de choix, l'individu est forcé de faire le comportement. À l'inverse une motivation extrinsèque bien autonome pour un comportement fera que la personne aura le comportement parce qu'elle a choisi de le faire, a déjà délibéré personnellement sur le fait qu'il est bien de faire ce comportement, est OK avec, et donc l'adopte. Au final, qu'importe ce qu'en pensent ces environnements sociaux, c'est la réflexion profonde (incluant les émotions, l'empathie) qui est source de motivation pour le comportement. Et plus c'est autonome, plus le comportement a des chances d'être durable, efficace, ne nécessitant aucune intervention de l'extérieur, plus il va « déborder » sur d'autres comportements (la personne adopte ce même genre de comportement dans d'autres situations ou tâches analogues).

Cependant, nous allons voir que toutes les internalisations ne sont pas souhaitables, ni même que l'autonomie est garante de virtuosité du comportement : l'environnement social peut transmettre des comportements à avoir/à ne pas avoir qui sont particulièrement nocifs ou malsains, par exemple en temps de génocide, les comportements demandés peuvent être de tuer ou de montrer une absence d'empathie pour certaines personnes. Ici « l'internalisation » autonome du comportement « oppresser » ou « tuer » a des conséquences désastreuses pour tout le monde, à court et long terme.

Le processus d'internalisation peut donc conduire au meilleur comme au pire, que ce soit pour l'individu ou ses environnements sociaux, et cela dépend d'une multitude de facteurs, allant du comportement lui-même à internaliser, la forme par laquelle il est communiqué à l'individu, la façon dont les environnements sociaux sapent ou nourrissent les besoins, jusqu'à l'individu lui-même et l'énergie qu'il peut ou non mettre à soupeser la légitimité de ce comportement, etc.

1. Pourquoi certaines motivations sont dites autonomes et d'autres non-autonomes ?

Ces motivations extrinsèques sont dites autonomes quand la personne les poursuit elle-même sans besoin d'une intervention directe ou indirecte de l'extérieur. Elles sont dites non-autonomes lorsque ces motivations sont commandées, conditionnées, manipulées, dépendantes d'une intervention extérieure. Il est aussi question de choix : il y a autonomie lorsque la personne peut choisir d'adopter ou de ne pas adopter ce comportement, et cette capacité de choix dépend à la fois de la situation présente et passée, des environnements sociaux et de l'individu lui-même.

Cependant ces motivations sont dites extrinsèques, ce qui veut dire que le comportement chargé de cette motivation n'est pas intrinsèquement motivant. Il n'est pas forcément pos-

sible de rendre toutes les tâches intrinsèquement motivantes, mais la personne peut faire un comportement pour des raisons extrinsèques (c'est-à-dire autres que la tâche elle-même). Par exemple, changer la litière du chat[2] n'est pas intrinsèquement motivant à cause de caractéristiques déplaisantes de la tâche (les odeurs, l'aspect dégoûtant, l'activité n'apportant aucun développement ni apprentissage quelconque, etc.), mais l'individu peut être motivé extrinsèquement de façon autonome :

- **Motivation à régulation intégrée** : le comportement est adopté parce que l'individu veut prendre soin de son chat ou encore pour que le foyer soit agréable (sans odeur, sans saleté). L'individu changera la litière, qu'importe ce qu'en dit l'extérieur, parce que ce qu'il cherche dans ce comportement c'est de prendre soin du chat/du foyer.

- **Motivation à régulation identifiée ouverte** : le comportement est adopté parce que l'individu s'identifie à l'image d'un propriétaire de chat responsable. L'individu changera aussi la litière régulièrement, à moins qu'il advienne des changements culturels au sujet des propriétaires de chat et de la façon dont ils peuvent prouver leur responsabilité.

- **Motivation à régulation identifiée fermée/défensive/compartimentée** : le comportement est fait parce que l'individu s'identifie à l'image d'un propriétaire de chat responsable, qu'il n'est pas un de ces "monstres" qui laisse croupir leur chat dans leurs déjections, "monstre" qui mériterait d'être dénoncé, puni violemment, humilié sur la place publique. On sent qu'il y a un problème avec cette internalisation, notamment dans la haine qui accompagne le comportement : elle est caractérisée par une forme de dogmatisme et pour les chercheurs c'est signe d'un conflit mental chez l'individu quant à ce contenu. Mais c'est une motivation autonome parce que l'individu poursuivra le comportement sans l'intervention extérieure. En cela, c'est la motivation la plus dangereuse (surtout quand elle porte sur d'autres exemples moins triviaux), la plus connectée à des phénomènes horribles.

Lorsque ce comportement de changer la litière est motivé extrinsèquement de façon non-autonome, donc dépendant des autres et de leur regard ou lié à une absence de choix conscient et réfléchi, voici ce que cela peut donner :

- **Motivation à régulation introjectée** : l'individu changera la litière parce qu'il veut éviter d'avoir honte devant les invités ; il est possible qu'il la laisse sale s'il n'y a pas de visites chez lui. Ce n'est pas une motivation autonome parce que le comportement dépend du regard des autres et de leur jugement potentiel.

- **Motivation à régulation externe** : l'individu changera la litière parce qu'on le lui a ordonné, et seulement quand on lui ordonnera. Ce n'est pas autonome puisque s'il n'y avait pas eu l'ordre, il n'y aurait pas le comportement de changer la litière.

Et enfin il pourrait y avoir une amotivation, soit non autonome soit autodéterminée

- ✖ L'individu ne veut pas changer la litière parce que cela lui paraît une tâche insurmon-

2 J'ai pris un exemple concernant une petite chose pas très épique afin de mettre en valeur les différences d'internalisation, cependant c'est juste une illustration, pour les futurs exemples sur la régulation identifiée fermée, je doute que ce genre de motivation soit courante (du moins je n'espère pas qu'elles le soient).

table ou trop difficile. Cette **amotivation est non-autonome** parce que ce n'est pas par choix que l'individu ne change pas la litière, mais par manque de compétences, de connaissances ou de capacité. Cela pourrait être un enfant de 2 ans à qui on demanderait de changer la litière, qui certes veut bien obéir, mais c'est hors de portée de ses connaissances et capacités.

- En **amotivation autodéterminée**, l'individu ne veut pas changer la litière parce qu'il n'a pas la litière appropriée pour le faire, et que cela nuirait davantage au chat dans l'immédiat, parce que celui-ci préfère une litière sale qu'une absence de litière qui le fait paniquer. Ici c'est une amotivation réfléchie, un choix, c'est donc autonome.

Un individu peut avoir toutes les motivations présentées succinctement ci-dessus, en fonction des activités : être en régulation identifiée au travail, puis en régulation externe pour les tâches administratives, ou encore en amotivation concernant la vaisselle, mais en régulation introjectée pour le dépoussiérage, etc.

Ces motivations peuvent changer dans le temps, selon les circonstances et différents contextes : ainsi l'enfant peut être en amotivation non-autonome pour les maths (parce qu'il n'y comprend rien), puis en régulation introjectée (il veut éviter la honte d'avoir une mauvaise note, donc s'y attèle), et plus tard en régulation identifiée (il s'estime plutôt matheux que littéraire quand il est l'heure de choisir une orientation scolaire), voire intégrée (il choisit des études supérieures en lien avec les maths parce que cela colle avec ce qu'il veut faire de son existence). Il est possible que des éléments autrefois amotivants aient muté pour devenir des motivations intrinsèques parce que quelque chose a été bien compris, le plaisir a été transmis. L'inverse peut aussi se réaliser. Par exemple, une personne ayant une motivation intrinsèque pour l'informatique qui va œuvrer dans une entreprise d'informatique où ses besoins sont sapés peut potentiellement perdre tout attrait pour l'informatique tant elle a été détruite psychologiquement[3].

Ainsi, l'environnement a encore une fois un grand pouvoir sur l'émergence, le soutien de ces motivations et leur sapage.

2. Comment l'environnement social peut-il avoir une influence sur les motivations extrinsèques des personnes ?

On a vu que le comportement à motivation extrinsèque est réalisé par l'individu pour l'environnement social et parce que cet environnement a directement ou indirectement demandé de le faire. L'influence des environnements sociaux sur ces motivations extrinsèques, leur objet, leur façon d'être menée vient de toute part ; attention, ici le terme d'« environnement social » est vraiment à prendre en compte comme représentant n'importe quel individu vivant à côté de la personne. Même un camarade de classe maternelle d'un jeune enfant pourrait avoir ce pouvoir d'influence. Observons ce pouvoir d'influence :

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne via **la façon dont il transmet ce comportement** ; si la forme de la transmission nourrit les besoins fondamentaux, alors il y aura une meilleure internalisation (motivation intégrée ou identifiée). Si

3 Je m'inspire ici d'un témoignage réel qui nous a été envoyé lors d'OnVautMieuxQueCa, mais adressé à hacking-social.com, malheureusement impossible de le retrouver, mais la personne y contait son amour de l'informatique et à quel point le harcèlement, la violence de l'entreprise l'avaient totalement dégoûté des ordinateurs. L'ancienne passion était à présent tachée par ces traumatismes, il n'arrivait plus à retrouver son intérêt passé.

cela frustre, sape voire menace les besoins fondamentaux, l'internalisation sera médiocre (régulation introjectée ou externe) voire il y aura absence de motivation à faire le comportement (amotivation). Donc **la forme de la transmission d'un message est une action d'influence positive ou négative en soi** : un message dit avec une forte bienveillance, un soutien de la compétence, sera rapidement internalisé à cause de son excellence à nourrir les besoins fondamentaux et la confiance qu'il génère (y compris lorsque le contenu est mauvais ou de peu d'utilité) ; et inversement un message fait avec agressivité et froideur, y compris lorsque son contenu est intrinsèquement bénéfique et altruiste, a peu de chances d'être pleinement internalisé.

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne à travers **le contenu lui-même transmis** : si le comportement demandé permet de nourrir les besoins fondamentaux, alors il y aura une meilleure internalisation puisqu'il est « utile » psychologiquement, pour viser plus de bien-être, de meilleurs sentiments, de meilleures relations sociales, etc. Si le comportement sape les besoins fondamentaux (créant des sentiments d'incompétence, aliénation, des conflits, des ostracisations, etc.) alors il y aura amotivation ou une internalisation médiocre de celui-ci.

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne selon sa prise en compte des **capacités de l'individu à exercer le comportement avec succès** : un contenu est mieux internalisé si la personne est en capacité de le faire. Par exemple, « prendre des notes » peut être une activité internalisée, motivante, uniquement si la personne sait écrire depuis si longtemps que cela ne lui coûte plus d'effort et qu'elle peut donc écouter en même temps. À l'inverse pour un enfant « prendre des notes » ne pourra pas être internalisé de façon qualitative ni motivante, parce qu'il n'a pas encore assez d'expérience pour que l'écriture ne lui coûte plus aucun effort mental. L'environnement social peut échouer à faire internaliser un comportement s'il ne prend pas en compte les capacités des personnes à qui il demande le comportement.

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne selon sa prise en compte des **capacités de l'individu à comprendre la transmission** : autrement dit il peut ne pas y avoir internalisation si les comportements prescrits sont communiqués dans un langage incompréhensible à l'individu (par exemple à cause d'un vocabulaire trop compliqué, si l'information n'est pas dans sa langue natale). Cette incompréhension peut naître aussi de la contradiction des informations données au sujet des comportements et pas nécessairement des capacités de compréhension de la personne (par exemple « *les masques sont inutiles contre le coronavirus, il faut les réserver au personnel soignant* » puis « *il faut absolument porter des masques tout le temps* »[4]). Trop d'informations en même temps ou pas assez peuvent aussi nuire à la compréhension. L'individu peut aussi ne pas avoir la capacité de comprendre (par exemple un enfant peut difficilement comprendre un article scientifique) parce que cela nécessite d'abord certains apprentissages préalables qui n'ont pas été encore possibles (pour l'enfant et l'article scientifique, cela nécessite un temps long d'apprentissage, d'habitude de la lecture, du vocabulaire, des méthodes scientifiques, etc.).

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne en fonction aussi de **la satisfaction ou l'insatisfaction en général des besoins fondamentaux de l'in-**

4 Ici, il s'agit d'un exemple réel provenant de la communication du gouvernement français, en 2020.

dividu : si ces besoins fondamentaux en général sont satisfaits dans la vie de la personne, l'internalisation sera plus aisée (y compris lorsque la transmission du message est mauvaise, mais le contenu bon) ; s'ils sont menacés, même une bonne transmission avec un bon contenu pourrait ne pas réussir à faire internaliser de façon efficace, l'individu voyant la transmission comme une potentielle menace, une tentative de manipulation ou d'influence sournoise, etc., puisqu'il est en mode défensif (par exemple l'orientation contrôlée qu'on verra plus tard) de façon générale, à cause de ses besoins sapés. Ici cela peut être des environnements sociaux hors du champ du comportement demandé qui peuvent entraver l'internalisation ou au contraire la favoriser. Par exemple un enfant qui veut influencer positivement son ami à jouer dans la piscine peut échouer non pas parce qu'il a été trop pressant ou malveillant, ou encore parce qu'il proposerait quelque chose de trop difficile ou de repoussant, mais parce que cet ami a des parents très anxieux qui sans le faire exprès ont sapé son besoin de compétence et d'autonomie par crainte des dangers. Donc l'ami a peur de se noyer en allant dans la piscine par exemple. Si cet enfant a la sagesse de comprendre les sapages de son ami (et cela arrive), peut-être excellera-t-il à diminuer ses angoisses, à restaurer son besoin de compétence, en lui montrant joyeusement qu'il peut le faire.

- L'environnement influence le comportement qu'adoptera la personne selon sa prise en compte **des autres contenus internalisés par l'individu et leurs effets conflictuels** : si la transmission et/ou le contenu s'accorde aux valeurs, expériences, connaissances, réflexions de la personne, alors il sera internalisé de façon plus efficace. Si au contraire il entre en conflit avec d'autres éléments portés par la personne, il ne sera pas internalisé ou de façon médiocre. Ici les environnements sociaux hors du champ du comportement demandé ont pu favoriser l'harmonie des contenus internalisés par l'individu, en soutenant ces besoins et en transmettant de bons contenus (c'est-à-dire répondant aux besoins fondamentaux), ou au contraire entraver des internalisations harmonieuses par sapage des besoins ou transmissions de contenus favorisant le sapage, la menace des besoins fondamentaux.

Le chercheur Altemeyer rapporte[5] l'exemple de jeunes fondamentalistes religieux qui ici prenait la bible de façon littérale, c'est-à-dire croyant que le monde a été créé en 6 jours par Dieu (ce n'est pas une allégorie selon eux, mais la vérité) : comme tous à l'école, ils apprennent la théorie de l'évolution et peuvent même avoir de bonnes notes à ces cours, mais ce n'est pas du tout internalisé, c'est même un contenu totalement rejeté parce que leur milieu social est contre ces idées, donc ce serait rejeter leur milieu que de commencer à adopter cette idée d'évolution. Autrement dit, il n'y a pas d'internalisation possible, car cela sous-tend un risque pour eux pour leur besoin de proximité sociale, notamment le risque d'être ostracisé. Le cours et le prof peuvent être brillants et passionnants, cela ne changera pas tant qu'ils n'auront pas un autre environnement social aussi (voire davantage) bienveillant, dans lequel ils peuvent vivre et qui les acceptera avec ou sans religion, avec ou sans internalisation du contenu « évolution ». Certaines internalisations sont les clefs d'environnements sociaux très fermés : tant que les personnes les ont, elles sont admises à l'intérieur, si elles ne les ont pas ou pas d'une forme attendue, elles sont rejetées. La solution est donc qu'il y ait des environnements sociaux qui acceptent quiconque, peu importe les clefs qu'ils portent, c'est ouvert.

L'environnement social exerce donc une forte influence sur l'internalisation autonome d'un contenu ou non, mais le processus d'internalisation lui-même est interne à la personne. Une internalisation qui réussit est justement une forte personnalisation d'un contenu transmis.

5 *The authoritarians*, **Bob Altemeyer**, 2006

La personne fait sien un comportement transmis : par exemple, l'environnement social peut transmettre la nécessité de faire un acte écologique (tri des poubelles). Si ce comportement est bien internalisé parce que l'environnement social aura soigné sa transmission et soutenu les besoins, non seulement la personne triera ses poubelles avec des sentiments positifs, peut-être même qu'elle généralisera le comportement écologique :par exemple en se renseignant sur d'autres actes écologiques, sur comment les faire, pourquoi, etc. ; puis elle décidera ensuite d'accomplir d'autres actes écologiques (comme la réduction des déchets par exemple). Une internalisation réussie fait que le comportement est à durée indéterminée, réalisé sans pénibilité, efficacement. De plus, la personne s'approprie le comportement et peut potentiellement le développer, le complexifier, être créative à partir du contenu internalisé, ce qui va développer non seulement son existence, mais également celle des proches, voire de ses environnements sociaux proximaux et distaux. Le contenu internalisé se connecte à d'autres pans, là où des internalisations « en échec » déconnectent, ferment à des pans, à des champs d'apprentissage, à des environnements sociaux, enferment dans certaines bulles.

L'environnement social a donc un rôle d'« étincelle » plus ou moins intense/efficace, mais c'est l'individu, son internalisation, son appropriation autonome et singulière, qui en fera un feu.

L'internalisation peut se représenter sur un continuum, de l'absence d'internalisation (amotivation) à une plus grande qualité d'intégration d'un comportement, d'une valeur, etc. : [voir page suivante]

Ainsi plus l'intégration est de bonne qualité plus l'individu est autonome et s'autodétermine (régulation intégrée) ; moins elle est de bonne qualité, plus l'individu est non autonome face au comportement.

Cependant, bien qu'on représente le processus d'internalisation par toutes ces étapes, la personne peut être directement amotivée par un comportement et ne jamais de sa vie être motivée par celui-ci (par exemple, « torturer une personne ») ; tout comme dès la présentation d'un comportement être en régulation identifiée puis, après réflexion, être en régulation intégrée. Le contexte extérieur peut changer les internalisations des personnes, sans pour autant que ce soit manipulatoire/autoritaire ou exploiteur, mais simplement lié à des circonstances particulières : par exemple, une personne qui saluait de façon très tactile les autres par régulation intégrée (« aimer exprimer sa sympathie de façon très claire à ceux qu'elle apprécie ») peut avoir changé cette régulation durant la pandémie, en décidant d'exprimer sa sympathie non par les gestes, mais par la voix, le ton employé, pour que l'appréciation passe malgré les règles légitimes de distance physique et le port du masque.

Nous allons donc maintenant explorer tout ce continuum, en commençant par l'échec de l'internalisation d'un contenu - ou son refus - qu'est l'amotivation.

LES DIFFÉRENTES MOTIVATIONS

(*Théorie de l'intégration Organismique, mini-théorie inclue dans la Théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan, 1975/2017*)

Type de motivation	Forme de régulation	Causalité	Pourquoi le comportement est-il fait ?
Motivation intrinséque	**Régulation intrinséque**	*Interne*	*Par intérêt, plaisir, satisfaction qui en découle directement*
Motivation extrinséque	**Régulation intégrée**	*Interne*	*Parce qu'il est en parfaite harmonie avec les valeurs et les principes de l'individu*
	Régulation identifiée	*Plutôt Interne*	*Parce que la personne s'identifie au comportement / à l'activité,le valorise*
	Régulation identifiée fermée*	*Interne et externe*	*Parce que la personne s'identifie au comportement de façon défensive, fermée, compartimentée (conflit interne)*
	Régulation introjectée	*Plutôt Externe*	*Pour eviter la culpabilité ou la honte, être bien perçu, satisfaire des attentes sociales*
	Régulation externe	*Externe*	*Pour faire face à des pressions externes : obtenir une récompense, éviter une punition*
Amotivation (non autodéterminée)	**Absence de régulation**	*Ni interne ni externe*	*Le comportement n'est pas fait ; résignation, impuissance acquise, devalorisation...*
Amotivation** (autodéterminée)	**Régulation intégrée**	*Interne*	*Le comportement n'est pas fait parce qu'il est en dysharmonie avec les valeurs et les principes de l'individu*

Plus c'est clair, plus le comportement est autodeterminé, plus la motivation est autonome (le comportement sera durable, efficace, flexible...)
Plus c'est foncé, plus le comportement est déterminé (par l'extérieur), plus la motivation est non-autonome (le comportement sera à court terme, peu efficace, rigide
* Ajout basé sur l'expérience de Weinstein, Ryan, Dehaan, Prybylski, Legate (2012) et Deci et Ryan (2017)
** Ajout basé sur l'expérience de Vansteenkiste, Lens, Dewitte, De Witte (2005)

3. Pourquoi des personnes n'internalisent pas certaines demandes, sont démotivées ? L'amotivation

✖ L'amotivation désigne une absence de motivation pour un comportement, une action, le suivi d'une règle, une norme, une tâche, etc.

Cette amotivation s'exprime lorsqu'un individu ne trouve ni valeur, ni récompense, ni signification à un acte qu'il n'a pas l'intention d'accomplir.

Dans le cas d'une amotivation pour un « bon contenu » (répondant positivement à la fois aux besoins fondamentaux de l'individu et des environnements sociaux), cela peut être issu de la perception qu'il a de manquer de compétence quant à la réalisation de l'acte (par exemple, une amotivation d'un élève à apprendre une matière, car il se pense incapable de réussir), du

sentiment de ne pas être à l'origine des actes, donc de n'avoir aucun contrôle sur le résultat de leurs actions (par exemple quelqu'un qui ne cherche pas à faire des rencontres malgré un célibat qui lui pèse, car il pense que la personne ne sera séduite que par un certain physique qui n'est pas le sien et donc qu'il n'y a rien strictement rien à faire)[6].

Cette amotivation est proche du concept d'impuissance acquise (ou impuissance apprise, résignation acquise)[7] qui désigne un sentiment d'impuissance permanente parce que l'individu a été dans une situation dans laquelle il ne pouvait pas agir et ne pouvait pas s'échapper. En cela, cette amotivation est proche de la dépression, de l'anxiété, du désespoir et globalement de la souffrance psychique.

Mais l'amotivation peut être également autonome, volontaire et réfléchie : il y a une absence d'intérêt pour le comportement, la personne n'y met pas de valeur et choisit de ne pas le faire. Par exemple, ce sont des soldats qui refusent l'ordre d'abattre des civils[8]. C'est une amotivation autonome, réfléchie et volontaire.

Ainsi, selon la situation, l'amotivation n'est pas forcément négative et peut même être révélatrice d'une grande autonomie, où la personne se sent à l'origine de ses actes, veut les contrôler ainsi que leurs conséquences et a des motivations prosociales plus fortes. Autrement dit, ce qu'on appelle « démotivation » dans le langage courant peut être dû à une mauvaise interprétation des comportements d'une personne. On peut donner l'exemple des employés très peu productif du STO (Service du Travail Obligatoire) durant l'occupation nazie, qui selon le point de vue nazi, apparaissaient certainement comme très démotivés ou incompétents : mais selon un document de l'OSS[9] on voit que cette « démotivation » était au contraire une grande motivation à résister aux nazis au quotidien, c'était une incompétence et improductivité active, autodéterminée[10].

On peut également prendre un exemple plus contemporain concernant la démotivation à travailler :

◆ *Vansteenkiste, Lens, Dewitte, De Witte (2005)* ont soulevé la possibilité que certaines des attitudes apparemment passives vis-à-vis de la recherche d'emploi puissent être intentionnellement motivées. Au lieu d'avoir simplement perdu leur motivation à chercher un emploi, les chômeurs pourraient avoir une certaine motivation à ne pas chercher. Les chercheurs ont donc développé une échelle évaluant la motivation autonome et contrôlée des gens à ne pas chercher un emploi. Et effectivement, il y avait chez certains chômeurs (ici, belges) une motivation autonome à ne pas chercher un emploi qui était liée à des aspirations non extrinsèques, une volonté de vivre plus simplement en travaillant moins, une volonté d'éviter les expériences négatives, et un pessimisme concernant le monde du travail et les expériences à disposition.

6 C'est un exemple réel, provenant des Incels dont on parlera plus en détail dans le chapitre sur les relations sociales ; ce mouvement a des pans d'amotivation très mortifères.

7 Notion proposée puis validée par expérience, y compris sur des animaux non-humains (chiens, rats…) par Martin Seligman en 1975.

8 C'est également un exemple réel, tiré du livre « Des hommes ordinaires » de Christopher Browning, l'amotivation de certains soldats à obéir aux meurtres a parfois été très « corporelle », ils vont s'enfuir, hurler, vomir, refuser en bloc les ordres. D'autres ont eu ce même dégoût massif lors des tueries, mais ont obéi néanmoins.

9 *L'art du sabotage social,* **Hacking Social,** 2016 https://www.hacking-social.com/2016/05/09/etre-stupide-ou-lart-du-sabotage-social-selon-les-lecons-de-la-cia/

10 Voir aussi la notion de résistance civile, par Jacques Semelin notamment dans « Sans armes face à Hitler » et « Pour sortir de la violence ».

4. Comment la motivation peut-elle être de qualité médiocre ? Régulation externe, régulation introjectée

Dans le langage courant, on a tendance à réduire la motivation à sa caractéristique la plus positive qu'est l'entrain à faire une tâche, à adopter ou ne pas adopter un comportement, et à la voir comme une question uniquement individuelle, déconnectée des situations et des éléments extérieurs.

Or, bon nombre de comportements, actions, valeurs, règles sont faits et suivis non pas parce que l'individu est motivé à le faire de façon purement individuelle, mais à cause d'une contrainte extérieure ou d'un « tyran » intériorisé : l'action est alors réalisée ou suivie avec ressentiment, aliénation, résignation ou conflit mental. Ce sont des motivations dites non autonomes parce que ce sont des motivations qui sont poussées par d'autres (famille, pairs, institution, autorités, culture…) ou déterminées intérieurement par peur ou imagination du jugement d'autrui (peur de la honte, peur de l'exclusion, peur de perdre son image supérieure auprès d'autrui, peur d'être mal perçu, volonté de garder une image supériorisée/valorisée auprès d'autrui).

Comme on l'a vu précédemment, ces motivations non autonomes, donc de qualité médiocre, peuvent être un problème de capacité : un enfant de 18 mois ne peut pas comprendre, assimiler complètement la valeur, l'utilité sociale d'un comportement de silence. Il se contentera d'obéir pour éviter une désapprobation parentale, mais n'internalisera pas : par exemple, il ne sera pas de lui-même silencieux à la bibliothèque même s'il l'a appris à l'être durant les repas, parce qu'il ne comprend pas la valeur « ne pas déconcentrer autrui lorsqu'il lit/travaille/, etc. » que porte cette demande de silence. C'est une valeur qui mettra du temps à s'installer, car elle demande une maturité.

Il y a donc deux motivations non autonomes dans la théorie de l'autodétermination : la régulation externe et la régulation introjectée.

■La régulation externe

L'individu en régulation externe agit sous la pression directe de l'environnement social : il obéit pour éviter la punition ou les menaces, pour avoir la récompense ou les faveurs de l'environnement social. Dès lors que le contrôle et la surveillance de l'environnement social disparaissent, le comportement disparaît. L'action n'est pas du tout intériorisée, identifiée, synthétisée avec lui, ce qui est une bonne ou mauvaise chose selon la nature du comportement demandé. Quoi qu'il en soit, il n'y a pas d'adhésion personnelle au comportement lorsque l'individu est en régulation externe.

Pour reprendre l'exemple de l'enfant, il va être silencieux quand ses parents vont le lui demander ou par crainte d'être puni ou encore pour être félicité/récompensé. Et dès que les parents disparaissent, il arrête le comportement. Mais il ne fera pas le comportement de silence de façon autonome, par exemple en voyant que le climat social nécessite du calme. Peut-être parce qu'il est trop jeune pour avoir les capacités de comprendre, peut-être parce qu'il ne comprend pas la demande de silence, peut être parce que les parents ont transmis cette requête d'une façon qui ne permet pas l'internalisation (absence d'explication, menaces, atteintes aux besoins…).

La régulation externe est une motivation extrinsèque totalement guidée par l'extérieur, via la punition et la récompense. C'est un comportement obtenu de façon totalement instrumentale qui n'a aucun effet sur la personne qui ne s'investit pas mentalement dans l'action. Elle est

comme un pion, le fait par contrainte ou pour un résultat tout autre, et peut même parfois désapprouver totalement l'action qu'elle réalise. Elle fait l'action sans engagement ni connexion personnelle.

Le problème de cette motivation n'est pas l'efficacité sur le court terme pour l'environnement social, car de puissantes récompenses ou punitions peuvent contrôler le comportement d'une personne. Par exemple, si on propose un million d'euros ou qu'on menace de mort un individu pour qu'il danse nu sur la place publique, alors il fera sans doute le comportement. Mais il ne sera pas motivé pour faire ce comportement de danse sans récompense ou punition, notamment parce qu'il y a un fort risque de sapage de la proximité sociale, l'environnement jugeant négativement ce comportement, voire le punissant.

Ainsi, menacer de punition ou récompenser les personnes pour qu'elles adoptent un comportement à long terme (lié à la santé, la nutrition, le sport, l'écologie, l'absence de discrimination, la prosocialité…) est parfaitement inefficace voire produit les effets inverses, parce qu'être sous régulation externe est pénible pour l'individu. À noter que c'est en plus une stratégie coûteuse pour l'environnement social, en termes de temps, de surveillance et de pénibilité pour les superviseurs, qui sont eux aussi privés de leur autonomie, de la satisfaction de leur besoin de proximité sociale et de compétences par ce mode motivationnel puisqu'ils sont forcés à l'autoritarisme. On verra plus largement les effets de récompenses et de punitions dans le chapitre suivant.

À noter que les obéissants dans l'expérience de Milgram sont en régulation externe, on reviendra dessus en extension.

☋ La régulation introjectée

La personne agit sous une pression qui est internalisée et qui s'exprime dans la personne comme : *"tu dois faire ça !", "tu es nul si tu ne fais pas ça !"*. Cette motivation est surtout une course contre la honte et la culpabilité, et sert à satisfaire un environnement extérieur passé ou présent. L'individu peut penser que ce sont ses propres standards, alors que non. Dans la pensée de l'individu, on pourrait imaginer par rapport à l'écologie des introjections qui seraient des choses comme "*tu devrais avoir honte de ne pas avoir bien trié tes poubelles*", "*si j'utilise ma voiture pour faire ce petit trajet, untel va me trouver vraiment faible*" ; elles pourraient concerner le jugement d'autrui : "*ces gens devraient avoir honte de ne pas trier leurs poubelles*", "*les gens sont vraiment nuls de prendre leur voiture pour de si petits trajets*" qui montrent aussi une forme d'introjection.

Il n'y a pas une réflexion intériorisée sur la question, ni de synthèse avec soi, ses désirs, sa vie, etc. L'élément manquant est la décision personnelle et sourcée quant au comportement, que ce soit pour le rejeter, y adhérer ou le modeler à sa façon, avec créativité.

Il s'agit d'un contrôle par un environnement extérieur passé ou présent, direct ou indirect (peut-être ici l'intégration de discours injonctifs et culpabilisant durant l'enfance ou l'adolescence), mais répété dans et par la personne ; la présence de l'autorité n'est pas nécessaire. Ce mode de motivation à régulation introjectée est extrêmement répandu, certains chercheurs pensent que c'est l'un des « élans » les plus courants dans la vie des personnes dans certaines sociétés. C'est une motivation extrinsèque sous contrôle de l'extérieur, injectée dans la personne. Elle n'a souvent pas conscience de cette injection et la prend pour sa pensée en propre, alors qu'au contraire elle n'a pas été pleinement inspectée par la conscience, via la réflexion et qu'il n'y a pas pu avoir de pleine décision à ce sujet (donc ce n'est pas intégré ou rejeté pleinement).

L'aspect positif de cette motivation extrinsèque est que cela peut conduire à un perfectionnisme introjecté qui conduit à certaines formes d'estime de soi, de satisfaction, de fierté : il y a un bénéfice pour l'ego quand il y a réussite, mais un mal-être s'il y a échec.

Cette motivation est plus durable que la régulation externe parce que l'autorité n'a nul besoin d'être présente : la personne se donne des ordres elle-même, s'oppresse elle-même, s'évalue elle-même de façon conditionnelle ("si je ne fais pas ça, je ne vaux rien").

Ainsi plus il y a introjection, plus l'estime de soi est instable, fluctue au gré des résultats[11] : autrement dit, la personne se sent nulle et sans valeur si elle ne fait pas le comportement introjecté, si elle n'arrive pas à remplir telle tâche, telle condition. La réussite d'une introjection provoque de l'orgueil et l'échec de la culpabilité.

Sous régulation par introjection, il y a **projection**, c'est-à-dire que les individus projettent leur approbation sur un résultat : "*je serais un élève respectable quand ma moyenne sera à 16, sinon je suis mauvais*". Cette projection peut s'exprimer par le **jugement d'autrui** : l'élève peut considérer comme nuls les autres ayant moins de 16 de moyenne, il projette les critères de son auto-évaluation sur autrui et juge en fonction de ces critères.

Les comportements introjectés sont alimentés par les sentiments de valeur, de fierté ou d'**inflation de l'ego** ("*j'ai réussi donc je vaux plus qu'eux*"). Ils sont souvent dus au regard conditionné d'autrui durant le développement (être aimé ou recevoir de l'attention uniquement lorsqu'on réussit certaines conditions).

Ainsi certaines formes de self-control ne sont pas autonomes : il y a un contrôle de soi dynamique, mais la personne se sent obligée de se comporter ainsi, donc ce n'est pas de l'autodétermination. Les chercheurs parlent d'inflation de l'ego : les objectifs extérieurs sont adoptés avec un contrôle intérieur fort, dictent le comportement de la personne, mais celle-ci n'a pas vérifié si cela collait à ses buts, ses désirs, ses besoins, ses valeurs, sa situation. L'introjection devient une partie de la personne.

Certaines situations peuvent catalyser cette régulation introjectée. Par exemple, en situation d'implication de l'ego, où un superviseur dirait « *cette tâche va évaluer votre intelligence* », ou en situation de comparaison sociale : "*tu te rends compte que même un enfant arrive mieux que toi*", ou encore de compétition.

La SDT explique que dans la mesure où les groupes, les individus véhiculent l'idée que la valeur d'une personne dépend de l'affichage de ses biens, son image, ses réalisations ou tout autre attribut non intrinsèque, alors ils contribuent à mettre la personne en régulation introjectée et jouent avec la vulnérabilité de l'estime de soi.

Pour le dire autrement, la personne n'adhère pas pleinement au comportement ; elle le prend néanmoins en compte, voit son importance, mais uniquement au regard de la pression sociale à son sujet. Elle fait le comportement par pression sociale, sans forcément se rendre compte qu'il est déterminé non par elle, mais par la pression sociale.

Les effets des introjections

Il peut y avoir un besoin de proximité sociale et de compétence qui peut être comblé via les introjections : quand l'individu les réussit, il va se sentir « comme les autres », réussissant comme eux, ou il peut y avoir inflation de l'ego et une comparaison sociale comme "être supérieur aux autres", accompagnée de fierté.

Mais ce comportement contrôlé est accompagné d'un conflit sous-jacent et de ressentiments. Ainsi les relations sont teintées d'anxiété : comme tout est conditionné à un résultat, cette fierté est passagère, l'anxiété revient vite pour un autre comportement demandé.

11 Kernis et Paradise, 2002 ; Ryan et Brown, 2006.

L'esprit critique et la résistance à la manipulation sont mis à mal par les introjections :

◆ *Vallerand et Carducci (1996)* ont étudié la force des raisons pour lesquelles les personnes s'informaient sur la politique. Les motivations à régulation introjectée pour la politique sont associées au fait de s'appuyer sur l'opinion des autres, à des émotions conflictuelles sur les résultats et une vulnérabilité à la persuasion. À l'inverse, la motivation extrinsèque à régulation identifiée (qui est autonome) était associée à une recherche active d'information, à des positions politiques plus complexes, et au vote.

◆ *Koestner, Houlfort, Paquet et Knight (2001)* ont évalué les styles de régulation des personnes à s'engager dans des comportements écologiques puis les ont soumis à des arguments anti-recyclage. Ces arguments étaient soit faibles, soit forts, faits par des communicants soit attractifs ou soit peu attractifs (physiquement). Ceux motivés avec autonomie résistaient à la persuasion, qu'importe l'attractivité et les arguments forts ; les individus à introjection étaient vulnérables aux arguments anti-recyclage surtout lorsqu'ils venaient de sources attractives.

De plus l'introjection est épuisante, fait baisser la vitalité, augmente l'anxiété :

◆ *Ryan et coll. (1993)* ont examiné le degré d'internalisation des valeurs et des comportements religieux (ici chrétiens) chez des étudiants d'un collège religieux, des adultes pratiquants et des adolescents évangéliques. La régulation identifiée à la religion était associée au bien-être, à l'estime de soi tandis que les régulations introjectées pour la religion étaient liées au mal-être, à l'anxiété, à la dépression et à la somatisation.

Ce mode de régulation n'est pas dû au fait que la personne ne « ferait » pas un effort d'internalisation : les environnements sociaux ont causé (sans forcément le vouloir) ce mode de régulation ; la SDT suggère que l'éducation parentale autoritaire (notamment via le châtiment corporel) ne conduit pas à une intériorisation des contenus demandés, mais amène au « mieux » à des régulations externes ou introjectées. Il en va de même pour un regard conditionnel (n'avoir de l'attention, du respect des parents qu'après avoir répondu à leurs attentes/ordres, via des réussites définies, conformes).

◆ *Assor et coll. (2004)* ont interrogé des étudiants universitaires sur les pratiques de leurs parents, et en particulier sur leur utilisation du regard conditionnel, pour les motiver durant leur enfance. Plus les parents avaient un regard conditionnel (sur des domaines variés comme les études, les comportements prosociaux, le sport…), plus les étudiants ressentaient de la honte et de la culpabilité face à l'échec, une satisfaction de très courte durée après une réussite, une estime de soi contingente (l'estime n'est là que s'il y a réussite, conformité dans un domaine) et un sentiment de rejet et de colère vis-à-vis des parents. Certes les comportements introjectés sont réalisés, mais dans une ambiance affective négative et n'amenant pas à un bien-être.

◆ *Moller, Roth, Niemiec, Kanat-Maymon et Deci, 2018* Lorsque des adolescents ont été exposés fréquemment à un regard conditionnel par leurs parents (sachant que le regard conditionnel amène à une régulation introjectée), ils ont des attachements moins sécurisants avec leurs parents, mais également avec leurs partenaires amoureux et leurs amis. Le regard conditionnel, et donc la régulation introjectée, se généralise à toutes les relations sociales : toutes les relations sociales sont en quelque sorte devenues source de honte potentielle, de

culpabilité ou visant à atteindre des standards prédéterminés et conformistes.

Au vu de tout cela, on peut se demander si une motivation autonome est possible, tant l'environnement social semble avoir une emprise directe sur notre comportement (régulation externe) et même sournoise (régulation introjectée), en ce sens où les personnes à introjection pensent que leurs introjections sont leurs véritables désirs, valeurs, besoins et s'emploient, sans nul besoin de tyrannie externe, à se conformer aux introjections quitte à « oublier » leur moi, passer à côté de celui-ci, le dénier, l'évincer au profit d'un rôle conforme aux attentes.

À noter que même la réussite des introjections conformément à ce qui est attendu ne génère pas de la joie : le sentiment de valeur que peut ressentir la personne ayant suivi son introjection résulte d'une fausse estime de soi, un moi artificiel qui n'est pas celui de la personne, qui dépend de l'affichage continu de caractéristiques et de comportements plutôt que lié à un sens de soi et de sa vie.

Autrement dit, l'individu est un acteur continuel d'un rôle qui ne lui plaît pas profondément, qu'il a adopté pour être inclus, pour ne pas être rejeté.

L'autonomie et l'autodétermination sont-elles possibles lorsqu'il s'agit d'accepter des requêtes de l'environnement social ou n'y a-t-il que l'amotivation comme porte de sortie pour vivre ses valeurs ? Peut-on être libre en acceptant certaines influences, requêtes de l'environnement social ou n'est-ce pas là perdre toute autonomie ?

5. Peut-on être autodéterminé en ayant des motivations extrinsèques ? Régulation identifiée, compartimentée, intégrée

La grande interrogation des chercheurs de la SDT était de savoir s'il était possible qu'une personne soit autonome avec une motivation extrinsèque. Celle-ci provenant d'une requête directe ou indirecte de l'extérieur, on pourrait imaginer cela impossible, étant donné que la détermination initiale ne vient pas de l'individu. Or il peut internaliser, c'est-à-dire faire siens les contenus proposés par l'extérieur, les personnaliser, les développer : ce qui semble être une excellente chose au regard de l'autodétermination en général, puisque c'est une appropriation créative, autodéveloppante. Et c'est effectivement le cas pour les contenus extérieurs vertueux, comme tout ce qui a trait à la prosocialité, tout ce qui aide les compétences à se développer, aide les environnements sociaux à collectivement nourrir les besoins de tous, etc. Mais qu'est-ce qui se passerait si l'individu avait internalisé avec excellence des comportements horribles et était autonome avec ceux-ci ? Ce n'est pas une question anodine, on va le voir, puisqu'elle nous amène à penser la « nature » de l'Homme, à questionner la virtuosité ou non de l'autodétermination. Si l'autodétermination est possible pour des comportements abjects, alors c'est assez désespérant : l'environnement social pourrait difficilement la changer, puisque l'individu se sentirait heureux du comportement abject, le ferait sans que ce soit déterminé par manipulation ou exploitation. Ainsi peut-on être motivé pleinement pour le pire ? C'est ce qu'on verra notamment avec la question de la régulation identifiée compartimentée.

● La régulation identifiée

Lorsqu'un comportement est demandé par l'environnement social, les personnes à régula-

tion identifiée vont le faire parce qu'elles considèrent que le comportement a quelque chose d'important pour elles, a de la valeur pour elles, ou trouvent l'activité signifiante. Il y a compréhension du comportement demandé et acceptation personnelle.

Prenons par exemple un environnement social qui instaurerait une sorte de jeu récompensant l'aide à autrui (comportement prosocial). Un individu à régulation externe pour ce jeu n'aurait des comportements prosociaux que lorsqu'il y aurait des récompenses, et il s'arrêterait lorsque le jeu prendrait fin parce qu'il n'a pas du tout internalisé la valeur du comportement prosocial, ou encore parce qu'il est en incapacité de comprendre le comportement, ou parce que l'environnement a été si autoritaire que cela a dégoûté d'être prosocial.

Un individu à introjection jouerait le jeu ou arrêterait à sa fin. Mais il se dirait que s'il n'est pas prosocial il va être mal perçu, qu'il "doit" être prosocial, qu'il ne "doit pas" être aussi nulle que les non-prosociaux, qu'il faut le faire sinon on va le lui reprocher. La valeur du comportement prosocial n'est pas intégrée puisque l'individu fait le comportement pour éviter des atteintes à son ego, parce qu'il a une estime de lui-même basse ou encore parce qu'il gonfle son ego par compétition et comparaison sociale.

En régulation identifiée, la personne continuerait le comportement prosocial, qu'importe qu'il y ait le jeu ou non, récompense ou non, car elle trouve que ce comportement est important, a de la valeur, elle s'identifie à ce comportement, au fait d'être une personne prosociale. Elle se voit comme une personne devenant de plus en plus prosociale grâce à ce comportement qu'elle veut personnellement continuer.

Cette motivation est généralement beaucoup moins conflictuelle que l'introjection ou la régulation externe : le comportement ou la valeur adoptée est beaucoup plus stable dans le temps, plus persistante, demande moins d'énergie mentale, moins d'accompagnement relationnel (la personne n'a pas besoin de récompense sociale ni d'être vue en train de faire le comportement pour en tirer satisfaction).

Attention, lorsque les chercheurs parlent d'identification, il ne s'agit pas de l'identification comme la notion peut être employée en psychanalyse (c'est-à-dire avoir une relation privilégiée avec une personne, et donc s'identifier à cette personne qui devient un modèle). Ici, la personne s'identifie à des valeurs en fonction de leur harmonie avec ses propres besoins, objectifs et autres valeurs. L'entourage de cette personne en régulation identifiée joue un rôle dans l'internalisation, en valorisant le comportement, en montrant son harmonie. Il est facteur d'influence positive sur l'internalisation, mais il n'est pas à l'origine de cette internalisation, c'est la personne qui internalise elle-même.

Cependant cette internalisation n'est pas totale, car la personne n'a pas encore vérifié la compatibilité de ce comportement adopté avec tous les aspects de son existence, de son identité. Parfois ce n'est pas grave, car l'internalisation finale sera effectivement en harmonie avec la personne, mais parfois également cette identification va être compartimentée, fermée et défensive, ce qui s'avère pire que l'introjection.

La régulation identifiée compartimentée

Parfois la personne s'identifie à un comportement, c'est à dire elle se pense comme une personne qui fait ce comportement : par exemple une personne suit le Code de la route, car elle s'estime être un conducteur responsable, c'est l'identification à « conducteur responsable » qui la motive. C'est une régulation plus durable dans le temps, plus efficace, plus autonome puisqu'elle ne dépend pas directement de l'intervention de l'extérieur : qu'il y ait des témoins de la conduite du conducteur ou pas, il suivra le Code de la route.

Mais une identification peut être fermée, rigide, défensive et compartimentée, ce qui en fait ressemble davantage à une introjection qui serait encore plus ancrée dans la personne, avec tous les conflits que cela suppose. Par exemple ce conducteur qui suit le Code de route en identification compartimentée préconiserait de mettre en prison ferme ceux qui refusent d'obéir au stop, dirait qu'ils sont des monstres, voire irait lui-même surveiller la route à côté de chez lui et dénoncerait toutes les atteintes au Code de la route. On voit qu'il y a un problème avec l'affirmation de cette identification qui ressemble à une introjection prise en main par la personne d'une façon violente. On va voir que c'est sans doute parce qu'il y a un conflit entre cette identification et d'autres dans l'individu, notamment avec cette expérience :

Weinstein, Ryan, Dehaan, Prybylski, Legate (2012) ont postulé que lorsque des individus grandissent dans des environnements menaçant l'autonomie, ils peuvent être empêchés d'explorer et d'intégrer certaines valeurs ou identités potentielles, et en conséquence ils sont plus enclins à compartimenter certaines expériences qui sont perçues comme inacceptables.

Comme l'homosexualité est stigmatisée, l'hypothèse des chercheurs a été que les personnes qui ont grandi dans des environnements sapant ou frustrant l'autonomie pourraient être plus enclines à compartimenter leur attirance pour le même sexe autant aux autres qu'à eux-mêmes, ce qui conduit à des processus défensifs. Les quatre études des chercheurs ont consisté à voir le soutien parental de l'autonomie des personnes, prendre note de leur identification sexuelle, puis mesurer leur orientation sexuelle implicite grâce des tests d'association implicite. Ces tests se basent sur le temps de réaction, sans que la personne puisse avoir le temps de mettre en œuvre des mécanismes de défense.

Résultat, il s'est avéré que plus l'environnement paternel avait été contrôlant et homophobe, plus il y avait une forte différence entre leur hétérosexualité annoncée et les mesures implicites montrant leur attirance sexuelle pour les personnes du même sexe. C'est-à-dire qu'ils n'étaient pas cohérents dans la forte hétérosexualité annoncée alors qu'ils avaient pourtant des désirs homosexuels. En plus, pour protéger cette identification compartimentée, ces individus préconisaient plus d'agressions envers les homosexuels.

Autrement dit, cette identification « hétérosexuelle » était fortement ancrée dans ce qu'ils annonçaient, mais elle était fermée et défensive, parce que ces individus avaient des désirs, des besoins sexuels homosexuels, contrairement à ce qu'ils annonçaient. Ce qui entraînait des processus défensifs, c'est-à-dire qu'ils défendaient l'identification hétérosexuelle en préconisant l'agression des homosexuels : on voit là comme une projection sur la société de leur lutte interne contre leurs propres désirs et envies.

Pour reprendre notre exemple assez idiot du conducteur (en identification fermée), il semblerait que cette identification rigide au Code de la route, au fait d'être un conducteur responsable, cache peut-être une soif de ne pas respecter le Code de la route, peut-être une envie plus générale de se libérer de certaines règles. Pour une raison qu'on ignore, il lui est impossible d'apparaître comme étant en acceptation tranquille avec le Code de la route. Il a besoin d'affirmer de façon violente son identification -parce qu'elle est conflictuelle en lui -, et pour cela s'attaque à ceux qui ne l'ont pas.

Ce n'est pas qu'une hypocrisie, comme par exemple s'affirmer écolo et faire le contraire, ce qui serait plus liés à des introjections/orientations contrôlées/des situations d'implications de l'ego. Généralement, même dans ce cas d'hypocrisie, la personne n'a pas besoin de réaffirmer violemment cette identification « écolo » en agressant ceux qui ne le sont pas : souvent les identifications faites pour des raisons de valorisation sont très rapidement perçues comme contradictoires, l'action étant contraire à l'affirmation.

Ici, dans l'identification compartimentée, l'action n'est pas contraire à l'affirmation, au contraire, puisque l'individu fait le comportement, et plus encore il part en guerre violente contre ceux qui ne le font pas, avec une violence démesurée. Il a un besoin de maintenir l'image que lui apporte cette identification, y compris en la prouvant par la violence sur autrui, parce qu'il y a un conflit avec ses autres identifications ou besoins.

C'est comme si par exemple être carniste était une identification glorifiée dans la société – la seule valide –, mais que l'individu avait faim de nourriture exclusivement végan, la désirait en secret, et que pour combattre cette faim et ces désirs, il attaquait les végans.

Selon les chercheurs, c'est l'une des régulations ayant les conséquences les plus graves et les seules pour lesquelles il est le plus difficile de trouver des solutions, étant donné la part d'autonomie qui accompagne ce type de motivation. Malheureusement, il y a peu d'autres recherches ayant étudié l'identification compartimentée, la formulation de celle-ci étant théorique, cette expérience et l'expérience clinique montrant très souvent des patients soumis à ce genre d'introjection encore plus rigidement ancré que l'introjection habituelle.

●La régulation intégrée

La personne autodéterminée pourrait se définir comme ayant une orientation autonome, des aspirations intrinsèques, étant à la fois fortement motivée intrinsèquement par certaines de ses activités et à régulation intégrée pour certaines de ses activités à motivation extrinsèques.

La régulation intégrée est la forme de motivation extrinsèque la plus autonome, car les valeurs, les comportements adoptés, sont en congruence avec le moi de la personne, remplissent ses besoins, ses attentes, ses désirs. Ses valeurs et comportements adoptés ne sont pas en contradiction entre eux, ils forment une harmonie persistante dans le temps, c'est entièrement authentique. L'intégration suppose que la personne a vivement réfléchi à la valeur du comportement à adopter, a réfléchi à son rapport avec cette valeur, sans tabou et avec sincérité.

Ainsi, elle a éliminé toutes les valeurs, comportements, actions qui n'étaient pas compatibles avec ses désirs, attentes, valeurs, besoins.

En cela, la régulation intégrée est peu possible chez l'enfant, car cela nécessite une maturité, des réflexions dites par les chercheurs « d'ordre supérieur », cela demande des compétences cognitives fortes, des capacités à engager et lier des connaissances tant intellectuelles qu'intérieures, à développer une sagesse (qui dépend tant de l'intelligence cognitive que socio-émotionnelle) à pouvoir explorer son expérience de façon pleinement consciente, etc.

La régulation intégrée est flexible, ouverte, autonome : qu'importe la situation, la personne ayant énormément réfléchi à son rapport au monde, à ce qu'elle adopte ou non en fonction de ses « profondeurs » personnelles que sont ses besoins, désirs, attentes, elle sait s'adapter et choisir dans une nouvelle situation, faire des compromis ou savoir désobéir, partir ou résister même quand il n'y a pas d'échappatoire.

Par exemple, même si une valeur comme l'altruisme peut avoir été prescrite à la personne par un agent social signifiant pour elle, ce lien de dépendance à cette prescription est dépassé : la personne a soupesé la valeur altruisme avec tous les aspects de sa vie, s'est instruite à ce sujet, a fait des expériences et analysé ses sentiments vis-à-vis de cette valeur et son interaction avec d'autres, etc. Le premier lien, qu'il ait été très ou peu pressant, hypocrite ou sincère, n'a plus d'emprise : la personne a travaillé vivement à l'adoption personnelle de la valeur et l'entretient, la fait vivre vraiment en elle et par elle, c'est pleinement conscient, volontaire, stable dans le temps. Autrement dit, pour la personne qui a une régulation intégrée, faire un comportement intégré c'est se réaliser soi-même, être soi-même, vivre son existence en propre.

◆ Pour tester cette intégration, *Legault, Green-Demers, Grant et Chung (2007)* ont testé l'autonomie des personnes selon la taxonomie de la SDT : les personnes devaient auto-déclarer leurs préjugés ou leurs absences de préjugés. Ensuite, ils passaient des tests d'association implicite[12] sur les préjugés. Résultat, les personnes les plus autonomes à réguler leurs préjugés déclaraient des préjugés bas et les tests d'association implicite montraient également qu'elles n'avaient pas de préjugés. Il y avait une grande congruence entre ce qu'elles disaient, leurs résultats prouvant effectivement qu'elles avaient réfléchi et travaillé la question.

Etant donné que cette motivation extrinsèque est la plus autodéterminée, la plus réfléchie, mature, autonome, flexible et la plus authentiquement représentative de l'individu et ce qu'il souhaite, tout en étant un apport fort à la personne et le collectif, les question qui se posent à présent sont : qu'est-ce qui provoque l'émergence de cette motivation ? Comment l'individu se met à la fois à réfléchir, à prendre conscience, décider et travailler à intégrer pleinement les valeurs entre elles ?

La réponse est la même que pour les autres points abordés par la SDT : cette personne à motivation extrinsèque intégrée a été soutenue par un environnement soutenant l'autonomie (c'est-à-dire non contrôlant) et tous ses besoins fondamentaux.

◆ *Ryan et Connell (1989)* ont fait passer un questionnaire mesurant le type de régulation des élèves (SQR-A), ainsi qu'un questionnaire mesurant l'autonomie perçue, offerte ou non par leurs professeurs. Plus les élèves percevaient le climat social de la classe comme soutenant l'autonomie, plus leur motivation était intégrée.

◆ *Grolnick et Ryan (1989)* ont interviewé des mères et pères sur la façon dont ils motivaient leurs enfants pour les devoirs et les tâches ménagères (donc des actions qui ne sont pas intrinsèquement motivantes). Ensuite, les chercheurs ont observé les familles dans leur quotidien, en mettant leur focus sur l'implication des parents auprès des enfants (le temps qu'ils leur accordaient, l'attention donnée), la façon dont les parents apportaient de la structure (en guidant clairement) et le soutien à l'autonomie. Ce soutien à l'autonomie est prédictif chez les enfants de plus de motivation intégrée, plus de motivation intrinsèque, ainsi que de meilleurs résultats.

Les chercheurs précisent que les parents hautement contrôlants étaient bien intentionnés même si les résultats sur les enfants étaient totalement contraires à ceux soutenant l'autonomie. S'ils étaient contrôlants, c'est parce qu'ils souhaitaient la réussite de leur enfant à l'école. Les chercheurs expliquent que ces pratiques parentales contrôlantes découlent du sentiment d'insécurité des parents, de leurs préoccupations pour l'avenir ou encore de leurs propres rêves inassouvis. Paradoxalement, ce contrôle sape l'internalisation autonome et intrinsèque qui soutient la réussite.

On peut aussi observer l'internalisation en laboratoire.

Deci, Eghari, Patrick et Leone (1994) demandaient aux personnes de faire une tâche particulièrement ennuyeuse où ils devaient regarder des points lumineux et appuyer aussi vite que possible quand il y avait de la lumière. Les chercheurs ont modelé leurs explications selon les groupes pour qu'elles soutiennent plus ou moins fortement l'autonomie.

Dans le premier groupe, les personnes recevaient une explication valable au sujet de l'expérience : on leur disait que c'était un entraînement potentiel de l'attention. L'expérimentateur

12 On peut en tester ici : Test d'associations implicite, https://implicit.harvard.edu/implicit/france/

reconnaissait également le sentiment d'ennui que provoquait cette tâche.

Dans le deuxième groupe, l'expérimentateur appuyait sur le fait que les sujets avaient du choix et qu'ils étaient peu contrôlés.

Dans le dernier groupe, l'expérimentateur était contrôlant et directif.

Ensuite tous les participants ont été laissés seuls dans la salle, ils pouvaient continuer la tâche, mais aussi lire des magazines laissés à disposition. Plus les participants passaient de temps à continuer la tâche ennuyeuse, plus cela signifiait qu'ils avaient internalisé cette activité non motivante intrinsèquement.

Et effectivement, il a été montré que l'internalisation est meilleure lorsqu'il y a une justification valable, que les sentiments d'ennui sont reconnus par l'expérimentateur et que le choix est mis en évidence. Les personnes estimaient aussi la tâche plus utile, avaient plus de plaisir à la faire, et se sentaient avoir plus de choix (cela a été vérifié par un questionnaire).

◆ *Legault, Gutsell et Inzlicht (2011)* ont réalisé une expérience en laboratoire où les personnes recevaient une brochure sur l'importance de ne pas avoir de préjugés. Une brochure délivrée à un groupe disait que les personnes avaient le choix d'avoir ou non des préjugés ; une autre brochure délivrée à un autre groupe était au contraire prescriptive et pressante, disait que les personnes devaient être sans préjugés. La dernière brochure ne délivrait pas de message particulier excepté l'information. Les préjugés étaient mesurés : la deuxième brochure, celle contrôlante, a augmenté les préjugés et la première a diminué les préjugés.

Ces mêmes chercheurs ont reproduit l'expérience avec d'autres mesures et conditions, et ils ont confirmé que plus il y a de contrôle, plus les préjugés explicites et implicites augmentent.

On peut aussi se demander si l'internalisation est vraiment souhaitable à la fois pour l'individu qui internalise mais aussi pour l'environnement social qui vit avec des individus ayant internalisé leurs attentes plutôt que d'y obéir avec déplaisir. Ainsi voici un pêle-mêle d'expériences et études qui montrent les avantages de l'internalisation pour l'individu et son environnement social :

◆ *Greenstein et Koestner (1996)* ont étudié les résolutions du Nouvel An d'étudiants et les raisons pour lesquelles ils voulaient suivre ces résolutions (qui pouvaient être externes, introjectées, identifié, intrinsèque). Après 2 mois, les chercheurs ont découvert que les étudiants qui avaient des raisons identifiées et intrinsèques plus fortes étaient plus susceptibles d'avoir maintenu leurs résolutions que les étudiants avec des raisons externes et introjectées plus fortes.

◆ *Séguin, Pelletier, & Hunsley, (1999)* ont évalué les raisons qui incitaient les personnes à adopter des comportements comme le recyclage, la réutilisation d'emballages, l'achat de produits plus écologiques, l'économie d'énergie. Plus les raisons des personnes pour ses comportements étaient autonomes (régulation identifiée, régulation intégrée ou motivation intrinsèque) plus les personnes cherchaient de l'information sur l'environnement et persistaient davantage à effectuer ces comportements.

◆ *Green-Demers, Pelletier et Menard (1997)* ont non seulement montré qu'il y avait un lien entre les motivations autodéterminées et les comportements protecteurs de l'environnement, mais que ces motivations se renforçaient à mesure que les comportements à effectuer devenaient difficiles. Dans cette étude, il a été étudié pourquoi des personnes n'essayaient même pas de protéger l'environnement : elle étaient en amotivation, pensant que ces comportements ne protégeaient pas l'environnement et/ou elles ne se sentaient pas capables de les faire.

◆ *Pelletier, Fortier, Vallerand, Tuson, Briere, et Blais, (1995)*. Plus des entraîneurs pour la nage de compétition soutenaient l'autonomie des nageurs et leur motivation personnelle, plus les nageurs internalisaient et avaient une motivation autonome.

◆ *Pelletier et coll. (2001)* ont étudié des athlètes et leur motivation. Leur motivation à régulation externe était prédictif d'absence de persistance de l'activité, la régulation introjectée était un prédictif d'une persistance modérée. Seules les motivations autonomes étaient des prédictifs positifs de la persistance dans le temps de l'activité.

◆ *Münster-Halvari, Halvari, Bjørnebekk et Deci (2012a).* Si les professionnels de la santé dentaire satisfaisaient les besoins psychologiques fondamentaux de leurs patients, ceux-ci étaient plus motivés de façon autonome pour les soins à domicile. Le soutien des dentistes et, en conséquence, la motivation autonome des patients prédisaient plus de comportements en faveur de leur santé.

◆ Evans et Bonneville-Roussy (2015). En Australie, plus des écoles de musique satisfaisaient les besoins d'autonomie des élèves, plus les élèves étaient en motivation autonome : ils pratiquaient plus fréquemment, avec plus de qualité, et une préférence pour les morceaux difficiles.

EXTENSION^ME

La soumission à l'autorité | Réactance | Conformisme

❖EXTENSIONME : soumission à l'autorité | réactance | Conformisme

Les extensions suivantes étendent directement les points sur la régulation externe (soumission à l'autorité, réactance), ainsi que les introjections (conformisme, preuve sociale, pression sociale) et vont nous permettre d'entrevoir d'autres portes de sorties vers plus d'autodétermination (désobéissance).

❖EXTENSIONME La soumission à l'autorité : l'obéissance, Milgram

Dans les années 60, Milgram élabore une série d'expériences sur la soumission à l'autorité qui feront (et font encore) grand bruit, car elles suivent un protocole assez perturbant pour les participants et qui, déontologiquement, questionne.

En 1963, Milgram fait passer une petite annonce dans la presse locale. Celle-ci appelait à participer à une recherche sur la mémoire contre une rétribution de 4 dollars 50 (ce qui est une somme correcte pour l'époque) dans l'université de Yale ; les participants étaient accueillis dans un laboratoire, par un expérimentateur de 31 ans, froid et impassible. À côté de lui, il y a un autre participant, « M.Wallace »[1], homme de 47 ans au visage avenant, sympathique. L'expérimentateur leur explique qu'ils vont tous deux participer à une expérience sur l'effet de la punition sur l'apprentissage. L'un d'entre eux va jouer le professeur et l'autre prendre le rôle de l'élève. Il y a un tirage au sort pour déterminer les rôles de chacun[2].

M.Wallace est emmené dans une salle adjacente, il est attaché sur une chaise (« *pour éviter tout mouvement excessif durant un choc* » dit l'expérimentateur), puis on lui accroche des électrodes à ses poignets et on lui pose une crème pour éviter les brûlures.

L'expérimentateur précise que les chocs envoyés à M.Wallace peuvent être extrêmement douloureux, mais qu'ils ne peuvent pas causer de dommages irrémédiables.

Le participant est installé dans une autre pièce, avec un interphone qui permettra la communication avec l'« élève » M.Wallace et un générateur de chocs, gradué de 15 à 450 volts. On y lit « *choc léger, choc moyen, choc très intense* » et la fin de la graduation n'indique qu'un « XXX ». L'expérimentateur explique le rôle au participant : une tâche de mémoire où il devra pour l'essentiel lire des listes de mots (et à M.Wallace de retrouver les mots manquants) et punir M.Wallace s'il venait à se tromper dans le rappel de ces mots. On fait tester l'appareil sur le sujet à 45 volts.

M.Wallace fera des erreurs et plus les décharges envoyées par le participant augmentent, plus ses réactions vont exprimer de la souffrance : à partir de 75 volts et jusqu'à 120 volts, M.Wallace émet des gémissements de souffrance ; à 120 volts, il crie que les décharges deviennent vraiment douloureuses ; à 135 volts, M.Wallace hurle de douleur ; à 150 volts, M.Wallace implore « *Monsieur laissez moi partir ! Je ne veux plus participer à l'expérience ! Je refuse de continuer !* » ; à 180 volts, il dit « *Je ne peux plus le supporter* », à 270 volts, M.Wallace émet un cri d'agonie ; à 300 volts, Bot dit qu'il ne fournira plus aucune réponse à l'exercice ; à 315 volts,

1 Ce nom n'est pas son vrai nom qui était Jim McDonough, cf Marsh Abigail, *Altruistes et psychopathes*, 2019.
2 Le tirage est truqué, M.Wallace est un compère de l'expérience, acteur qui jouera l'élève.

M.Wallace rugit de douleur et il demande encore à partir ; à 330 volts et jusqu'à 450 volts, on n'entend plus M.Wallace.

Les participants interpellent généralement l'expérimentateur pour demander s'ils doivent continuer, ou s'ils peuvent arrêter. L'expérimentateur, toujours impassible va répondre à chaque fois :

1. « *S'il vous plaît, continuez* » ou « *Je vous prie de continuer* » ; si la personne insiste à nouveau, il répond : 2. « *l'expérience exige que vous continuiez* » ; si la personne insiste à nouveau, il répond : 3. « *Il est absolument indispensable que vous continuiez* » ; si la personne insiste à nouveau, il répond : 4. « *Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer* ».

Et l'expérience s'arrête si le sujet insiste une autre fois pour partir. Ensuite il y a un ou plusieurs débriefings avec les participants pour leur expliquer la vraie nature de l'expérience, les accompagner.

Au début des premiers gémissements de M.Wallace, les sujets rient très souvent : c'est un rire nerveux. Les participants sont ensuite tous extrêmement nerveux durant l'expérience, manifestent de l'angoisse, du stress, de l'anxiété. Parfois, après avoir échangé avec l'expérimentateur, ils deviennent au contraire extrêmement froids comme lui et se dépêchent d'envoyer les décharges, voire enguirlandent M.Wallace quand il se trompe. D'autres sont en colère contre l'expérimentateur, le dédaignent, mais continuent d'envoyer des chocs de plus en plus grands. Ils essayent parfois de tricher en insistant vocalement sur les bonnes réponses pour aider M.Wallace. Dans l'expérience princeps de 1963, ils seront 62,5 % à obéir d'un bout à l'autre, jusqu'au final morbide des 450 volts. 12,5 % s'arrêtent à 300 volts (quand on entend l'élève M.Wallace remuer) ; 20 % s'arrêtent entre 375 et 420 volts (mention danger : choc violent).

Le chiffre traumatise, et beaucoup de chercheurs n'y croiront pas, ainsi l'expérience a été beaucoup répliqué à travers le monde et les époques ; mais à chaque fois, il y a un niveau de soumission à l'autorité, d'obéissance destructrice extrêmement dramatique[3] :

Il a été testé d'autres conditions afin de voir quelles variables de l'expérience pouvaient pousser à tant d'obéissance destructrice ; et parfois, les taux sont bien pires que dans l'expérience princeps.

Si l'expérience se déroule en milieu « réel », qu'un médecin inconnu appelle un service infirmier et ordonne de donner une dose dangereuse d'un médicament inapproprié et non autorisé dans le service (médicament et posologie que les infirmiers connaissent bien) à un vrai patient du service, ils sont 95 % à obéir[4].

Encore en milieu plus « réel », à l'université dans le cadre d'un recrutement : ici les décharges sont remplacées par des humiliations pendant que M.Wallace essaye de se concentrer sur un test de recrutement et apparaît de plus en plus stressé. Le taux d'obéissance est de 91 %.

Sur un plateau TV, une animatrice à la place d'un expérimentateur fait obéir les personnes (et même plus) que l'autorité scientifique : 81 % d'obéissance si l'on dit que c'est juste un pilote d'émission ; 72 % d'obéissance si l'on dit que le jeu va passer à la télévision.[5]

S'il n'y a pas M.Wallace, et que l'expérimentateur demande au sujet quel niveau de son il est prêt à s'infliger (le maximum étant synonyme d'une perte d'audition), ils sont 92 % à vouloir

3 Miranda, Caballero, Gomez et Zamorano (1980), Espagne, taux de soumission 50 % ; Kilham et Mann (1974), Australie, 54 % ; Shanab et Yahya, (1978), Jordanie, 62.5 % ; Shanab et Yahya (1977), Jordanie, 73 % (enfants) ; Schurz (1985), Autriche, 80 % ; Mantell (1971), Allemagne de l'Ouest, 85 % ; Ancona et Pareyson (1968) Italie 85 % ; Edwards, Franks, Friedgood, Lobban et Mackay (1969) Afrique du Sud 87.5 %

4 Hofling, Datzymphe, Grave, Pierce 1966

5 Le jeu de la mort, Christopher Nick 2009, direction scientifique Jean-Léon Beauvois (2012)

s'infliger les plus gros risques[6].

Si l'on mène l'expérience en réalité virtuelle, les taux d'obéissance destructrice sont assez similaires de 61 % à 70 %[7].

Si le sujet est informé que M.Wallace a des problèmes cardiaques, l'obéissance reste assez similaire, à 65 %.

1 % des sujets s'avèrent sadiques : sans ordre de l'autorité, avec la liberté de choisir le volt qu'ils veulent, ils mettent le maximum d'emblée, contrairement à la majorité qui choisit les chocs les plus bas.[8]

Une expérience dérivée du paradigme de Milgram rappelle particulièrement les méthodes pseudolibres que nous verrons dans nos « confrontations » :

❖ *Glass, (1964)* : En premier lieu, l'expérimentateur sonde des étudiants sur leurs valeurs ; dans le sondage il y a un item concernant l'accord ou le désaccord sur le fait de faire souffrir les personnes pour la science. L'échantillon pour l'expérience sera choisi en fonction de la valeur « n'est pas en accord sur le fait de faire souffrir autrui pour la science »

Puis l'expérimentateur fait une petite réunion avec le participant où on l'étiquette de "très mature", avec un "sens inné du leadership", avec une "structure de la personnalité très favorable". Ensuite, le participant est amené à faire une tâche sans importance avec un autre étudiant (un compère qui sera le futur « M.Wallace »). Vient ensuite l'étape qui ressemble le plus au protocole de Milgram : les chercheurs disent au participant qu'il est le plus à même de jouer le rôle d'un expérimentateur et que M.Wallace sera son sujet. Il précise qu'il est libre d'arrêter l'expérience comme il le souhaite ; le participant doit électrocuter (100 volts) M.Wallace dès qu'il fait une faute (il y a 24 chocs). Il n'y aura que 2 personnes sur 70 qui refuseront d'administrer des chocs, malgré le fait qu'ils aient été sélectionnés pour leur valeur de « refus de faire souffrir pour la science ».

Ici on a donc chez les participants des valeurs (refus de faire souffrir pour la science) qui ne sont pas du tout internalisées, sans doute simplement introjectées parce que cela paraît conforme de penser cela ou cela fait bien paraître ; il y a également une autorité qui est beaucoup plus « efficace » sans être contrôlante, en flattant simplement l'ego du participant elle réussit à le faire obéir. Elle n'a pas besoin d'être présente, froide ou quoi que ce soit. Il aura suffi de « nourrir » l'estime de soi, l'ego, pour que le sujet abandonne toute valeur, toute autonomie.

Les taux sont parfois diminués si l'on change des facteurs liés à l'autorité ou à la vision de la souffrance :

Plus on rend visible et proche la douleur de M.Wallace, moins les sujets obéissent ; s'il est vu et entendu, l'obéissance tombe à **40 %** ; si le sujet doit re-sangler M.Wallace, l'obéissance tombe à **30 %**

Plus l'expérimentateur s'éloigne, plus le sujet se rebelle. Si l'expérimentateur est absent et donne ses ordres par téléphone, le sujet ne respecte pas le protocole et lui ment (il n'inflige pas des décharges à la hauteur de ce qu'il devrait faire), le taux d'obéissance est de **22,5 %** ; si les instructions étaient données par une bande enregistrée alors le taux est à **12,5 %**[9].

S'il y a deux autorités, et qu'elles se disputent (l'un voulant arrêter, l'autre continuer), l'obéis-

6 Martin, lobb, chapman, Spillane, 1976
7 Lepage, 2017
8 Soumission à l'autorité, Stanley Milgram, 1974
9 Milgram (1965a) ; Soumission à l'autorité, Stanley Milgram, 1974

sance tombe à **0 %**[10] Cependant, dans le paradigme du jeu de la mort, par Beauvois, ce conflit d'autorité (une assistance de production arrive, dit que le jeu dérape) n'a aucun effet, l'obéissance est à **74 %**[11].

Si l'autorité veut arrêter, mais que M.Wallace veut continuer, l'obéissance tombe à **0 %**[12].

Si l'autorité s'absente, l'obéissance tombe à **28 %** (dans le cadre du jeu de la mort)[13].

Si avec le sujet, il y a des pairs rebelles, alors l'obéissance tombe à **15 %**.

Pendant de nombreuses années, les chercheurs ont interprété cela avec des explications situationnelles : c'était la situation qui provoquait l'obéissance, étant donné qu'effectivement on ne trouvait aucune variable interindividuelle qui était vraiment liée à l'obéissance ou à la désobéissance. Qu'importe leur niveau d'étude, leur statut socio-économique, leur genre, leur religion ou autre, cela n'avait jamais de lien avec l'augmentation ou la diminution de l'obéissance destructrice.

Plus encore, les désobéissants apparaissent comme un grand mystère, tant leurs explications sur le pourquoi ils ont désobéi varient et ont peu en commun entre eux, et n'est pas lié là non plus au genre, au niveau d'étude ou une variable personnelle. La seule explication dans le cadre situationnel qui a été validé concernant leur désobéissance, c'est qu'ils ont interpellé plus vite et plus vivement les expérimentateurs.

On est bien là, avec le paradigme de Milgram ainsi que ces répliques, dans une obéissance liée à une régulation externe : dès lors qu'on retire l'autorité, les taux d'obéissance destructrice chutent, les comportements de désobéissance augmentent ; si l'autorité ne veut plus faire l'expérience, il n'y a pas d'obéissance même si M.Wallace réclame de continuer. Tout est toujours lié à la domination d'une autorité, que ce soit sa proximité physique, sa présence, le décor dans lequel elle s'inscrit, c'est la variable qui détermine l'obéissance. Les situations réalistes semblent montrer que c'est encore plus fort en milieu réel, notamment professionnel. L'expérience sur les infirmiers va au-delà d'une régulation externe, étant donné que tous les facteurs générant habituellement peu d'obéissance étaient pourtant présents (demande par téléphone, médecin inconnu qui ne reste pas surveiller, demande insensée…) ; cela semblait davantage lié à des introjections : les infirmiers ont expliqué après l'expérience, qu'ils s'étaient résignés à obéir sans discuter aux médecins tant les conséquences de parler avec eux était souvent préjudiciables. Ils ont obéi non par régulation externe, mais par introjection.

Et dans le jeu de la mort, je suspecte aussi davantage quelque chose d'autre qu'une simple régulation externe : certains obéissants demandaient s'ils avaient été "bons" à la fin du jeu, on les voyait entrer dans ce rôle assez stéréotypé du joueur de jeu TV, ils s'identifiaient à un rôle, à une série de comportement et d'attitudes. Il est difficile de dire si l'on était dans une introjection ou une régulation identifiée fermée au rôle de « bon joueur » (qui leur faisait ignorer la souffrance de M.Wallace), mais le fait que l'intervention d'une autorité en conflit n'ait pas donné de résultats semble faire pencher la balance en faveur de quelque chose de plus internalisé que la régulation externe.

Cette identification à l'autorité est une explication que rapporte de nombreux chercheurs pour expliquer l'obéissance : le sujet obéissant s'identifie à l'autorité, obéit à elle pour lui plaire et inversement se désidentifie de M.Wallace. Ce qui expliquerait aussi pourquoi le fait que M.Wallace soit annoncé comme cardiaque dans certaines variantes de l'expérience (Milgram 1963) ne change rien à la situation : ils se mettent dans la peau de l'autorité, ne prennent pas en compte la perspective de M.Wallace, ce qui ressemble davantage à régulation identifiée

10 Soumission à l'autorité, Stanley Milgram, 1974
11 Le jeu de la mort, Christopher Nick 2009, direction scientifique Jean-Léon Beauvois (2012)
12 Soumission à l'autorité, Stanley Milgram, 1974
13 Le jeu de la mort, Christopher Nick 2009, direction scientifique Jean-Léon Beauvois (2012)

fermée (on s'identifie à l'un à qui on attribue des valeurs positives, mais pas à l'autre qui est objectivé, voire déshumanisé). Les désobéissants tendraient à s'identifier davantage à M.Wallace.

Des variables individuelles

À la question de savoir pourquoi les individus obéissent à des ordres destructeurs, l'expérience de Milgram et ses réplications ont révélé des réponses principalement situationnelles : c'était la situation qui faisait l'obéissance, étant donné que les variables socio-démographiques ne semblaient avoir aucun impact sur la diminution ou l'augmentation de l'obéissance. Ces conclusions sont assez rassurantes sur le fait que non, les individus ne sont pas des sadiques (s'il n'y a pas d'autorité, il n'y a pas d'envoi de choc douloureux à M.Wallace, ce n'est pas un plaisir personnel que de faire mal à autrui pour la plupart des sujets), mais assez fatalistes sur le comment éviter cela : si l'on voulait moins d'obéissance destructrice, il s'agirait d'intervenir sur les situations, par exemple en étant une personne qui interfère (spectateur ou tiers non passif) dans la situation pour délégitimer la tâche destructrice, l'ordre, l'autorité.

Si cette propension à obéir est si définitivement ancrée en nous tous, pourquoi y a-t-il des désobéissants ? Dans toutes les expériences et leurs conditions diverses, Milgram l'avait déjà remarqué et insistait beaucoup dessus, il y avait toujours une petite proportion de désobéissants, toujours. Pourquoi et comment ? Les facteurs les poussant à désobéir étaient peu clairs. L'étude sur les dispositions à obéir/désobéir ont pu éclairer un peu pourquoi des individus ont certaines dispositions poussant à obéir/désobéir.

Les dispositions à l'autoritarisme de droite/la personnalité autoritaire

Certains chercheurs ont fait passer des questionnaires RWA (Autoritarisme de droite/Right Wing Authoritarianism) ou l'échelle F (mesurant la propension à adhérer aux idées fascistes) aux participants des expériences de soumission à l'autorité. Et plus l'autoritarisme est élevé, plus on peut prédire qu'ils obéiront pour des chocs intenses[14]. Nous verrons plus en détail cette notion de RWA au chapitre O.

Cependant des recherches ont montré qu'il y avait des variables de personnalité qui avaient aussi leur effet :

❖ *Bégue (2015)*, a étudié les participants du jeu de la mort, et il a été révélé que le conservatisme politique de droite des sujets est associé positivement à l'obéissance destructrice. Il a découvert qu'il y a un lien entre les traits de personnalités « consciencieux », « agréabilité »[15]et obéissance destructrice. L'activité politique (distribution de tract, participation à des manifestations) était associée à moins d'obéissance destructrice.

14 Elms et Milgram, échelle F (1966) ; Altemeyer, RWA (1981) ; Dambrun et Vatiné, RWA (2010)

15 Ces deux traits sont considérés comme les composantes de la conformité sociale ; le trait consciencieux est généralement associé au haut RWA (Sibley & Duckitt, 2008), il correspond au fait d'être discipliné, travailleur, efficace, parfois être perfectionniste. Les personnes basses en conscienciosité peuvent être désordonnées, avoir du mal à accomplir leur devoir, mais peuvent être plus spontanées et enjouées. L'agréabilité peut aussi être considérée comme une "soumission amicale", car elles cherchent à bien s'entendre avec les personnes, évitent les critiques, sont gentilles, font tout pour éviter les conflits.

❖ *Lepage (2017)* a découvert que l'obéissance destructrice des hauts RWA pouvait être baissée lorsqu'on les fatiguait cognitivement au préalable, car leur obéissance destructrice est liée à un travail cognitif important d'inhibition de l'empathie pour obéir. Sans énergie mentale pour inhiber leur empathie, les automatismes empathiques, d'aversion à faire souffrir autrui, peuvent agir et permettre la désobéissance. **Les réponses émotionnelles automatiques favorisent la désobéissance.**

❖ *Lepage (2017)* l'obéissance destructrice est associée à une plus grande vulnérabilité au stress qui pousse l'individu à inhiber les réponses émotionnelles automatiques (l'aversion à la souffrance) ce qui fait augmenter l'obéissance destructrice.

Les obéissants eux-mêmes expliquent qu'ils ont obéi de façon diverses : certains se sentent « stupides » et ont du mal à comprendre pourquoi ils n'ont pas mis en acte leur rejet de l'expérience (dans le jeu de la mort) ; d'autres avouent totalement qu'ils obéiraient quoi qu'il arrive, qu'il ne peuvent réussir à dire non. Certains expliquent qu'ils voulaient plaire à l'autorité, ou encore lui faire plaisir ; d'autres rationalisent, et disent qu'ils n'ont jamais cru à la vraie souffrance de M.Wallace, ils rejettent à la fois leur soumission, leurs actes, l'expérience ; toujours dans la même veine de la rationalisation, malgré une forte aversion à l'acte, la souffrance, ils poussent les manettes « pour la science », ils s'évincent volontairement, effacent leur émotions et cognitions pour des raisons qu'ils imaginent plus grandes que ce qu'ils peuvent penser ou ressentir.

Mais il ne faut pas oublier que cette obéissance peut être rompue : en distanciant l'autorité, en faisant en sorte que l'individu puisse voir « de près » ses actes et leurs conséquences, grâce à des pairs ou autres autorités rebelles qui expriment leur désaccord. Individuellement, les études de Lepage nous apprennent que développer une confiance en ses émotions (en ne cherchant pas à les supprimer, mais en apprenant à décider avec elles) permet d'augmenter ses chances de désobéir. Sans quoi on peut supprimer son empathie pour ne plus ressentir d'émotion du tout. L'obéissance destructrice peut donc être rompue.

À noter cependant que de nombreux historiens et philosophes, spécialistes du génocide, rapportent l'expérience de Milgram, car elle est totalement superposable avec les mécaniques qui ont « motivé » de grands génocidaires, que ce soit Eichmann, Stangl, ce qui s'est passé dans le 101e bataillon, les tortures des prisonniers aux USA après le 11 septembre 2001, d'autres génocides comme celui des Tutsis au Rwanda en 1994, celui perpétré par les Khmers rouges[16]… Les mécaniques génocidaires, donc qui impliquent une masse d'individus « normaux », sont toujours entremêlées avec des formes diverses de soumission à l'autorité, plus ou moins conditionnée, organisées à plus ou moins long terme, plus ou moins autoritaires ou liées à une soumission horizontale (entre pairs).

En résumé

Pour résumer, voici tout ce que les recherches nous apprennent sur la façon dont l'obéissance destructrice est « augmentée ». Ceci peut donc être bidouillé afin d'aider autrui ou s'aider à désobéir à des ordres destructeurs :

- La distance avec la cible de la souffrance (physique, visuelle, contact préalable, discus-

16 Semelin (1983, 1989, 2005, 2008), Browning (1994), Levi (1947, 1989), Sereny (2013)

sion) ; **on peut donc réduire l'obéissance destructrice en faisant se rapprocher l'obéissant avec « le réel » de sa tâche destructrice**.

■ La cohérence de l'autorité : si des tiers (autre autorités, autres pairs rebelles) mettent en doute la tâche qu'elle ordonne, alors l'obéissance diminue. On peut donc réduire l'obéissance destructrice **en soulignant son désaccord**.

■ Plus il y a des signaux d'autorité, plus il y a obéissance (lieu prestigieux, tenue d'autorité…) ; cependant des méta-analyses montrent que le lieu n'est pas si impactant sur l'obéissance, et des expériences comme le jeu de la mort montrent qu'il peut y avoir des légitimations d'autorités peu classiques (l'animateur TV, le plateau TV par exemple). Cependant, **diminuer les signaux d'autorité dans l'environnement** n'est pas une démarche inutile si l'on souhaite diminuer l'émergence d'états agentiques. - un haut autoritarisme de droite : donc on peut imaginer que si le RWA baisse chez l'individu on peut diminuer son obéissance destructrice. Cependant diminuer le RWA d'une personne est une tâche au long terme comme on le verra en EXTENSION^0.

■ Une difficulté à supporter le stress qui entraîne de fortes inhibitions, notamment de l'émotion ; il s'agirait d'apprendre les **compétences socio-émotionnelles, des techniques de compassion et/ou de pleine conscience ou faire des exercices de cohérence cardiaque** (cf Lepage 2017) qui permettent d'entendre les signaux émotionnels empathiques, les supporter, car ils ne sont pas nécessairement inadaptés, mais au contraire liés à une aversion à la souffrance profondément prosociale. Il y aurait aussi un travail de déconstruction à faire pour cesser de diaboliser les émotions, y compris négatives.

■ Un conditionnement préalable à des rôles obéissants ou à des situations actuelles de forte obéissance forcées : par exemple, les enfants testés dans le protocole de Milgram ont des taux supérieurs d'obéissance comparés aux adultes. Pour diminuer l'obéissance destructrice, il s'agirait de **proposer aux personnes des situations permettant d'exercer une responsabilité altruiste dans un cadre autonomisant, pour développer des façons d'agir en autonomie qui s'opposent intrinsèquement à l'état agentique** (par exemple, possiblement tout ce qu'on a pu décrire ou que l'on décrira dans les parties « construction »).

❖EXTENSIONME la désobéissance : Milgram

Les recherches autour du paradigme de Milgram se sont concentrées sur le pourquoi de l'obéissance destructrice, mais la question de savoir pourquoi certains désobéissent restait assez mystérieuse.

Contrairement aux obéissants, leurs raisons de partir étaient extrêmement variées, très liées à des raisons personnelles.

Dans les premières expériences de Milgram, Gretchen Brandt, assistante médicale d'origine allemande de 31 ans, arrête à 210 volts : il semble que son histoire de vie ait eu un impact sur son refus de continuer ; durant l'expérience et après, elle n'exprime aucune nervosité et semble assurée :

> « *L'expérimentateur :* L'expérience exige que vous continuiez jusqu'à ce que l'élève sache correctement tous les couples de mots.
> *Gretchen Brandt :* Excusez-moi, mais il a le cœur fragile, il vous l'a dit avant de commencer.
> *L'expérimentateur* : Même si les chocs sont pénibles, ils ne sont pas dangereux.
> *Gretchen Brandt :* Excusez-moi encore, mais j'estime que lorsqu'ils se succèdent à cette cadence, ils le sont vraiment. Demandez-lui s'il veut s'en aller. C'est son droit.
> *L'expérimentateur :* Il est absolument nécessaire que nous poursuivions…
> *Gretchen Brandt :* Je préférerais que vous lui demandiez son avis. Nous sommes venus de notre plein gré. S'il accepte de continuer, je suis d'accord. Il vous a dit qu'il avait le cœur fragile. Je regrette, mais je ne veux pas être à sa place.
> *L'expérimentateur :* Vous n'avez pas le choix.
> *Gretchen Brandt :* Je vous ai déjà dit que nous sommes venus ici de notre plein gré. Étant donné l'état de son cœur, je ne veux pas être responsable de ce qui peut lui arriver. Essayez de me comprendre, je vous prie. »[17]

L'expérience s'arrête devant son refus répété. En entretien, elle est très intéressée par le dévoilement de la vérité de l'expérience. L'expérimentateur lui demande si son passé a pu influencer son comportement (elle a passé son adolescence dans l'Allemagne nazie), elle lui répond « *Peut-être avons-nous vu trop d'atrocités* ».

Un vendeur de 36 ans arrête à 270 volts, ses explications portent davantage sur la légalité de l'expérience :

> « *Le vendeur* [après avoir administré un choc de 195 volts] *:* Une seconde s'il vous plaît ! À qui incombe la responsabilité légale ? Je ne crois pas que vous ayez le droit de le garder contre son gré.
> *L'expérimentateur :* Même si les chocs sont douloureux ils ne peuvent provoquer de lésion permanente.
> *Le vendeur :* La question n'est pas là. Si cet homme refuse de continuer, c'est son affaire.
> *L'expérimentateur :* L'expérience exige que vous continuiez.
> *Le vendeur :* Du point de vue de l'université de Yale, oui, mais sûrement pas du point de vue de la loi ou de celui de cet homme. Et dans ce cas, je suis tout aussi légalement responsable que vous s'il lui arrive un accident…
> *Le vendeur* [à 270 volts] *:* Non, je refuse de continuer… je comprends l'intérêt de votre enquête, mais j'estime que cet homme a le droit de disposer de lui-même. »[18]

L'expérience s'arrête.

Un ingénieur de 32 ans, à 220 volts, exprime son refus en rapportant sa propre expérience :

17 *Soumission à l'autorité*, **Stanley Milgram**, 1974
18 *Soumission à l'autorité*, **Stanley Milgram**, 1974

« *M. Rensaleer :* Non je peux pas continuer ; c'est une expérience à laquelle nous participons volontairement, il faut l'arrêter si cet homme refuse de poursuivre.
L'expérimentateur : Je vous prie de continuer.
M. Rensaleer : Non je ne peux pas. Excusez-moi.
L'expérimentateur : L'expérience exige que vous continuiez.
M. Rensaleer : Enfin, cet homme a l'air de souffrir !
L'expérimentateur : Il ne risque aucune lésion permanente.
M. Rensaleer : D'accord, mais je sais ce que c'est qu'une décharge. Je suis ingénieur électricien et j'en déjà reçues… On est vraiment commotionné, surtout quand on sait que cela va recommencer. Excusez-moi.
L'expérimentateur : Il est indispensable que vous continuiez.
M. Rensaleer : Pas question… Alors que j'entends cet homme hurler qu'il veut s'en aller !
L'expérimentateur : Vous n'avez pas le choix.
M. Rensaleer : Bien sûr que si ! (incrédule et indigné) Et pourquoi n'aurais-je pas le choix ? Je suis venu ici de mon plein gré. Je pensais que ma contribution personnelle pouvait être utile à une enquête scientifique. Mais si cela implique que je doive faire souffrir quelqu'un, ou prendre sa place, j'y renonce. Je ne peux pas continuer. Excusez-moi. Je n'aurais pas du aller aussi loin, sûrement. »[19]

Même s'il a arrêté l'expérience à 225 volts, dans l'entretien ensuite, il regrettera d'avoir été aussi loin :

« J'aurais dû m'arrêter dès qu'il a commencé à se plaindre. Je voulais le faire à ce moment-là et je me suis tourné vers vous. Je pense que c'est une question… d'autorité, si l'on peut dire : je me suis laissé impressionner par le cadre du laboratoire et j'ai continué malgré moi. C'est un peu comme l'armée, quand vous devez faire quelque chose qui ne vous plaît pas, mais que votre supérieur exige de vous. C'est le même ordre d'idée, vous voyez ce que je veux dire ? … Ce que je trouve lâche, c'est d'essayer de rejeter la responsabilité sur autrui. Si maintenant je m'en prenais à vous en vous disant "C'est de votre faute... ce n'est pas de la mienne" je trouverais ça lâche. »[20]

Un professeur de théologie arrête à 150 volts, alors que son comportement semble excessivement perfectionniste (prend un ton de voix cérémonieux pour dire « juste » à l'élève, exprime des moues de désapprobation lorsque M.Wallace rate). Il ne semple pas du tout impressionné par l'expérimentateur :

« *L'expérimentateur :* Il est absolument nécessaire que l'expérience continue.
Le théologien : Je comprends votre point de vue, mais je n'admets pas que l'expérience soit placée au-dessus de la vie de cette personne.
L'expérimentateur : Il n'y a aucun danger de lésion permanente.
Le théologien : C'est vous qui le dites ! Si cet homme ne veut pas continuer, c'est à lui que j'obéirai.
L'expérimentateur : Vous n'avez pas le choix, monsieur, vous devez continuer.
Le théologien : Si nous étions en Russie, peut-être, mais ici, nous sommes en Amérique.
[…] Vous avez sûrement réfléchi à l'éthique de vos recherches (au comble de l'agitation). Voilà un homme qui vous dit qu'il ne veut pas continuer et vous pensez que l'expérience a plus d'importance que son avis personnel ? L'avez-vous examiné ? Savez-vous dans quelle condition physique il est ? (avec des chevrotements dans la voix) Supposez qu'il ait le cœur fragile ?
L'expérimentateur : Nous connaissons bien notre appareil, monsieur.
Le théologien : Mais vous ne connaissez pas cet homme… C'est très dangereux. (d'une voix étranglée et frémissante) Que faites-vous de la peur qu'il ressent ? Il vous est impossible de déterminer l'effet que ce traitement a sur lui… Cette peur qui émane de tous ses pores. Mais poursuivez, c'est à vous de me poser des questions ; je ne suis pas ici pour vous faire subir un interrogatoire. »[21]

19 *Soumission à l'autorité*, **Stanley Milgram**, 1974
20 *Soumission à l'autorité*, **Stanley Milgram**, 1974
21 *Soumission à l'autorité*, **Stanley Milgram**, 1974

Après les explications sur la vérité de l'expérience, l'expérimentateur lui demande comment renforcer la résistance à une autorité malveillante : « *Placer en Dieu l'autorité suprême, ce qui discrédite toute autorité humaine* ».

Leur comportement est très différent les uns des autres. Certains semblent assurés, sans manifestation d'émotions, ils maintiennent une décision qui semble inébranlable ; d'autres sont ravagés par l'émotion, quittent l'expérience en pleurant.

Les chercheurs rapportent néanmoins un facteur qui semble être commun : ils interagissent avec l'autorité plus tôt dans l'expérience et davantage ; dans l'étude sur les dispositions (Bègue, 2015), les femmes (la corrélation n'est pas signifiante pour les hommes) ont déjà participé à des actes militants plus souvent que les obéissant·es (manifestation, pétitions…), ils étaient davantage sur un spectre politique de gauche, des traits de personnalité non-consciencieux/non-agréable, avaient des moins hauts scores en RWA (plus le RWA est haut, plus les chocs sont élevés) ou à l'échelle F, un plus haut souci empathique (tendance à éprouver de la sympathie et de la compassion face à la détresse d'autrui), plus d'intelligence sociale, et des émotions très négatives avec un faible neuroticisme (ce qui permet donc de supporter l'émotion négative, la vivre ; cependant un haut neuroticisme n'est pas lié à l'obéissance).

Comme avec les obéissants, l'âge, le genre, le statut socio-professionnel ne sont en aucun cas des facteurs déterminants de leur comportement ; certains chercheurs[22] parlent aussi de « banalité » du bien, car les désobéissants respectent une éthique sociale simple (qu'on retrouve aussi dans les motivations des actes « héroïques » de sauvetage durant la Seconde Guerre Mondiale, comme étudiée dans la personnalité altruiste que l'on verra en Construction[ME]), de « bon sens » ; elle apparaît héroïque parce qu'elle a beau être liée à un bon sens social assez commun, simple, la désobéissance selon cette éthique de la vie quotidienne est massivement non suivie par les autres. La grande différence, c'est que les désobéissants l'activent malgré la situation :

1. Ils ne veulent pas imposer quelque chose à quelqu'un contre sa volonté.

« *Je ne vais pas continuer contre sa volonté. S'il ne veut plus rien faire, je ne ferai plus rien* » ou encore « *Je ne pense pas qu'il soit juste de forcer cet homme à faire quelque chose qu'il ne veut pas faire. C'est à lui de prendre ces propres décisions* ».

2. Ils s'estiment **être responsables** de ce qu'ils font aux autres ; par exemple un participant conteste l'expérimentateur « *Est-ce que cela fait partie du contrat ? Je ne continuerai pas à moins qu'il le veuille. Légalement, je suis responsable d'avoir poussé ces leviers de chocs électriques, je suis le seul responsable et je pourrais être poursuivi pour cela, comme vous également* ».

3. Ils pensent qu'**on est toujours libre de choisir d'obéir ou non** à des ordres nocifs. Cela apparaît souvent lorsque l'expérimentateur dit qu'ils n'ont « pas le choix » que d'obéir. Parfois les désobéissants réagissent vivement à cela :

« *Mon choix est que je sors d'ici, je peux sortir quand je veux* » ou encore « *Je n'ai pas le choix ? Est-ce que vous plaisantez monsieur ? Vous voulez me contraindre à administrer des chocs à ce monsieur ? Je suis un être humain* ». Cela ressemble d'ailleurs à un phénomène de réactance dont on parlera juste après, étant donné que c'est la privation de liberté qui déclenche une réaction.

Dans les expériences de Lepage (2017), ceux qui administrent le moins de chocs violents ont une bonne flexibilité physiologique, c'est-à-dire qu'ils arrivent à supporter les situations stressantes sans devoir inhiber par exemple leur empathie. Cette bonne flexibilité physiolo-

22 Rochat, Modigliani (1995)

gique est liée à des sentiments de sécurité (affective, sociale), une appartenance, un besoin de proximité sociale satisfait au moins un temps ; autrement dit, les personnes en sécurité affective sont en capacité d'encaisser des situations stressantes sans dénier une part d'eux-mêmes, qui est ici l'automatisme de l'aversion à la souffrance, et l'empathie pénible qu'elle génère. Comme ce stress est maintenu, soupesé, accompagné d'interactions, donc de temps de réflexion et d'informations pouvant mener à la décision, il y a alors une réponse de désobéissance tout aussi congruente sur un plan cognitif qu'émotionnel ; là où les obéissants ont une réponse aliénée à l'autorité rationnalisante, uniquement suppressive d'une partie d'eux-mêmes.

En résumé, les désobéissants sont des gens très « normaux », aux parcours personnels très variés, qui n'ont pas de qualités exceptionnelles, voire même parfois des points qui peuvent être considérés comme des « faiblesses » (par exemple des niveaux bas de conscienciosité) ou des émotions vives. Mais ils ont la force de prendre toute la mesure négative de la situation, ils n'essayent pas de dénier leurs émotions négatives, leurs aversions et décident avec ces informations pénibles plutôt que de se plier aux demandes de l'autorité. Leurs valeurs, mises en œuvre de façon congruente, peuvent être très élaborées intellectuellement comme très simples, liées à l'expérience ou à des connaissances, et connectées à leurs ressentis non niés.

Est-ce qu'ils sont autodéterminés ? La congruence entre leurs valeurs, leurs actes de désobéissance, leur ressenti et leur décision porte à dire que oui, au moins pour cette situation qui pourtant met statistiquement davantage les individus en motivation non autonome.

Résumé de ce qui aide à la désobéissance altruiste

En résumé, ce qui pourrait aider à désobéir serait :

- de toujours conserver **son sentiment de responsabilité quant à ses actes**, et de se refuser à tomber dans un état agentique (qu'un autre dit prendre sur lui la responsabilité de ce qu'on fait nous) ;
- de bonnes **compétences socio-émotionnelles**, incluant la prise de perspective, l'empathie, l'acceptation de son aversion à la souffrance, une acceptation du message qu'envoient leurs émotions négatives (et non la tentative de suppression, de déni ou d'inhibition) ;
- une bonne **internalisation de ces expériences ou connaissances passées, positives comme négatives, qui font « leçon » s'exportant à d'autres contextes ;**
- une **congruence** entre ses valeurs, connaissances ou expériences passées et les actes présents ;
- **le courage de s'exprimer**, de pousser l'interaction dans une situation qui le décourage ;
- **le courage d'annuler des contrats passés**, de revenir sur un précédent accord lorsque les conditions sont finalement trompeuses ;
- **le courage de dépasser l'impression d'autorité**, que cette autorité soit symbolisée par le contenu, le lieu, la situation…

◆⇆❖ Est-ce que cela va nous servir à étendre, modérer, critiquer l'autodétermination ?

L'obéissance dans le protocole de Milgram correspond à la régulation externe ou parfois introjectée (« faire plaisir à l'expérimentateur »), et la désobéissance correspond à une amotivation autodéterminée et à une régulation intégrée à ne pas faire du mal à autrui, à être responsable, à laisser l'autre libre de ses choix. Dans certaines de ces variantes (l'expérience de Glass, 1975), l'obéissance prend des formes de régulation introjectée. Ceci nous permet donc de détailler les problèmes et les voies de sortie vers plus d'autodétermination, surtout dans des configurations qui y ressemblent, par exemple en présence d'une autorité contrôlante (ou pseudolibre), qui nous mènerait à faire quelque chose de négatif pour autrui, causant de la souffrance.

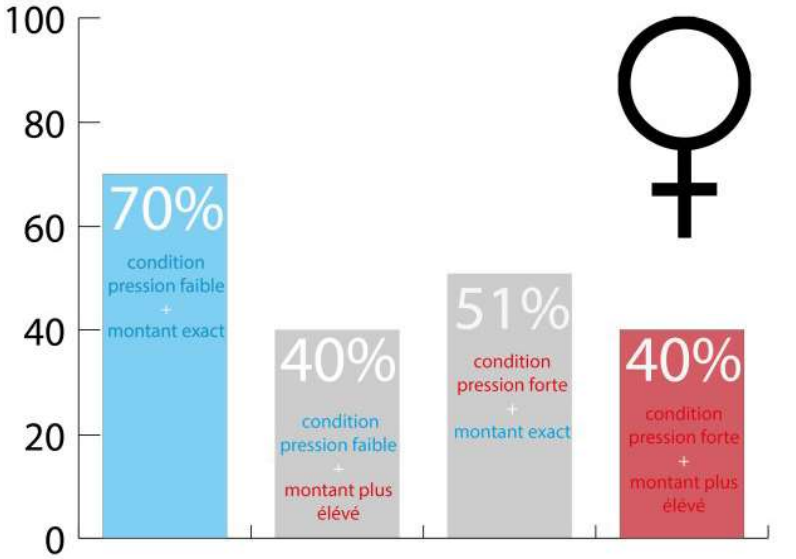
❖EXTENSIONME Réactance

Le phénomène de réactance a été mis en évidence par Brehm en 1966 : c'est un état de tension ou de motivation qui apparaît dans une situation où l'on prive l'individu d'un choix/d'une liberté/d'une action possible/d'un comportement.

Dans le cadre de la SDT, c'est donc une réponse qui entre dans le cadre d'une régulation externe, cette fois « rebelle », mais pas forcément autonome puisqu'on peut la prédire en fonction de la régulation externe : « Je t'interdis de lire ceci ! » va automatiquement provoquer chez la personne en réactance l'envie puissante de lire. Elle est donc totalement manipulable (faire exprès d'interdire de consulter un document afin que la personne souhaite davantage le lire), quoique maîtrisable : la personne peut avoir conscience qu'elle ressent de la réactance et que dans telle ou telle situation c'est manipulatoire, et pas dans telle autre.

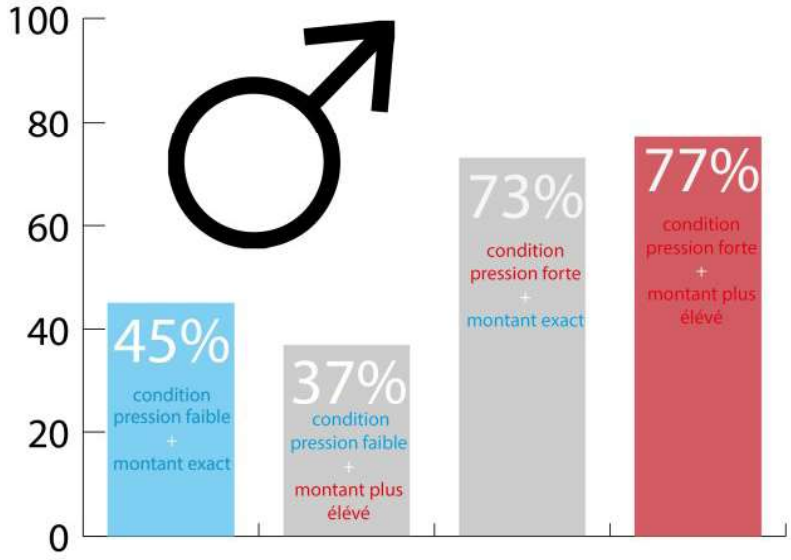
L'expérience *princeps* se déroulait près d'un supermarché, où l'on distribuait un carton de promotion aux sujets, il y avait 4 conditions différentes :

1. Le carton remis comportait une pression faible (« *Essayez s'il vous plaît le pain X* ») et était accompagné d'une somme égale au prix du pain. C'est la condition expérimentale où la pression à acheter est la plus faible.
2. Le carton remis comportait une pression faible (« *Essayez s'il vous plaît le pain X* ») et était accompagné d'une somme supérieure au prix du pain, ce qui augmentait la pression à acheter ce pain.
3. Le carton remis comportait une pression forte, comme pour Robert (« *Vous allez acheter le pain X* » et était accompagné de la somme exacte du pain.
4. Le carton remis avait une pression forte, « *Vous allez acheter le pain X* », et était accompagné d'une somme supérieure au prix du pain.



Pourcentage d'acheteuses du pain X, expérience de Brehm 1966

Résultats, les femmes achètent le pain X à 70 % quand la pression est la plus faible (condition 1, première colonne à gauche). Elles font preuve de réactance quand l'injonction est forte (condition 4, dernière colonne à droite), car elles ne sont plus que 40 % à acheter le pain X.



Pourcentage d'acheteurs du pain X, expérience de Brehm 1966

Cependant, c'est le contraire chez les hommes, plus la pression est forte, plus ils obéissent à l'injonction : 77,8 % achètent en condition 4 (dernière colonne à droite) tandis qu'en pression faible, c'est-à-dire la condition 1 (première colonne à gauche), ils ne sont que 37,1 %. Autrement dit, ici on a mesuré non la réactance qui s'avère inexistante, mais l'obéissance à un message autoritaire.

Brehm explique cette différence par l'habitude de faire les courses : en 1966, les hommes ne s'occupent pas des courses, ils sont peu entraînés à résister aux tactiques commerciales. Évidemment, on pourrait trouver d'autres explications tant pour le comportement des femmes que des hommes ; et évidemment, nul doute que les résultats seraient forts différents aujourd'hui.

On pourrait rapprocher la vive réaction des sujets désobéissants des expériences de Milgram vue précédemment à l'injonction « *Vous n'avez pas le choix, continuez.* » à une forme de réactance qui les pousse vivement à désobéir ; cette idée selon laquelle la réactance serait un moteur de « sortie » de la régulation externe. Cette hypothèse pourrait être étayée par le fait que les expériences autour de la réactance ont montré que celle-ci était très liée à l'internalité des sujets[23] (les désobéissants se sentent responsables de leurs actes, sont aussi plus internes que les obéissants).

Cependant la réactance peut être totalement déterminée par l'extérieur : ce sont par exemple les campagnes de bad buzz volontaires.

Par exemple, le site en ligne « Rue du commerce » avait « interdit » son site aux femmes, avec des messages ouvertement sexistes[24] (par exemple "*Mesdames, si vous décidez d'aller plus loin, vous pourriez ressentir les symptômes suivants : désorientation, indignation et colère, affliction et pitié, jalousie, bouffées de chaleur [...]*").

La toile s'est enflammée de cette pratique, notamment Twitter ou encore le site Madmoizelle[25] qui a porté plainte. La directrice, Sylvie Latour, s'est justifiée ainsi :

23 Brehm et Brehm, 1981

24 Vous pouvez voir l'image du site ici : *Quand les rebelles se font exploiter,* **Hacking social,** 2014, https://www.hacking-social.com/2014/11/18/quand-les-rebelles-se-font-exploiter/

25 *Quand Rue du Commerce insulte l'intégralité de sa clientèle [MAJ]*, **Clemence Bodoc**, Madmoizelle, 2014 https://www.madmoizelle.com/rue-du-commerce-affligeant-insultant-sexisme-297461

> « Il s'agit d'une caricature. Nous ne pensons évidemment pas que les hommes s'intéressent uniquement au bricolage et aux nouvelles technologies. [...] Nous avons toujours été un trublion d'Internet. Ce ton décalé est un moyen pour un site français comme nous de nous démarquer de nos concurrents. » Sylvie Latour se dit ainsi « très satisfaite » de la campagne et assure que le nombre de commandes a explosé, notamment pour ses clients femmes. « On voulait amener les femmes à transgresser l'interdit et à se connecter quand même à notre site »[26]

Les ventes ont donc explosé par réactance… La réactance est une énergie qui naît d'une privation de liberté qui, dans un cas de franc autoritarisme comme le paradigme de Milgram, est salvateur, mais qui peut être totalement suscitée et détournée par pseudoliberté, voire pour des manœuvres politiques.

Parfois elle advient sans prévenir. Cialdini[27] rapporte l'exemple de la lessive aux phosphates qui a été interdite dans des États américains car elle était polluante : l'interdit a fait changer l'avis des personnes sur cette lessive qui a été soudainement bien plus préférée que les autres, et des individus en ont fait des réserves massives. On a là un effet de réactance simplement engendré par un interdit.

Le sujet de la réactance est donc assez rapidement hautement politique : par exemple, depuis plusieurs années en France, l'extrême-droite se dit « censurée », répète souvent qu'« on ne peut plus rien dire », se dit dissidente contre une bien-pensance massive. Pourtant dans les faits, elle a une présence médiatique très forte à la télévision, sur Internet, dans les médias papier, et ses idées sont malheureusement extrêmement populaires[28] : elle surfe sur la réactance pour gagner en popularité, c'est une façon de faire adhérer les individus à son discours de façon rapide et automatique.

La réactance peut donc produire le meilleur dans l'autonomie comme être manipulée pour le pire. Ce qui différencie la "bonne" réactance de la mauvaise est peut-être à rechercher dans la nature de l'internalité qui l'agite : dans le cas des désobéissants des expériences de Milgram, ils et elles sont déjà motivés à s'en aller quand advient la stimulation à la réactance. Cette stimulation est en quelque sorte un argument de plus à leur aversion à l'expérience. Mais dans le cas du site de *Rue du commerce* ou de la lessive, il n'y a pas de réflexion systémique. Autrement dit, le problème de la « mauvaise » réactance est sans doute dans l'absence de réflexion systémique : si on adjoint une conscience des environnements sociaux, des structures et système, alors la réactance peut être une force. Par exemple si un site interdit d'acheter à cause de son genre, le réactant non-allégeant va critiquer cet environnement, penser cette critique, mais certainement pas donner quelque chose qui sert cet environnement pensé comme nocif ; alors qu'un réactant allégeant va uniquement vouloir acheter sur ce site parce qu'on le lui interdit.

Pour résumer, la réactance me semble problématique lorsqu'elle est déterminée par l'allégeance (Gangloff 2002), c'est-à-dire un refus ou une absence dans la réfléxion d'intégrer la responsabilité, les causes, les facteurs venant des environnements sociaux, pour ne se centrer que sur soi ou les gens, empêchant donc des stratégies adaptées plus fines. La pensée systémique est un antidote qui ne supprime pas la réactance (ce qui serait dommage, car c'est un fort moteur d'action), mais qui peut la rendre plus pertinente, stratégiquement mieux pensée.

---

26 **Lucie Ronfaut,** *Rue du Commerce accusé de sexisme pour son site « réservé aux hommes »*, Le figaro, 2014 https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/11/05/32001-20141105ARTFIG00180-rue-du-commerce-accuse-de-sexisme-pour-son-site-reserve-aux-hommes.php

27 Dans *Influence et manipulation,* 1984

28 Par exemple Éric Zemmour qui a eu un fort temps de parole à la télé, dans les journaux; dont les livres ont été fort vendus, etc.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

La réactance est donc une possibilité de comportement liée aux situations à régulations externes, donc elle étend la théorie de l'autodétermination. Comprendre la réactance est particulièrement utile notamment face à des manœuvres manipulatoires d'environnements pseudolibres qui usent de cet automatisme pour obtenir des effets qui leur servent.

C'est aussi à penser lorsqu'on construit, gère un environnement social de façon honnête et qu'on va devoir poser un interdit quelconque : qu'il soit légitime ou non, il peut y avoir de la réactance. L'idée pour canaliser ceci est de suivre ce que l'on a vu dans la transmission des limites, à savoir fournir une explication rationnelle, sensée, avec des buts prosociaux et intrinsèques, ne pas utiliser un langage contrôlant ni inclure cette limite dans un système contrôlant (surveillance, compétition, punition/récompense...), reconnaître les difficultés de cet interdit. Autrement dit, il s'agit de fournir des ressources pour que la personne puisse elle-même évaluer la légitimité de cet interdit, comprendre sa raison systémique, et donc l'internaliser au mieux.

❖EXTENSIONME Conformisme/preuve sociale/ pression sociale

Les études sur le conformisme montrent que l'humain a tendance à imiter son prochain de façon quasi automatique ; celles portant sur la pression et la preuve sociale nous montrent des facettes de l'influence. Avec le conformisme, on aurait une absence d'internalisation, juste un individu qui reproduit un comportement parce que d'autres le font, et il le ferait pour des raisons de proximité sociale, d'évitement du rejet ou encore de manque de connaissances ou d'expériences (par exemple l'enfant qui en imite un autre parce qu'il ne sait pas encore par lui-même quoi faire dans cette situation). Ce n'est pas nécessairement un problème et le conformisme peut même amener à des comportements ou à des apprentissages vertueux, notamment si l'environnement social imité l'est.

Lorsqu'un individu doit choisir quelque chose, la preuve sociale (nombre de vues ou de likes sous une vidéo, mention « best-seller » sur un livre, signes de popularité d'un individu, etc.) serait son GPS. Les raisons sont approximativement les mêmes que pour le conformisme : baser son comportement sur la preuve sociale survient si on manque d'informations/de connaissances/d'expériences, ou encore pour plaire à autrui, éviter le rejet social.

La pression sociale est par contre un mouvement de l'environnement social qui presse de manière directe (demande de faire telle chose comme tout le monde) ou indirecte (par exemple, un lieu où tout le monde est habillé d'une certaine manière presse indirectement l'individu qui est habillé différemment à s'habiller de la sorte, parce que la "règle", bien qu'elle ne soit pas dite explicitement, est flagrante). Il ne s'agit pas d'une pression directe de l'autorité, mais des pairs, on parle aussi d'une pression « horizontale » (bien que le vertical puisse la partager voire même l'avoir dicté en premier lieu, d'une façon ou d'une autre).

Contrairement au conformisme, qui peut être davantage plus autonome (parce que cela vient de l'individu, cela peut être réfléchi), la pression vient de l'environnement social, donc il est plus difficile pour l'individu d'être autonome. La pression sociale peut amener à sacrifier ses valeurs, son éthique ou tout autre raisonnement un peu élaboré, si l'individu sous pression voit par exemple qu'une majorité de pairs pense le contraire ou voit ces éléments comme mauvais. Encore une fois, l'individu peut suivre cette pression, pour s'intégrer au groupe, ne pas être rejeté, éviter des conséquences parfois réellement menaçantes.

Il arrive aussi qu'on parle de « soumission horizontale » pour décrire cette pression des pairs, notamment dans le champ de recherche autour des génocides : certes, lorsque les combattants massacrent, ils sont à la fois sous état agentique lié à la soumission à l'autorité, mais on remarque que la soumission aux pairs quant à massacrer est tout aussi puissante pour maintenir un comportement qui pourtant les rend malades.

Cependant le conformisme n'est pas forcément un problème en soi auquel il faudrait forcément opposer un anticonformisme buté : par exemple Cialdini[29] prend l'exemple de son fils, terrorisé par le fait de nager, qui a finalement trouvé le courage nécessaire de se lancer en voyant des enfants de son âge réussir à nager. Le conformisme a de très grands avantages pour le développement, pour s'intégrer à un groupe, et n'est pas forcément synonyme d'aliénation à celui-ci. Il peut être par exemple une période préalable avant d'exprimer sa singularité. Suivre une preuve sociale peut être tout à fait pertinent lorsqu'on a peu d'informations à disposition et que la preuve est de bonne qualité, comme par exemple choisir de faire des

29 Dans *Influence et manipulation* Robert Cialdini, 1984

courses dans telle boutique où l'on voit plus de clients et employés heureux que dans telle autre boutique où le climat social semble orageux. La pression sociale reste tout de même ambiguë, car, même si elle porte sur un élément vertueux (on pourrait imaginer une pression sociale à être altruiste par exemple), celle-ci peut être parfois contrôlante sur l'individu, et peut possiblement constituer un sapage de son autonomie, surtout si elle s'accompagne d'injonctions, de dévalorisations de la part des pairs.

Comme pour la réactance, là encore tout dépend du « contenu » auquel on va se conformer ou suivre, sur quels genres de preuves sociales on s'appuie, et les conséquences systémiques de ce suivi. Beaucoup d'erreurs liées au conformisme sont très peu graves, comme acheter un livre qui s'avère mauvais parce qu'on s'est laissé prendre par ce qui était écrit sur son bandeau rouge, avoir perdu quelques minutes de sa vie parce qu'on a regardé une vidéo juste parce que tout le monde en parlait, mais qui en fait nous désintéresse totalement… Faut-il pour autant rejeter toute preuve sociale et se méfier de tout « effet » social ? Cela semble exagéré.

La SDT donne des pistes pour éviter les dérives de conformisme : avoir de bonnes internalisations est un meilleur GPS, mais cela demande une certaine expérience, une certaine maturité. Et cette expérience se construit aussi grandement par des erreurs, il n'y a donc pas à stigmatiser les erreurs conformistes, ce sont peut-être elles qui à terme permettent ensuite des internalisations plus solides, plus autodéterminées.

Cependant, le conformisme a aussi des aspects extrêmement graves, lorsque la situation l'est : l'effet spectateur par exemple, où chacun imite la passivité de l'autre et n'aide pas une personne qui a besoin d'aide ; les guerres, les génocides, etc. Mais est-ce le conformisme, le fait d'imiter les autres qui constitue le vrai problème ? Tout comme dans l'expérience de Milgram, quand le conformisme mène à imiter une inaction destructrice, voire une action violente, le plus grand des problèmes est que l'aversion à la souffrance a été inhibée, l'empathie pour la cible de souffrances/de violence a été coupée parce que la majorité semble ne pas s'en préoccuper. On reviendra sur ces questions lorsqu'on abordera la compassion chapitre RS.

On peut surmonter les effets négatifs du conformisme inadapté par des conseils qu'on a déjà vus :

- Prendre du temps pour faire attention et pouvoir mieux décider.
- S'informer de façon de non-allégeante et systémique.
- Ne pas nier ses émotions qui sont des informations précieuses sur notre rapport à ce qui se déroule et les prendre en compte pour décider.
- Avoir de nouveaux feedbacks pour s'informer sur une situation : par exemple, la violence dans un groupe, même si on n'est pas cible, devrait inquiéter parce que rien ne garantit alors que le groupe ne soit pas violent aussi avec ses membres, on ne sera jamais à l'aise avec eux.
- Être curieux de l'inconnu, tester de nouvelles choses, avoir l'esprit aventureux (pour repérer des possibilités alternatives, créatives et pour les essayer plutôt que de se limiter dans des voies conformistes).

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

Le conformisme peut tout aussi bien être le départ de régulations vertueuses pour la personne et son entourage (d'abord il copie, puis l'acte le fait réfléchir, décider, et progressivement cela devient une régulation intégrée ou bien l'acquisition d'une nouvelle compétence) comme problématique (copier un comportement qui sape ses propres besoins fondamentaux et/ou ceux des autres). Il en va de même pour certaines pressions sociales, cela peut avoir une consé-

quence vertueuse (l'enfant est poussé, pressé à être poli, mais au final cela l'aide à être mieux intégré, donc cela peut contribuer au bien-être individuel et collectif, voire le départ d'une internalisation plus autonome quant au respect d'autrui) comme très négative (être pressé socialement à faire quelque chose qui sape les besoins fondamentaux d'autrui ou de soi-même par exemple). Tout dépend de la façon dont l'environnement social va exprimer, montrer son comportement, voire l'expliquer, et pour prévenir les problèmes, on peut s'inspirer de la façon de transmettre des limites de la SDT (absence de langage contrôlant, explication rationnelle, reconnaissance de la difficulté), même s'il s'agit d'une autre situation, par exemple lorsqu'on est copié par un enfant, une personne qu'on forme, on peut exprimer pourquoi on fait telle ou telle chose et quel sens cela signifie, en quoi c'était difficile ou facile au début, etc. Idem pour les « preuves » sociales, on pourrait en proposer de plus autodéterminantes via des critiques constructives qui expliquent en quoi on aime ceci, en quoi on trouve cela objectivement bon, pourquoi on estime ça important, quel bien-être ceci nous a apporté, etc.

Cela étend donc la théorie de l'autodétermination et en retour l'autodétermination permet de nous montrer comment faire de ces « automatismes » une force constructive.

QUÊTE^ME

⬟ viser les motivations extrinsèques intégrées

✶ réfléchir et libérer des régulations externes, introjections et compartimentations via l'amotivation/la régulation intégrée

●QUETE^{ME} : viser les motivations extrinsèques intégrées | réfléchir et libérer des régulations externes, introjections et compartimentations via l'amotivation/la régulation intégrée

Le but serait d'aider à une meilleure internalisation lors de la transmission d'un comportement (ou d'une règle, d'une norme, d'une tâche, d'une connaissance, etc.), c'est-à-dire en visant la régulation intégrée en faisant attention à ces points :

- **Le contenu transmis/**demandé pourrait servir à la personne à remplir ces besoins fondamentaux et ceux de l'environnement social, permettre de remplir des buts intrinsèques.
- **La façon dont on transmet** le comportement serait respectueuse des besoins fondamentaux voire les remplirait.
- **Les capacités de l'individu seraient prises en compte**, la forme et le contenu seraient adaptés à ce qu'il peut comprendre ou faire.
- On veillerait à ce que les **besoins fondamentaux** de la personne, en général, soient au mieux respectés, et s'il y a menace provenant d'autres environnements sociaux, on l'aiderait à se libérer de ces problèmes dans la mesure du possible.
- On veillerait à voir s'il y a conflit entre ce qui est demandé et d'autres internalisations que l'individu porte, afin de bien **comprendre le conflit** et donc d'aider à y remédier.

Et comme on viserait la régulation intégrée, alors on éviterait alors tout ce qui peut provoquer la régulation externe, les introjections et l'impuissance acquise :

- On ne transmettrait pas le comportement sous forme autoritaire (ordres, obligations, injonctions) ni sous forme de pression sociale (on évite le "*tu dois faire cela*", la comparaison sociale, l'appui sur les normes de groupe, l'ego) ni de façon conditionnée à la performance (par récompenses, valorisation narcissique comme "*tu es supérieur aux autres*" ; par rejet, ostracisation, humiliation si échec) ; autrement dit on éviterait tout ce qui sape la MI.
- On ne proposerait pas un contenu qui ne sert qu'à nourrir l'autoritarisme, le conformisme, le narcissisme, la comparaison sociale, le conditionnement à la performance. Déjà, parce que ce sera intrinsèquement mal internalisé, mais également parce que cela participe à saper les besoins de la personne et des environnements sociaux : en effet, transmettre l'attitude "*Il y a des gens inférieurs et des gens supérieurs*" est à la fois autoritaire (hiérarchie sociale), c'est une pression sociale (on ne doit pas être inférieur, on doit être supérieur), une demande de conformité (il faut gagner la course sociale comme les autres), et un conditionnement (on est "bien'' uniquement lorsqu'on est supérieur). Cela sape l'autonomie parce qu'il y a absence de choix proposé et qu'il y a une demande implicite à saper l'autonomie d'autrui en lui étant supérieur ; cela sape le besoin de compétence par manque de choix, de créativité, et cela supprime toutes les activités/compétences qui n'ont pas un potentiel "narcissisant" ; cela sape le besoin de proximité sociale en général puisque le corps social est vu en compétition, donc personne ne peut se faire confiance, puisque l'autre est un concurrent.
- On n'entrerait pas en guerre directe contre les « mauvaises » internalisations, parce que cela provoquerait une réactance qui renforcerait ces internalisations, voire les justifierait et éloignerait d'autres internalisations satisfaisant les besoins fondamentaux. À la place, on essayerait de comprendre les besoins de l'individu et d'y répondre en premier lieu avant d'espérer transmettre le comportement.

- Idem si la personne est en impuissance acquise (amotivation non-autodeterminée et/ou orientation impersonnelle), on essayerait d'aider à ce que ses besoins soient remplis ; si elle est en amotivation, on essayerait de comprendre les raisons profondes qui mènent à rejeter le comportement qu'on lui demande, et soit on changerait alors notre transmission (qui s'avérait peut-être sapante), soit on s'adapterait mieux à la personne (en lui transmettant quelque chose davantage à sa portée, selon ses capacités et compétences).

Si l'on n'est pas transmetteur d'un contenu ou demandeur d'un comportement, on pourrait néanmoins soutenir la personne à trouver son autodétermination, s'orienter vers des contenus et des formes d'agir coïncidant avec son moi profond (tant sur le niveau des valeurs, de l'éthique, de ses sentiments singuliers, de ses cognitions…).

Une façon d'y arriver serait de la soutenir afin qu'elle se libère des introjections, des compartimentations, des régulations externes : son amotivation pourrait se transformer en une motivation vers autre chose qui lui est plus convenable, plus congruente. Sans décider ni orienter à sa place des contenus qu'elle choisirait, il s'agirait simplement de nourrir ses besoins fondamentaux, l'aider en présentant un terrain plus propice à l'extension ou à la réparation de la MI. Un travail personnel pour chercher sa propre autodétermination suivrait le même procédé.

À noter que la quête d'internalisation de haute qualité est liée aux aspirations intrinsèques, à l'orientation autonome, au nourrissement des besoins par l'environnement et aux motivations intrinsèques. Une activité à motivation intrinsèque peut avoir des règles qui ne sont pas forcément d'emblée intrinsèquement motivante : par exemple, écrire des histoires farfelues peut être intrinsèquement motivant, mais le respect de la grammaire et de l'orthographe non, car ce sont des règles souvent arbitraires, qui ne créent pas de fun en soi. Cependant la personne va avoir une motivation extrinsèque à régulation intégrée ou identifiée pour la grammaire et l'orthographe, car cela participe à ses besoins de compétence (meilleure écriture, donc l'histoire est mieux comprise), à ses besoins de proximité sociale (l'histoire est davantage appréciée et crée de bons moments), d'autonomie (il a plus de choix, y compris celui de faire des fautes volontairement pour donner de la densité psychologique à un personnage, ou encore créer des nouveaux mots qui paraissent réalistes, etc.), et soutient sa MI dans le temps (elle peut faire mieux comprendre ses histoires à autrui, peut éviter des sapages, etc.).

Et enfin, lorsqu'on constaterait une « mauvaise » internalisation, on y verrait à la fois un signe de problème dans l'interaction entre l'individu et l'environnement social, comme le signe d'une conséquence à s'être « intégré », à jouer selon les règles d'un environnement social contrôlant, pseudolibre. Cette « mauvaise » internalisation n'est ni pleinement individuelle, ni pleinement de la responsabilité de l'environnement social, mais liée à des interactions entre individu et environnement social, mais aussi entre différents environnements sociaux. L'observation qu'on ferait en tant que spectateur ne pourrait qu'être systémique pour comprendre les causes profondes, pour trouver des éléments pour résoudre les problèmes et conflits.

Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment...

On découvre que **la pâtisserie** nous montrait un échec de l'aide à l'internalisation, puisque la patronne avait une transmission mettant en régulation externe (ordres qui sapaient les besoins), sapait la motivation intrinsèque (tentative de contrôle de l'employée, y compris sur ses besoins biologiques), l'employée n'était pas reconnue dans son humanité. On

y voyait là une tentative de destruction des possibles liens de la personne à l'environnement social de travail.

■ Les **bullshits jobs** mettaient en amotivation parce que le contenu demandé était vide de sens, irrationnel, socialement inutile, nuisible ou il n'y avait rien à faire.

★ La **désobéissance altruiste** était une amotivation autodéterminée (refus d'exécuter des ordres nuisibles) et/ou des motivations à régulations intégrées (aider les personnes). Elle était une réponse autodéterminée face à des environnements nuisibles, car elle visait l'altruisme, la réponse aux besoins fondamentaux, et étant elle-même à régulation intégrée.

⬟ La transformation de Favi en entreprise autogouvernée a été impulsée par une motivation à régulation intégrée (valeurs prosociales, reconnaissance de la valeur des opérateur·rices, etc.). Cela a supprimé tous les éléments pouvant :

- saper la motivation intrinsèque,
- mettre en régulation externe (obligation de performance),
- mettre en introjection (suppression des primes individuelles pour à la place laisser la décision du partage aux employés ou encore présence de loterie),
- mettre en régulation compartimentée (suppression des éléments qui augmentaient la distinction de classe, par exemple en plaçant l'équipe commerciale dans l'usine ; suppression de niveaux hiérarchiques),

Pour au final encourager tout ce qui relevait d'une motivation autodéterminée, à régulation identifiée (laisser les employés choisir leur poste, mener des projets, des initiatives).

⬟ **L'expérience d'Alvarez** a été impulsée par motivation à régulation intégrée (volonté de créer un environnement répondant aux besoins des enfants, y compris flow, motivation intrinsèque, besoins développementaux), a également supprimé tout ce qui pouvait mettre en régulation externe (les enfants peuvent choisir leur activité, se donner des défis, rien n'est imposé, seulement soutenu), ou mettre en introjection (les enfants qui l'étaient, les "bons éléments" étaient aidés pour retrouver leur connexion, leurs liens avec ce qu'ils aimaient eux-mêmes, leur motivation intrinsèque, et le fait d'agir pour plaire était progressivement déconstruit), les méthodes nourrissaient les besoins fondamentaux que ce soit au niveau du contenu ou de la transmission.

⬟ **L'école Q2l** a un modèle visant des motivations intrinsèques et intégrées pour les enfants, en se basant particulièrement sur ce qu'on sait du *game design*, donc du flow, de la façon de nourrir le besoin de compétence et d'autonomie. Rien n'était à régulation externe tant dans le contenu que dans les modalités, ni à risque d'introjection (évaluation « discrète » et non sapante), le contenu permettait une meilleure construction des capacités à s'autodéterminer (compétences socio-émotionnelles, apprentissage de la pensée systémique, missions à buts prosociaux, intrinsèques).

OBSTACLE^ME

Les environnements pseudolibres

■OBSTACLE^ME : un milieu mi autoritaire – mi pseudolibre

Voyons directement en contexte comment les motivations non autonomes sont amorcées par des environnements sociaux aux règles particulières, quels sont les facteurs qui font la « mauvaise » internalisation, afin de voir si on peut les contrer, les neutraliser.

Hélène Weber, à présent sociologue, s'est mise à travailler à McDonald's après une année d'étude éprouvante (Hypokhâgne) où ses résultats sont passés d'excellents à médiocres ; elle était également inscrite dans un club de volley-ball, mais s'était retrouvée sur le banc des remplaçantes toute l'année. On peut supposer par ces deux éléments que son besoin de compétence était sans doute frustré (voire menacé), par ces deux environnements assez contrôlants et compétitifs. Une de ses amies se met à travailler à McDonald's durant l'été, elle décide de l'accompagner, non par besoin d'argent, mais par curiosité :

> « À vrai dire, McDonald's constituait pour moi une sorte de mythe. J'étais fan depuis longtemps des glaces et des sandwichs. Déjà petite, j'allais régulièrement y manger avec mes parents, et mon frère et moi appréhendions ce moment comme une véritable fête. Le McDonald's faisait partie de ma vie, bien avant que j'y travaille »[1]

L'entreprise a déjà du sens pour elle, et est associée à des moments de satisfactions de ses besoins fondamentaux, notamment la proximité sociale.

> « Pourquoi avais-je envie de travailler chez McDonald's ? Le problème, c'est que je n'avais pas de réponse toute prête : pas de voyage à financer, pas d'indépendance à prendre ni de projet en chantier. J'étais là "comme ça", "pour voir" J'avais envie de tenter une expérience, de rencontrer des gens ; j'étais curieuse de voir comment c'était de l'autre côté, de porter l'uniforme, de découvrir comment on faisait un bigmac, d'aller dans les cuisines. »[2]

Elle a donc une motivation intrinsèque à travailler là-bas, fondée sur un mélange entre forte curiosité et ses bons souvenirs. Puis elle entre dans le jeu rapidement, veut réussir :

> « J'étais plutôt douée. En fin de compte, rien n'était vraiment compliqué. Je faisais ce que l'on me disait de faire, peut être avec un peu plus de zèle que les autres et de bonne humeur. L'insouciance des débutantes ! Mais je trouvais de la reconnaissance à chaque geste que j'exécutais. On me remerciait après chaque shift et on me félicitait régulièrement. Après une année à s'entendre dire que l'on n'est pas à la hauteur, pas assez performante ou pas assez méritante, trouver un endroit où l'on se voit attribuer des signes de reconnaissance quotidiens, quels qu'ils soient, nourrit un incroyable sentiment de gratitude et de bien-être. Je retrouvais en moi l'envie d'être parmi les meilleures. »[3]

Ici, son zèle, son obéissance sont récompensés, contrairement à son année précédente en Hypokhâgne ou dans ses loisirs : l'entreprise répond à la frustration passée de son besoin de compétence. Il est notamment nourri par un feedback verbal positif, en principe pas trop sapant de la motivation intrinsèque. Mais on voit que cela réveille en elle l'envie de réussir, réussite qui prend la forme d'un modèle de compétition :

1 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
2 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
3 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

> « Au lycée, au collège, dans tous les sports que j'avais pratiqués jusque là, je nourrissais en moi l'envie d'être première. J'avais envie de me mesurer aux autres et l'emporter. Or, McDonald's offre une multitude d'opportunités qui permettent aux employés d'assouvir ces ambitions. Car non seulement les équipiers comparent entre eux leurs performances, mais des pratiques orchestrées par les managers eux-mêmes renforcent l'ambiance de rivalité (je n'aurais pas su dire à ce moment-là d'ailleurs qui, de moi ou d'eux, recherchait ou amplifiait le plus l'esprit de compétition qui régnait.) »[4]

On voit qu'en plus du nourrissement du besoin de compétence, il y a aussi adhésion à ce jeu parce que Hélène Weber reconnaît là un pattern connu, dans lequel elle a déjà joué, donc elle déduit les règles. L'aspiration et la motivation sont maintenant extrinsèques, il s'agit d'être meilleur que les autres, les dominer, entrer dans la compétition : un jeu qu'elle connaît, qu'elle veut remporter. C'est un mélange de régulation externe (elle obéit), de régulation identifiée compartimentée (elle se reconnaît dans la compétition et voit les autres en rivaux), et, on le verra un peu plus tard, d'introjections (elle dédouble d'efforts pour atteindre des hautes performances pour obtenir l'approbation d'autrui, la reconnaissance, les flatteries, des formes de supériorisation). Le modèle de management révélé est ici basé sur le conditionnement, donc tout ce qui peut saper la motivation intrinsèque (compétition, comparaison sociale, etc.).

Ce modèle compétitif auquel elle adhère est extrêmement prégnant dans nos sociétés : il est **hiérarchique** (on doit atteindre le haut, en comparaison des autres infériorisés qui ne performent pas comme l'environnement l'attend), basé sur une **domination quantifiée** (mais qui n'est pas pour autant objective[5]) qui s'agence dans une autre illusion qu'est la **méritocratie** (on aurait une place supérieure parce qu'on l'aurait mérité, grâce à nos performances ou qualités supérieures aux autres). La pleine **coopération est absente** de ce modèle : ne réussit pas celui qui coopère pleinement (et pas juste dans une équipe contre une autre), il n'existe pas vraiment de mesure ou d'indicateurs de réussite de la coopération, du bon fonctionnement de l'intégralité du groupe (les scores, que ce soit au travail ou à l'école, sont généralement des moyennes individuelles, pas un score d'une œuvre commune).

En lien avec ces buts extrinsèques, Hélène Weber rapporte des éléments de l'environnement qui sont particulièrement contrôlant (donc sapant le besoin d'autonomie et la MI) : les performances y sont **surveillées de très près** (tout est chronométré), l'individu n'a pas la liberté de faire ses propres gestes, mais ceux qui sont dans la **norme** pour être performant, tout est absolument sous processus totalitaire (l'individu ne peut pas tester ses propres modes d'organisation, de façon de faire) et à **injonction paradoxale** (pour faire du chiffre, il faut bafouer les normes). Il y a une **surveillance constante**, à la fois verticale (le manager, les formateurs doivent contrôler les subordonnés à la manière de contremaîtres) et horizontale (il est demandé aux équipiers de s'autosurveiller, notamment avec le devoir de reprendre autrui s'il bafoue les normes). Ce système motive par des **récompenses** positives (récompenses verbales, primes individuelles alors que le travail est collectif), des signaux superficiels extrinsèques de montée dans la hiérarchie (uniformes différents, avantages, nouvelles possibilités

4 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

5 D'autres équipiers rapportent qu'il y avait des comparatifs de performance entre des personnes n'ayant pas le même niveau de formation ou d'expériences, voire même pas le même temps laissé en caisse, ou encore dont les performances étaient mesurées alors que des circonstances extérieures favorisaient un gros chiffre (forte fréquentation) ou pas du tout (très peu de fréquentations). Ce serait une erreur d'y voir une quelconque forme de critères objectifs sous prétexte qu'il s'agirait de données chiffrées ou de statistiques. Les politiques du chiffre, de quantification, de *benchmark* ne peuvent pas être pleinement objectives, parce que dès lors qu'il s'agit de mesurer un environnement humain, des variables sont difficilement quantifiables ou les mesures sujettes à biais. Par exemple, mesurer le bien-être dans une entreprise peut être biaisé parce que les personnes ne veulent pas perdre leur emploi ou se sentent menacées de révéler une vérité qui peut déplaire (par exemple si elles éprouvent du mal être).

pour les gradés) et des **punitions** (pressions verbales à travailler plus vite, menace de la perte de la prime, absence de montée dans la hiérarchie, pression sur le planning en mettant des horaires pénibles…).

Et ces éléments, elle y adhère en premier lieu :

> « Des équipiers me disaient la lassitude qu'ils éprouvaient à travailler chez McDonald's et la fatigue occasionnée par un tel emploi. Mais rien n'aurait pu m'enlever de la tête l'idée que tout ce qui se passait de ce côté-là du comptoir était extraordinaire. »[6]

Les horaires de travail ne la dérangent pas, son année scolaire est terminée et elle n'a pas spécialement d'amis ou de petits amis à voir. Alors, elle passe du temps en salle équipier, reste discuter avec les collègues sur le moment. Elle ne se rend pas compte, mais leur seul sujet de conversation était McDonald's : qui sort avec qui, est-ce qu'untel va monter manager, est-ce qu'il y aura un nouveau restaurant sur les Champs Élysées ? Tout son temps s'envahit de McDonald's, et elle adore ça, même si le temps du midi les gens ne sont consacrés qu'à faire du chiffre, le soir l'ambiance devient différente et ils peuvent apprendre à se connaître, mais évidemment sans jamais cesser de s'affairer, car il est interdit de ne rien faire. Après la fermeture, ils restent encore discuter ensemble de la journée de travail, leur vie en dehors du restaurant n'existe quasiment plus.

> « Le fait est que quand le reste ne marche pas particulièrement bien, se retrouver dans un lieu où tout vous réussit (le travail, les amis, le petit ami…) vous redonne le sentiment d'exister. »

Ici on voit que le besoin de proximité sociale est aussi comblé, mais involontairement de la part de l'entreprise, étant donné que l'objectif est avant tout de ne jamais rester sans rien faire. Parce que Weber n'a personne à l'extérieur, elle construit ses relations à l'intérieur, ce qui est favorisé par un vécu commun entre des individus assez similaires (ils sont tous jeunes, étudiants). Mais cela n'est pas séparé de l'environnement McDonald's, ce lien social est entremêlé dans le vécu dans l'entreprise, ce qui favorise une confusion dans l'origine première de ces bons liens : c'est le travail qui est supposé responsable de la bonne entente et des liens, alors qu'il s'agit davantage d'un concours de circonstances, où les personnes se lient parce qu'elles agissent, vivent ensemble de mêmes événements, et ont soif chacune d'aller vers l'autre. Cependant, l'entreprise renforce cette idée que c'est grâce à elle qu'il y a ces bons liens notamment en consacrant un budget dans l'organisation de soirées salariés à l'extérieur du restaurant, au moins une fois par an.

Weber a donc le sentiment d'exister parce que son besoin de compétence et de proximité sociale est nourri, ce qui renforce son zèle. Les chiffres d'affaires de chacun sont affichés en salle équipier à chaque rush, elle commence à s'en préoccuper et comprend que maintenant il ne s'agit pas juste de faire bien son travail, mais d'être performante, de se dépasser les uns les autres. Elle y adhère :

> « Ce jeu-là me passionnait. Après chaque rush, j'allais demander le chiffre d'affaires de « ma » caisse. Les managers encourageaient par ailleurs ce type de pratiques. Les meilleurs résultats et les records à battre passaient de bouche à oreille avec une fluidité remarquable. »[7]

6 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
7 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

Les managers organisent des concours où il y a des chèques cadeaux, des places de cinéma à gagner pour les meilleurs, elle s'y engage plus que volontiers :

> « Mais c'était moins l'appât du gain que la gloire de la réussite que je recherchais. Les performances (calculées en temps et en chiffre d'affaires) constituaient la référence permettant de mesurer la qualité des employés : « Donne- moi ton chiffre d'affaires et je te dirai qui tu es… » Un jour que j'arrivais au restaurant, un manager qui débutait son shift dit en me voyant : « Ah ! Super ! Quelqu'un qui fait de bonnes caisses ! » Et je ressentais une fierté immense à être vue et reconnue comme une employée productive. C'est à travers cette image que l'on me renvoyait de moi-même que je me reconnaissais : j'étais une équipière rentable. »[8]

La seule autonomie laissée dans ce système extrinsèque et contrôlant, est d'adhérer au système de profit, d'y **surobéir** : il ne s'agit pas juste de performer, mais de dépasser sans cesse les performances, et c'est comme ça que l'équipier y gagne le nourrissement de son besoin de compétence et de proximité sociale. Mais le besoin d'autonomie n'est pas pour autant comblé : elle n'a toujours pas le droit de faire ses propres gestes, d'organiser son travail comme elle l'entend, de prendre du temps avec un client, tout doit viser la performance, et pour cela, tout a déjà été programmé dans des normes.

Non seulement elle adhère au jeu, mais à présent, elle nourrit l'envie d'être promue :

> « Je voulais qu'ils me trouvent tellement performante que le fait de me former responsable de zone, même pour (seulement) 20 heures par semaine, serait considéré comme un investissement rentable. Je voulais réussir. Et j'étais décidé à m'en donner les moyens. »[9]

Si au départ elle prenait le job comme un jeu, ce n'est plus le cas à partir du moment où cette ambition prend le dessus (et qui a été à la fois sollicité par l'environnement de travail comme par la médiation avec la réponse à ses besoins, son passé dans d'autres environnements contrôlants où elle a « échoué »), et son attitude devient de plus en plus contrôlante voire autoritaire, à la fois sur elle-même comme sur les autres :

> « J'étais là pour me dépasser, et surtout pour dépasser les autres. Je trouvais également que beaucoup d'équipiers n'étaient pas suffisamment investis ou motivés, qu'ils ne considéraient pas suffisamment l'importance de la réussite, de la persévérance et du dépassement de soi. J'apprenais toutes les normes par cœur et je les appliquais scrupuleusement. J'observais mes collègues afin de corriger leurs erreurs. Je critiquais le travail des managers (en salle équipier et à la maison) persuadée de pouvoir faire infiniment mieux qu'eux à leur place. Bref, je devenais insupportable. »[10]

À ce stade, elle a totalement absorbé le système : le jeu de l'entreprise devient le sien, elle s'y identifie, parce que l'environnement a répondu à certains de ses besoins fondamentaux. Mais cette identification se fait d'une façon qui n'est pas complète ni consciente, sans doute parce que par ailleurs le besoin d'autonomie est sapé. Autrement dit, Hélène Weber passe d'une motivation intrinsèque assez neutre de « curiosité » à une internalisation (malsaine, car cela sape ses besoins et ceux des autres) du jeu de McDonald's. Au vu de son témoignage, on dirait que son but est maintenant de gagner le comblement de son besoin d'autonomie : or, dans un système contrôlant, la seule voie ressemblant à de l'autonomie, c'est de gagner du pouvoir via le grade, d'entrer dans la course à la domination, à la supériorisation. C'est pour-

8 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
9 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
10 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

quoi elle devient de plus en plus « infernale » en contrôlant tout le monde. Et parce que cela ne comble toujours pas son besoin d'autonomie, le système n'en accordant même pas pour les gestes de son corps, son comportement autoritaire ne fait qu'augmenter, ici avec un zeste de narcissisme :

> « Je me comportais comme s'il était évident que j'étais la meilleure, que je savais tout mieux que tout le monde et que personne n'avait plus rien à m'apprendre. Je tenais tête aux équipiers, aux responsables de zone et aux managers, avec une assurance fière et arrogante. »[11]

Sa motivation n'est plus autodéterminée ; ici elle donne aussi des signes d'avoir intégré les règles par introjection, c'est-à-dire non pas parce qu'elle les estime justes ou qu'elle leur accorde une valeur particulière, mais pour éviter de se sentir honteuse, coupable, ou encore pour gagner une estime d'elle même :

> « Si j'étais performante un jour, je me sentais invincible. J'étais félicitée et encouragée. On me parlait de promotion ou d'excellente évaluation. Et si le lendemain je commettais une erreur, je culpabilisais. »[12]

Pour monter, elle joue sur sa connaissance des normes, ce qui lui donne une sorte de pouvoir de jugement sur autrui, lui permet de dominer l'autre. Seulement, en tant qu'équipière, elle n'a pas encore conscience que ces normes sont à injonctions totalement paradoxales : si elle les suit à la lettre, elle ne pourra pas faire le chiffre attendu. Ainsi les responsables et anciens équipiers alternent entre suivis des normes et leur bafouement pour remplir ces objectifs paradoxaux, s'adaptant à cette très grande incohérence qui leur est imposée.

Elle est promue formatrice, mais attend avec impatience d'être promue responsable de zone. Sur 4 personnes qui attendaient cette promotion, seule elle n'est pas promue. Elle ne comprend pas, car elle s'est donnée tellement à fond :

> « Et là, il se passa en moi une chose que je ne m'explique pas encore très bien aujourd'hui : je décidais de travailler encore plus dur. […] J'allais être encore meilleure, pour que tout le monde reconnaisse que cette décision était injuste. J'allais être tellement performante que j'aurais une évaluation "exceptionnelle". »[13]

Ici on a encore une fois une motivation à régulation introjectée : il y a une énorme pression interne qui la pousse à doubler ses performances, pour contrer la honte de l'échec plutôt que de remettre pleinement en cause la décision. C'est logique dans le fonctionnement des régulations introjectées : McDonald's a nourri sa fierté, son inflation de l'ego par les compliments, et le fait de l'afficher meilleure que les autres, c'est un regard conditionné à la performance, à l'obéissance qui fait croître les introjections. Et qu'elle ne puisse pas, à ce moment-là, se rendre compte de la duperie du système, et se voyant au contraire y surobéir de plus belle, sont des effets de l'introjection. Son ego a été dégonflé par cette décision, donc elle repart sur un même modèle qui permettait de le gonfler : surobéir, performer.

Mais malgré cette surobéissance, ses collègues sont encore promus et pas elle. Elle redouble encore d'efforts, son directeur la nomme finalement responsable de zone. À ce moment-là, dans le cadre de ses études de sociologie, elle décide de faire une étude sur son expérience à McDonald's, dans le but de "réhabiliter l'entreprise aux yeux des détracteurs". Elle a encore un regard extrêmement positif sur l'entreprise.

11 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
12 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005
13 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

Le prochain grade à gagner, c'est manager, mais ce n'est pas possible :

> « J'étais de plus en plus critique à l'égard du travail des managers. J'étais persuadée de pouvoir faire mieux qu'eux. Et je prenais un malin plaisir à les remettre en cause, à souligner leurs erreurs ou à pallier à leurs insuffisances. Je n'avais plus alors d'espoir de promotion. Il n'était pas possible de « monter » manager à mi-temps et je ne voulais en aucun cas arrêter mes études. »[14]

Alors que son intérêt croît pour ses études, elle joue de moins en moins le jeu de McDonald's. La routine s'installe, avec toutes les pénibilités qu'elle semble beaucoup mieux percevoir, notamment l'absence d'autonomie qui devient criante : « Les normes pensaient pour moi ».

Finalement, entre l'absence de possibilité de « monter », sa soif pour les études, puis la routine du travail qui provoque une amotivation salvatrice, autodéterminée, Hélène sort de ses ambitions et des introjections qui y étaient liées, qu'elle trouve à présent ridicules :

> « Je ne comprenais pas comment j'avais pu être si méprisante à l'égard du travail des autres, comment j'avais pu faire preuve de tant d'ambition au détriment de la réussite de mes collègues, mais également comment j'avais pu prendre tellement de plaisir à tout cela. Pourquoi avais-je accepté de nourrir ce climat de rivalité et d'hostilité des individus les uns envers les autres ? Pourquoi avoir travaillé si dur pour ne vendre que des sandwichs ? Cet acharnement au travail valait-il le prix que je l'avais payé ?
> C'est comme si la valeur de chaque chose se modifiait, comme si un brouillard se dissipait. Pourtant, tout le temps que j'avais passé là-bas, j'avais eu le sentiment de travailler pour moi, et que ma réussite, je ne la devais qu'à mes qualités propres. En fin de compte, je n'avais fait que ce l'on attendait de moi. »[15]

Le système décrit par Hélène Weber était à la fois contrôlant/autoritaire (de par ses normes, contrôles explicites, entraînant les régulations externes, l'obéissance, le sapage de l'autonomie) et pseudolibre[16] : l'individu croit y être autonome alors qu'il est totalement en obéissance au système, jusqu'à volontairement surobéir, surperformer ; les introjections sont très associées à cette pseudoliberté.

Et ces deux pans de ce système ont très largement alimenté ses motivations extrinsèques à régulation introjectée, sapé sa motivation intrinsèque de départ. Mais on voit que d'autres équipiers autour d'elle ne sont pas « naïfs », œuvrant, semble-t-il, avec une régulation externe : ils obéissent en sachant qu'ils obéissent et que c'est un travail pénible, là où une régulation introjectée masque ces pans de réalité. Ils n'internalisent pas le modèle « malsain », et c'est sans doute préférable pour eux et les autres (ils se retirent la pression à la performance et ne voient pas l'intérêt de mettre la pression aux autres). Ainsi, internaliser davantage un système malsain ne semble pas souhaitable : c'est l'amotivation ressentie durant la routine qui aidera Hélène à sortir des illusions, celle-ci étant bénéfique, car le système qu'elle avait internalisé sapait les besoins fondamentaux.

Mais cette internalisation n'est pas que le fait du jeu de McDonald's : les autres environnements sociaux dans lequel Hélène avait vécu (sport, hypokhâgne), extrêmement compétitifs, à forte pression sociale, où l'autre est réduit à un rival, où l'on doit gagner contre lui, l'avaient

14 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

15 *Du ketchup dans les veines,* **Hélène Weber**, 2005

16 J'emploie ce terme pour bien marquer la « fausse » liberté que ressent l'individu, l'illusion dans laquelle nous plongent ces environnements notamment en nourrissant un besoin tout en sapant un autre, souvent ponctué d'injonctions paradoxales et de contradictions en général. Ces systèmes se caractérisent aussi par de fortes aspirations extrinsèques, mais qui ne sont pas nécessairement assumées. Le synonyme de pseudolibre peut tout à fait être « néolibéral » dans le même sens que l'emploie Ronald Purser dans sa critique que nous avons vu du détournement de la notion de pleine conscience.

en quelque sorte préparé a internaliser le système McDonald's, basé sur les mêmes fondements. Là où les autres peuvent être les équipiers, qui n'étaient pas dans cette illusion, qui n'internalisaient pas autant le système malsain, avaient peut-être au contraire côtoyé des environnements qui ne fonctionnaient pas sur les mêmes fondements. L'internalisation est aussi fonction du passé de l'individu, des autres environnements sociaux qu'il a fréquentés, pas seulement de l'environnement social présent.

À noter qu'Hélène Weber, malgré sa chute dans le jeu McDonald's un moment, n'a été que simplement « désagréable » et pressante envers ces collègues. Mais les actes autoritaires peuvent être beaucoup plus violents, comme en témoignent les nombreux témoignages de harcèlement et autres violences en restauration rapide, sans doute liés eux-mêmes à des environnements encore plus autoritaires ; ici des témoignages provenant d'OVMQC :

> « Tout se passait bien les premières semaines, jusqu'à ce que je repousse les avances sexuelles de différents managers, qui suite à ça m'ont fait la vie dure. C'était mensonge sur mensonge. Je me faisais convoquer tous les jours, pour une soi-disant absence injustifiée, pour un nugget que j'aurai pris avec la main, ou encore pour un plan de travail mal nettoyé. Sans parler des appels le matin à 6h, pour faire un remplacement avec menace si je ne le faisais pas. Une fois mon manager est venu sonner à la porte de chez mes parents à 5h30 du matin pour être sûr que je vienne, alors que je n'y étais pas tenue. J'étais tellement clouée, que je n'avais rien dit de tout le trajet. Cela a duré des semaines et ce serait bien trop long à vous raconter. Je m'en suis rendue malade. Mentalement et physiquement. À tel point, que mon médecin à jugé bon de me mettre en arrêt maladie, pour cause sérieuse puisque je faisais de la tachycardie à cause de la pression que je subissais au quotidien. »[17]

Le contrôle sur la personne est ici beaucoup plus poussé de façon autoritaire et sadique. Et ce contrôle, dans un tel environnement, vire rapidement au harcèlement pour des raisons économiques (le licenciement coûte cher) :

> « On va commencer par mon premier CDI, quelle joie, j'avais 19 ans et un CDI en poche, certes dans la restauration rapide, mais un CDI tout de même !
> J'ai donné à cette chaîne 3 années de ma vie. Trois longues années, où j'enchaînais les humiliations, les insultes, les pressions, le chantage ainsi que des manquements graves à la vie d'autrui. J'étais trop jeune pour me rebeller. Je pensais sincèrement que c'était toujours de ma faute… Au début, ça allait, puis un jour, on m'a accusée anonymement de vol dans la caisse.
> À partir de ce moment-là, j'avais constamment un manager à côté de moi, il me suivait partout, m'attendaient devant la porte des toilettes et ne me laissait qu'une fois mon shift terminé. Pourtant je connaissais le voleur, je ne l'ai jamais dénoncé… j'ai pris sur moi.
> Six mois après, une collègue m'annonçait que ça avait été mis en place pour que je démissionne (oui parce que virer quelqu'un ça coûte trop cher…). J'ai tenu bon, mais ça les managers ne l'ont pas apprécié.
> À partir de ce jour, toutes les tâches ingrates ont été pour moi. On me changeait mes horaires sans me prévenir à l'avance, mais après avoir pointé. Puis c'est monté en crescendo !
> Un jour de gros rush, un des panneaux où les menus sont affichés m'est tombé sur la tête, le manager a refusé que je quitte mon poste, car il y avait trop de monde en caisse et que 5 caisses c'était trop peu. J'ai fait un malaise à la fin de mon shift en rentrant chez moi…
> Puis il y a eu ce jour où l'on m'a demandé de ramasser des seringues usagées et de nettoyer du sang dans les toilettes, le tout sans protection, pas de gants. Rien. Quand j'ai refusé, car je me sentais en danger, j'ai reçu un avertissement… J'ai quand même dû le faire. Quand j'ai demandé à ce que la boîte paye mes examens pour le VIH/SIDA, ils ont refusé, j'ai dû le faire en anonyme dans un centre gratuit.

17 **Anonyme**, *l'ennui mortel,* OVMQC, 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/10/23/lennui-mortel/

> Voyant que j'étais encore là, les insultes et remarques fusaient tous les jours, j'allais au travail avec la boule au ventre. Quand un membre de ma famille est décédé, je me suis absentée 1 semaine pour préparer les obsèques avec ma famille. À mon retour, on m'a demandé de prouver le décès, car "On ne sait jamais, t'as peut-être voulu te payer des vacances. T'es qu'une petite menteuse !" Là c'était trop, le lendemain j'ai donné ma lettre de démission. Ils avaient gagné… Ils m'avaient eue à l'usure… 3 longues années à faire des horaires variables à tout instant, à me mettre en danger et à supporter les insultes.
> Aujourd'hui je suis dans l'informatique, je ne me laisse plus faire. »[18]

Malheureusement ces témoignages rapportant des phénomènes graves au sein de cette entreprise ne sont pas des exemples isolés. À l'heure où j'écris (2020), de nombreuses enquêtes ont été menées et de nombreux témoignages révélés :

- Harcèlement, management par la terreur, injustices : *Management par la terreur au siège français de McDonald's,* **Quentin Muller et Yann Castanier**, Streetpress, 2020 https://www.streetpress.com/sujet/1602262138-management-par-terreur-siege-francais-mcdonalds-harcelement-droit-travail-societe-fast-food
- Harcèlement, Sexisme, agression sexuelles : *Sexisme, grossophobie et harcèlement, 78 employés de McDonald's brisent l'omerta*, **Quentin Muller et Yann Castanier**, Streetpress et Médiapart, 2020 https://www.streetpress.com/sujet/1602408895-sexisme-grossophobie-harcelement-78-employes-mcdonalds-brisent-omerta-agression-sexuelle

Internaliser la structure autoritaire/pseudolibre s'oppose à l'autodétermination

On a vu dans cet exemple à la fois un jeu autoritaire (Hélène Weber l'exerce, puis l'internalise pleinement dès lors qu'elle cherche à conquérir des promotions) et un jeu pseudolibre : il y a sapage de l'autonomie et nourrissement du besoin de compétence, et de proximité sociale. Cette satisfaction de la proximité sociale et de la compétence est conditionnée aux performances (en principe) notamment au niveau du management. Mais cette méritocratie est illusoire, on voit que les récompenses ne sont pas que liées à la bonne performance, mais à d'autres critères plus arbitraires. Comme tout jeu pseudolibre, l'emprise sur l'individu fonctionne tant qu'il croit à la justesse du jeu : si l'illusion lui apparaît, il se rend alors compte de l'aspect autoritaire, non libre.

L'obstacle majeur à l'autodétermination est très clairement le sapage de l'autonomie, qui est masqué par le système sous diverses illusions méritocratiques. L'individu qui tenterait d'exercer son autonomie serait puni, rejeté.

De façon cynique, on pourrait se dire que les individus n'ont qu'à ne pas côtoyer ces environnements, car après tout, McDonald's est sincère sur sa mentalité capitaliste et sur ses uniques buts de profits (ou du moins, c'est bien connu), il est facilement déductible que son mode de fonctionnement risque d'être sapant, donc autant ne pas exercer dans ces environnements. Mais comment pourrions-nous être au courant du détail de ce mode de fonctionnement si justement, certains n'y avaient pas mis les pieds ? Hélène Weber, quand bien même elle a été totalement plongée dans ce jeu, en est sortie, et nous montre dans le détail comment elle est tombée dedans, qu'est-ce qui lui a fait briser les illusions pseudolibres, et tous les pourquoi

18 **Anonyme**, *ils m'avaient eu à l'usure*, OVMQC, 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/05/16/ils-mavaient-eue-a-lusure/

et comment nécessaires pour décrypter ce genre d'environnement. Autrement dit, à terme, elle a retrouvé son besoin d'autonomie, et elle a œuvré de façon autodéterminée en lançant l'alerte : au final, c'est comme si cet environnement malsain avait été une épreuve dans son parcours, lui permettant de conquérir ce qui compte vraiment, à savoir son autonomie, et la libérant au passage de l'emprise de tous les environnements à compétition qui polluaient ses motivations. Dans ces expériences avec des environnements négatifs, on voit presque là des « niveaux de boss » posé au futur autodéterminé, dont le but serait de combattre une bonne fois pour toutes les illusions méritocratiques, l'esprit compétitif, le jeu extrinsèque. Peut-on envisager qu'un autodéterminé aille volontairement s'exposer à ce genre d'environnement avec lequel il ne sera clairement pas d'accord, afin de se mettre à l'épreuve, voire possiblement dans une démarche d'infiltration ? On a déjà vu dans l'exemple constructif de la MI qu'Alvarez est devenue enseignante volontairement dans le but de créer un autre système en son sein et de prouver qu'il valait mieux que l'ancien. Il me semble donc possible qu'on puisse de façon autodéterminée aller dans un environnement social dans le but de le hacker/le révolutionner, le changer.

Cet argument cynique "s'ils ne sont pas contents, ils ont qu'à partir/chercher ailleurs" ne tient évidemment pas également pour des raisons économiques : généralement les personnes ne peuvent pas choisir de travailler ou non dans un environnement selon des critères éthiques, car elles ont vitalement besoin d'un salaire pour se loger et se nourrir, et elles ne peuvent avoir que ce genre d'environnement à disposition, à cause du chômage massif, de crises économiques, et également parce qu'ils sont trop jeunes pour avoir un CV empli de compétences variées leur offrant plus de choix. Quant au "réseau" permettant le piston, il n'est accessible qu'à de rares privilégiés. De plus, rares sont les entreprises qui offrent un temps de travail à des horaires compatibles avec la poursuite des études. Il y a des raisons politiques à tout cela : si l'État assurait un minimum de revenu (universel par exemple) aux jeunes, ils ne seraient pas contraints d'exercer dans des environnements sapants qui, en plus d'être sapants, rendent le suivi de leurs études encore plus complexe ; on pourrait aussi parler des bourses qui sont souvent insuffisantes à nourrir/loger la personne, ou encore qui ne concernent qu'un nombre trop réduit de personnes. Des mesures politiques changeraient effectivement la donne et permettraient plus de choix aux personnes, comme quitter ces environnements, ou s'y défendre plus à l'intérieur.

◆→I■En quoi c'est un obstacle à l'autodétermination ?

Si l'on résume, cet environnement est anti-autodétermination, car :

Autonomie : ce besoin est sapé par l'impossibilité de contrôler ses gestes, ses façons de faire, ses buts, à cause de normes pour tout. C'est également sapé par une surveillance continue (verticale et horizontale) et un conditionnement du comportement (via les punitions et récompenses)

Besoins à déficit : ils peuvent être sapés comme dans l'exemple dans le chapitre des besoins avec la vendeuse ; dans *L'homme formaté*[19] je rapportais de nombreux témoignages en fast-food d'équipiers à qui le management interdisait d'aller aux toilettes, de boire de l'eau malgré une très haute chaleur en cuisine, qui ne croyait pas le salarié lorsqu'il déclarait être malade. L'estime de soi et le besoin de sécurité sont complètement sapés dès lors que

19 Disponible ici : *L'homme formaté,* **Hacking Social**, 2015 https://www.hacking-social.com/2015/05/28/lhomme-formate-manipulations-commerciales-mediatiques-et-professionnelles/

les relations deviennent harcelantes, mais on voit également que même hors harcèlement, l'estime de soi ne tient qu'à un fil, et va progressivement être liée au système contrôlant de punition/récompense : Hélène Weber ne va bien que si elle performe, si ses résultats ne sont pas flattés, elle se sent coupable, va mal, ce qui est signe d'une régulation par introjection, donc d'une estime de soi conditionnelle (donc non autodéterminée, donc source de mal-être), d'une absence de sécurité affective (elle sent qu'elle peut être rejetée de l'environnement social pour des raisons de performance).

Compétence : ce besoin est à la fois nourri (il y a des buts clairs, des feedbacks clairs, des règles claires, des défis, des visées claires) et sapé (par la compétition, la pression, le manque d'autonomie et de contrôle de la personne sur ses actes, la pseudo-méritocratie qui s'avère être un système de récompenses/punitions arbitraires).

Motivation intrinsèque : le système comporte des façons de faire qui forcément la sape (surveillance, compétition, feedback négatif, conditionnement, absence de liberté…).

Proximité sociale : elle est nourrie grâce aux liens que les personnes réussissent à nouer entre elles, et par effet de similarité entre les personnes (tous jeunes, tous étudiants) et quelques occasions de les renforcer. Mais elle peut être sapée violemment par l'environnement par les interdits de parler, les humiliations, les harcèlements, les ostracisations.

● **Régulation intégrée** : elle semble totalement absente dans les témoignages, ce qui interroge sur la façon dont l'environnement pourrait la rendre impossible (par ses problèmes éthiques, ses problèmes de management, de structures, de finalités éthiques de l'activité, etc.).

● **Régulation identifiée** : parfois, Weber semble en identification avec l'activité compétitive, mais cela semble compartimenté ; la souffrance qu'elle éprouve et les pressions qu'elle fait éprouver à autrui tendent à montrer que l'environnement a des normes (qu'elles internalisent en partie) sapant les besoins fondamentaux, donc que ces modes d'agir bloquent toute possibilité de pleine autodétermination en son sein.

■ **Régulation introjectée** : elle est bien présente chez Weber, ce qui révèle l'aspect pseudolibre manipulateur de l'environnement. En cela, cela s'oppose à l'autodétermination.

■ **Régulation externe :** elle est présente chez les autres équipiers conscients d'obéir. C'est à la fois positif pour certains points de leur autodétermination (ils ne sont pas manipulés par les aspects pseudolibres du système), mais cela ne nourrit pas leur autodétermination pour autant.

● **Amotivation autodéterminée** : Hélène l'a ressentie après de longues années d'expériences variées, cette amotivation n'était pas du tout connectée à un manque de compétence de sa part, ni à un problème de capacité, mais est liée au contraire à une prise de conscience réaliste de l'environnement social. C'est l'un des seuls points provenant de l'environnement social qui a finalement nourri son autodétermination (à partir d'un nouvel horizon), elle a apprécié pleinement la routine, l'ennui, la pénibilité et a pu ensuite décider.

Flow : Pour avoir exercé quatre années dans le même environnement qu'Hélène Weber, je vais me permettre de répondre personnellement, selon mon expérience et celles que j'ai vues chez mes collègues. Même lorsqu'on n'adhère pas forcément au jeu de ce fast-food, il peut y avoir des formes de flow, liées aux défis de l'activité (les rushs en caisse), très proches de ce que pourrait être une sorte de compétition sportive, surtout si on est en proximité sociale avec ses collègues et que les conditions sont optimales. Cependant, l'aspect positif existentiel qui suit des flow vertueux n'est pas nécessairement présent, et cela me fait penser un peu au « *gamer regret* » (lorsqu'un joueur de jeu vidéo, bien qu'il ait pris du plaisir à jouer, regrette tout son temps de jeu qui aurait pu servir à quelque chose de plus tangible). Tout cela paraît a posteriori illusoire d'avoir déployé ces performances pour cette « réussite » de pacotille. Non seulement c'est illusoire, mais comme le dit Hélène Weber, pour atteindre ces performances d'un côté vous devez jongler entre respect dogmatique de règles arbitraires, et de l'autre irrespect totale de celles-ci : pour le dire très sincèrement, pour atteindre les performances qui étaient attendues en caisse, pour ma part et celle de mes collègues de l'époque, il fallait manipuler les clients, les presser d'une certaine manière. Ce n'était absolument pas éthique du tout. Mais le flow pouvait être très présent grâce au ratio compétences/difficultés, à la structure très claire, aux défis, etc.

On a commencé à voir un modèle un peu pseudolibre avec l'expérience d'Hélène Weber, où l'on a vu qu'elle oscillait entre régulation introjectée ou compartimentée, et où l'on voyait sa motivation intrinsèque disparaître très rapidement. On a vu que d'autres restaient en régulation externe, ce qui n'était pas un mal en soi, les contenus de l'environnement n'étant pas très sain à internaliser.

Sa libération s'était faite grâce à une amotivation autodéterminée.

Cependant les modèles pseudolibres peuvent être internalisés de façon encore plus forte, avec toutes les conséquences désastreuses que cela suppose, et atteindre un niveau d'internalisation hautement compartimenté : c'est ce qu'on a tendance à nommer "formatage" dans le langage courant, qui est un niveau de conditionnement intense, où la personne reste dans une illusion parfois jusqu'au drame.

■OBSTACLE^ME : l'environnement pseudolibre qui manipule les besoins, en les montant les uns contre les autres

Ce que je nomme environnement pseudolibre (qu'on pourrait aussi nommer néolibéral) est un environnement autoritaire, mais qui cache son contrôle sous des illusions, des réinterprétations, utilise la manipulation et le conditionnement plutôt que des injonctions explicites. Il n'exerce pas son contrôle par le sapage des besoins (comme vu dans l'exemple de la pâtisserie), mais par manipulation. Les individus en viennent à se saper eux-mêmes, et l'organisation comble parfois totalement la proximité sociale, l'estime de soi, la sécurité voire la compétence, mais sape plus ou moins vivement l'autonomie, jusqu'à formater la personne. Ici un exemple d'un individu (travaillant chez HP) qui se déshumanise volontairement, sous l'emprise du formatage pseudolibre :

> « Pour nous, managers [chez HP], qui prenons en charge quelque chose de complet, eh bien, il est normal de ne pas déjeuner ou de ne pas dîner ou alors c'est pour dire qu'on reste encore humain et qu'on est obligé de… qu'on a un corps et qu'on a des faiblesses, quoi… et qu'on est bien obligé de le faire. Mais sinon, ne pas dormir, ne pas manger, c'est normal. On est hors de son corps quand on est dans la boîte. On est dévoué à la boîte et c'est le critère numéro un pour être manager, pour être un des leaders de la boîte. »[1]

L'environnement pseudolibre a tendance à supérioriser l'individu pour mieux le soumettre par la suite. C'est un peu comme dans l'exemple de McDonald's où les supérieurs couvraient de compliment conditionnel Weber au début, pour alimenter le zèle. Ici, la récompense est le statut et est conditionnée au fait de « ne pas être humain ». L'individu peut alors se croire autodéterminé, libre, alors qu'il est aliéné au maintien de son statut; il a beaucoup de mal à prendre conscience de l'emprise, parce qu'il obtient un gain à ce formatage (statut valorisant, salaire élevé…).

> « Dans la mesure où on a des responsabilités hiérarchiques immédiates avec les hommes, à ce moment-là on attend de vous des réactions stéréotypées, des réactions de système. Tout ce qui pourrait laisser croire que c'est soi, en tant qu'homme qui réagit n'est pas admis. […] On ne peut pas vraiment avoir son corps, on est obligé de se contraindre à quelque chose de rationnel. L'exigence de rationalité est une exigence très grande... »[2]

Par rationalité, il semblerait qu'il entende les objectifs de l'entreprise qui nécessitent de ne pas avoir de corps et de se contraindre. Cependant cela n'a de rationnel que le nom qu'il lui donne, car tout environnement qui exige d'un être vivant de dénier son corps est irrationnel. Cette "rationalité", c'est refuser la réalité, puisqu'il est impossible de vivre, exercer à long terme son travail en déniant son corps. Il s'agirait au final plutôt d'une obéissance profondément internalisée, en identification fortement compartimentée (avec suppressions des réactions humaines, de comportements liés au corps).

Il y a donc un formatage requis par l'entreprise, qui s'apparente à la fois à une motivation à régulation identifiée fermée/compartimentée et à un mélange d'introjections, le tout conduit par des aspirations extrinsèques. Cependant, et c'est là la grande différence avec les milieux

1 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991
2 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991

autoritaires, le milieu pseudolibre sait comment obtenir une soumission librement consentie[3], c'est-à-dire une servitude volontaire gérée par l'individu lui-même, une internalisation du système. Un autre manager de HP raconte :

> « HP est une boîte où on respire cet esprit de communication, cet esprit relationnel fort, où on communique, où on va vers l'autre. C'est une relation affective… Le président, quand on le voit, on le tutoie… Cette ambiance ça vient du tutoiement, de beaucoup de choses qui nous obligent à avoir ce type de relations très consensuelles. »[4]

Les besoins de proximité sociale et d'autonomie semblent donc comblés ; mais on voit bien le paradoxe : il y a obligation de communiquer de façon consensuelle, donc on sape le besoin d'autonomie à travers ce forçage de la proximité sociale. L'individu ne peut pas choisir d'être distant, il est obligé de montrer de l'affection, etc. Cependant cette absence d'autonomie ne semble pas perçue chez ces personnes :

> « Il y a beaucoup de types qui sont jeunes, il y a un sens de la communication qui est partout, il y a de l'autonomie, dans le travail une autonomie très forte. Il y a des choses qu'on peut faire et pas ailleurs. C'est une manière d'être... »

Les besoins comblés le sont de façon conditionnelle, perçus par les individus comme un avantage qu'il doivent par ailleurs « rembourser » par plus de travail, d'engagement, de formatage dans le travail :

> « Quand vous avez la possibilité de voir votre président et de lui dire « *Salut, j'ai besoin de te voir...* » c'est une manière d'être… ça n'a pas de prix… parce que je peux toucher mon président du directoire, je peux lui dire « *J'ai envie de te voir* », il me dit « *On va prendre un café* ». J'ai jamais connu ça avant. Ça c'est un plus. C'est une manière de vivre en convivialité et ça c'est important, ça a son coût, ça. »[5]

Les besoins d'autonomie et de proximité sociale ne sont pas comblés gratuitement, de façon inconditionnelle ; on trouve encore ici des propos paradoxaux qui ont malgré tout un sens : c'est tellement « bon », exceptionnel que « ça n'a pas de prix », donc qu'il faut rembourser et que ça, « ça a son coût ». Le paradoxe est sans doute amorcé par la communication de l'entreprise qui doit insister sur sa générosité, sa merveilleuse singularité, tout en appuyant implicitement sur le fait que ce traitement exceptionnellement bon attend en retour une forte performance.

> « Le revers de ce côté cool, relation informelle, sympa, ouvert, c'est que, quand vous n'êtes pas sur vos objectifs qu'on vous a fixés, vous êtes mal, très, très mal. C'est qui perd gagne, c'est quitte ou double. »[6]

Alors, lorsqu'ils ne « gagnent » pas, ils peuvent être amenés a devenir ce que les autres salariés de HP nomment "mort-vivant" :

> « On vous confie un vague rôle de conseiller et on vous demande de réfléchir à la stratégie de développement de tel ou tel truc, on vous enlève le coté opérationnel, c'est présenté officielle-

3 Concept de Joule et Beauvois (1987) : la soumission librement consentie décrit un mécanisme de soumission où l'individu se sent auteur de sa décision, malgré qu'il ait été manipulé.

4 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991

5 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991

6 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991

> ment comme une promotion, mais tout le monde sait très bien que ce n'est pas ça… alors le type remercie, il dit "*Je suis très heureux. Je vous remercie de me permettre de mieux réfléchir*". En fait, il n'a plus les tripes pour pouvoir donner toute la dimension qui consiste à se battre, et le type, il est mort. Alors il y a des gens qui n'ont pas la force de refuser ça et qui vont lâcher, et le jour où les gens lâchent, ils sont morts dans la boîte, c'est ce qu'on appelle des morts-vivants. Alors, quand ça arrive à quelqu'un, on se dit "*Est ce que moi, j'aurais la force de dire que je ne peux pas accepter ça parce que le jour où j'accepte, ça veut dire que, ce jour-là, on est mort ?*".»[7]

On est donc dans une satisfaction des besoins fondamentaux à la fois instrumentalisée (car conditionnée à de très hautes performances de travail, mais sans l'avouer explicitement, parfois en donnant le discours contraire) et détournée dans un esprit pseudolibre, très visible dans les injonctions paradoxales ; par exemple un manager dit « on est obligé de communiquer librement » ou encore « on a droit uniquement à la réussite, on est condamné au succès ». Le système autoritaire est déguisé en liberté et autres valences positives. Cependant, la sape est bien là, comme on l'a vu sur le déni du corps, les « morts-vivants » et la proximité sociale qui s'éteint si l'individu n'est pas en réussite :

> « Il y avait un type, il devait être promu, tout le monde le savait, et le jour de l'annonce des promotions, il n'est pas cité… Depuis, personne ne lui parle plus. »[8]

À noter qu'évidemment la prise de conscience de l'aliénation est retardée, car il peut y avoir une apparence de motivation et d'engagement si les aspirations extrinsèques de l'entreprise coïncident avec des aspirations extrinsèques de l'individu :

> « En plus c'est une boîte qui est dans le top, qui a une bonne image avec son chiffre d'affaires, et sa croissance, et puis il y a la possibilité d'acheter des actions, on a des informations sur le plan du dollar... Il y a mille choses qui font qu'on se sent informé en permanence, on gagne du fric et on le sait. Il y a aussi les autres principes, la qualité, la satisfaction du client… tout ça, ça donne un état d'esprit que moi, j'apprécie profondément. Un truc comme ça, moi j'adhère complètement... »[9]

On voit que ce système pseudolibre est beaucoup plus compliqué à démêler que le système autoritaire, et qu'il pervertit de façon beaucoup plus manipulatoire des notions comme l'autonomie, les relations… Il peut même y avoir des signaux anti-autoritaires dans les discours, qui paraissent profondément sincères ; dans un livre des deux fondateurs de HP, un chapitre « Faites confiance aux personnes » rapporte ce genre de discours :

> « Nous croyons que les personnes veulent faire un bon travail et qu'il est important pour elles de prendre plaisir à travailler chez Hewlett-Packard. Nous essayons de faire en sorte que nos salariés éprouvent un véritable sentiment d'épanouissement dans leur travail. »[10]

Et Jacques Lecomte, qui cite ces mêmes propos dans un livre sur les entreprises humanistes décrit le modèle HP selon la perspective des fondateurs :

> « Hewlett-Packard était totalement opposé à une structure hiérarchique de l'entreprise ; à l'inverse, ils ont sollicité et fait usage des idées d'où qu'elles viennent, ce qui a conduit les salariés à se sentir utiles et membres d'une équipe. Un principe majeur de la politique chez HP était le

7 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991
8 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991
9 *Le coût de l'excellence*, **Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac**, 1991
10 *The HP way : how bill hewlett and i built our company*, **Packard D.**, 1995

> concept de partage : partage des responsabilités pour définir et atteindre des objectifs, partage de la propriété de l'entreprise par l'acquisition d'actions, partage des bénéfices, partage des occasions de développements personnel et professionnel et même partage des difficultés créées par d'éventuels ralentissements de l'activité de l'entreprise. »[11]

Qu'est-ce qu'il s'est passé entre ce discours et la réalité concrète ? Est-ce que ces idéaux ont été déformés par l'habitude hiérarchique, ce qui leur aurait donné leur caractère pseudolibre ? Est-ce qu'il ne s'agissait au fond que d'un discours publicitaire ? On ne peut répondre à ces questions faute d'avoir suffisamment de données, mais c'est très significatif de l'ambivalence de ces modèles pseudolibres : ils tiennent un discours souvent opposé à des modèles hiérarchiques/contrôlants, peuvent même instaurer des systèmes effectivement alternatifs, mais lorsqu'on peut accéder au vécu des personnes, on se rend compte que les idéaux affichés se contorsionnent pour avoir l'allure de ne pas être autoritaire, tout en l'étant totalement, par exemple via des pressions fortes venant de la hiérarchie et des pairs. Et le résultat est pire à de nombreux titres, puisqu'il est d'une hypocrisie encore plus intense : insister sur la valeur de la communication, de la relation, de la sympathie, mais étiqueter de "mort-vivant" la personne qui ne performe pas selon les attentes ; ostraciser massivement est totalement à l'opposé de ce qu'on peut attendre d'un environnent socialement sympathique, non hiérarchique. Dans l'environnement autoritaire, il y a au moins une forme de sincérité concernant les ordres donnés, les attentes : les personnes seront en régulation externe, ce sera ouvertement pénible, mais ils n'exerceront pas dans l'illusion que l'environnement est « bon » ; ici, comme l'environnement ne cesse de promouvoir sa bonne proximité sociale, mais que le moindre écart de performance devient prétexte à l'ostracisation, même l'individu rejeté peut encore douter, penser être une mauvaise personne, un collègue qui n'était pas assez sympa, qui ne valait pas la grandeur de cet environnement social pourtant formidable qui lui a donné tant de possibilités, de liberté. Autrement dit, dans l'environnement pseudolibre, l'individu en vient vite à se blâmer pour tout, parce que l'environnement a créé un contexte à motivation introjectée ou compartimentée : le corps étant supprimé, comment l'individu pourrait-il penser ses souffrances, les reconnaître, puisqu'il lui faut quotidiennement dénier ces cris d'alerte ?

Ce modèle pseudolibre n'est pas nécessairement une espèce de complot de la part des fondateurs ou dirigeants : ils sont souvent coupés de la réalité du terrain, de la vie quotidienne au travail (certains parlent d'aliénation culturelle[12]) de l'entreprise, et peuvent tout simplement croire que les choses fonctionnent telles qu'ils les imaginent, alors que la réalité est tout autre.

---

11 **Jacques Lecomte**, *Les entreprises humanistes*, 2016

12 Selon la définition de François Sigaut, notamment expliquée dans « comprendre la résistance au changement » 1994 "Un troisième type d'aliénation peut être repéré, où ego a perdu son rapport avec le réel, mais continue à bénéficier de la reconnaissance par autrui, autrui étant également coupé du réel. En d'autres termes, ego et autrui se reconnaissent mutuellement dans le déni du réel ou dans la méconnaissance du réel. À cette aliénation, SIGAUT donne le nom d'« aliénation culturelle ». « *C'est le cas des sectes, mais aussi des administrations qui perdent le contact avec la réalité, des comités centraux de partis politiques qui perdent leur rapport avec la base, des états-majors qui partagent des interprétations du monde et de la situation et dont les membres se confortent mutuellement, au point de passer à côté de la réalité.* » Ou ici, avec Dejours C., « Aliénation et critique du travail », 2006, https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2006-1-page-123.htm « *une des dimensions les plus inquiétantes de "l'aliénation culturelle" qui consiste en ceci que les dirigeants d'entreprise s'auto-congratulent et s'auto-félicitent sur la base de descriptions qui ont perdu le rapport avec le réel. Ils se trouvent alors dans une position similaire à celle de l'état-major de l'armée française, dont les généraux se félicitaient mutuellement de l'invincibilité de la ligne Maginot pendant que les nazis préparaient les Panzer Divisionen ; ou à celle du comité central d'un parti politique qui a perdu le contact avec le peuple ; ou encore dans une position similaire à ce qui se produit dans une secte. À l'aliénation culturelle, on peut légitimement penser que le réel viendra à résister. C'est effectivement ce qui se passe et l'on assiste depuis quelques années à des retours particulièrement bruyants du réel. Ainsi en va-t-il pour AZF à Toulouse, usine qui possédait toutes les certifications de qualité totale, dont l'explosion a quand même causé la mort de quarante personnes, pour Vivendi, pour Enron, pour Worldcom, pour le Crédit Lyonnais, etc.* »

Qu'ils soient dans cette illusion montre qu'ils occupent une position hiérarchique si haute qu'ils n'ont plus accès au quotidien : la pyramide n'a donc pas du tout été aplatie, ils bénéficient toujours de privilèges qui les supériorisent.

Pour l'observateur extérieur, ces modèles pseudolibres sont également très difficiles à déconstruire : d'apparence, les salariés peuvent vivre une vie enviable, faite de bien plus de récompenses, d'avantages, de possibilités que ceux aliénés à un modèle autoritaire. Les salariés eux-mêmes peuvent complexer à l'idée d'avouer des souffrances, parce que leur statut est envié pour ces avantages extrinsèques, comme on l'a vu dans les exemples d'environnement « bullshit jobs » ou à ennui. On peut aussi être sidéré de l'illusion dans laquelle vivent les personnes et ne pas comprendre pourquoi elles persistent à y rester : mais que ce soit dans l'environnement autoritaire ou pseudolibre, toutes les personnes veulent plaire, être incluses, faire bien les choses, s'adapter, voire gagner dans ces environnements. Et pour cela elles se doivent de maintenir une surobéissance, que ce soit à travers le zèle ou l'internalisation de valeurs paradoxales, et c'est cette interaction qui maintient l'illusion.

En tant qu'observateur, afin de lever les illusions et de découvrir la pseudoliberté d'un environnement (ou parfois sa vraie et effective liberté), il y aurait à chercher des indices d'autonomie, d'émergence provenant du bas de l'échelle, afin s'il y a réellement une mise en pratique des idéaux. Les discours des dirigeants ne sont clairement pas suffisants, étant donné que le pouvoir peut les plonger dans des formes d'aliénation culturelle.

Quant à la cible (par exemple le "mort-vivant" qui est clairement victime d'ostracisation systémique) ou à l'acteur de l'environnement, lever les illusions demande un travail de prise de conscience pour comprendre qu'ils souffrent de ce système. C'est un travail de prise de conscience qui n'est pas forcément nécessaire dans le cas des systèmes autoritaires, car la souffrance et ses causes sont souvent très claires, car uniquement sapantes. Ici, les acteurs gagnent aussi des avantages, des ressources, des gains psychologiques (estime de soi, sentiment de supériorité) : reconnaître leur souffrance, c'est mettre en péril ces récompenses. Par exemple dans les témoignages on voit qu'il y a une espèce de dénonciation du terme "mort-vivant", mais pourtant les salariés participent à cet étiquetage comme si c'était quelque chose d'absolument obligatoire. Ils ne peuvent s'imaginer avoir des comportements alternatifs de coopération et d'entraide, parce que sans doute, la compétition et cette culture les récompensent par ailleurs, ils gagnent quelque chose à suivre ces règles. C'est cette récompense qui est le plus difficile, au fond, à remettre en cause, parce que souvent les personnes ont couru après toute leur vie, que ce soit cette reconnaissance d'être perçu comme compétent, bon, utile, etc.

🎖 →|◆En quoi le jeu pseudolibre est-il anti-autodétermination ?

L'environnement pseudolibre, à la différence de l'autoritaire, nourrit parfois les besoins, mais sous conditions, comme si un remboursement était attendu : s'il n'y a pas la performance attendue, l'individu est ostracisé par la mise au placard, et même ses pairs le considèrent comme mort. À la différence de l'environnement autoritaire « brut », la domination n'est pas incarnée par un chef, par des actes d'obéissance particuliers, mais il est infusé dans le mode de fonctionnement, dans la culture, par les individus qui l'introjectent pour maintenir une « bonne image », leur statut, leurs avantages.

On pourrait se dire que c'est moins « grave » que l'environnement autoritaire, ou encore rejeter la faute sur les individus d'introjecter ce mode de fonctionnement, de perpétuer cette

culture par leur comportement, par un déni de leur propre corps (ce qui n'était pas le cas dans l'exemple de la vendeuse en pâtisserie, qui était toujours consciente de l'injustice menée contre son corps). Cependant l'exemple d'HP fait partie d'une enquête de Nicole Aubert et Vincent Gaulejac sur le modèle professionnel de « l'excellence », qui cause des suicides (notamment chez IBM[13]).

Ce modèle est contre l'autodétermination, car l'objectif n'est pas de combler les besoins des personnes, mais de les monter les unes contre les autres, via diverses manipulations, pour viser des performances, des chiffres, des aspirations extrinsèques.

Pour résumer, on assiste donc à un comblement paradoxal des besoins :

Besoins physiologiques : ici pas d'interdit de boire, de manger, de se reposer, mais la culture de l'entreprise fait passer le comportement de se nourrir comme "faible". Il est mal vu d'être « humain », il y a une pression à se comporter comme une machine. Si le manager veut conserver son haut statut, il doit renoncer à son statut d'être vivant. Il finit par s'aliéner lui-même pour gagner cette image supérieure. Autrement dit, il est contrôlé de l'extérieur par cette récompense sociale de supériorité, ce qui au fond est tout aussi peu libre que dans la situation d'un contrôle autoritaire.

Autonomie : elle paraît comblée puisque les témoins vantent cette autonomie dans leur travail. Mais on voit qu'il y a des objectifs à atteindre, et que si ceux-ci ne sont pas atteints, les salariés sont "morts", ce qui ne semble pas être très synonyme de liberté, mais davantage une pression à la performance, obligatoire. Même s'ils négocient ces objectifs, il n'en sont pas moins obligatoires et s'il ne sont pas atteints, ils sont punis (par l'ostracisation). Donc l'autonomie peut sans doute parfois être comblée comme sapée.

Compétence : ici l'activité semble satisfaire le besoin de compétence, et remplit à peu près toute les conditions, mais la pression des objectifs et de la punition par ostracisation noircit le tableau.

Proximité sociale : d'apparence elle semble aussi comblée par la familiarité entre les membres de divers statuts. Seulement là aussi on voit une obligation à une certaine forme de contact social, qui semble être sanctionnée socialement si l'individu communique différemment. Ce pseudo-comblement de la proximité sociale apparaît encore plus ouvertement faux quand on voit ce qu'il se passe lorsqu'un employé ne remplit pas son objectif. Le comblement de la proximité sociale ne peut pas être conditionné par la performance, car il est menacé lorsqu'il y a des difficultés. Au contraire, il devrait y avoir encore plus de soutien dans les périodes de difficultés : par de la compassion, du soutien, de l'entraide (comme les commerçants dans l'exemple autoritaire). C'était totalement l'inverse ici, montrant qu'au fond ce qui comptait avant tout c'était les performances, non le lien social qui n'était qu'une "récompense" pour un bon travail.

En cela les motivations sont perturbées :

Motivation intrinsèque : les salariés ne parlent pas du tout de leur travail concret, impossible de savoir s'ils sont motivés par les tâches, les activités, les compétences en elles-mêmes. Cette absence dans le discours est tout de même plus signifiante d'une absence

13 *Vagues de suicides chez IBM*, L'humanité, 2013 https://www.humanite.fr/vague-de-suicides-chez-ibm

de motivation intrinsèque que de sa présence (les personnes motivées intrinsèquement par quelque chose ont tendance à en parler prioritairement et à détailler leur activité).

■ **Régulation externe** : elle est absente, il n'y a pas en apparence des ordres ou des injonctions. En revanche, le vocabulaire de la contrainte est présent, mais d'une façon que les salariés endossent eux-mêmes, ce qui montre qu'ils ont internalisé l'obéissance.

■ **Introjections** : elles sont présentes au travers d'un vocabulaire de la contrainte, des conditionnements. Cependant, les salariés ne parlent pas d'éviter la « honte », ni ne mentionnent de la culpabilité, ce qui semble montrer qu'ils ont internalisé les obligations et contraintes de façon encore plus profonde.

■ **Régulation identifiée compartimentée** : les salariés semblent s'identifier aux valeurs « obligatoires » de l'entreprise, mais ce n'est pas une identification ouverte et saine. Le manager s'identifie à son rôle, or son rôle lui demande de dénier son corps, de ne pas être humain. Cette identification suppose de supprimer des aspects de son être qui ne sont pas supprimables, ainsi ça ne peut qu'avoir des conséquences négatives.

● **Régulation intégrée** : en surface, on pourrait croire que les salariés ont intégré les valeurs de l'entreprise, que c'est en harmonie avec ce qu'ils pensent. Par exemple, celui qui est motivé par le fait de gagner le plus d'argent possible partage pleinement les mêmes aspirations que l'entreprise. Mais il y a des éléments de l'entreprise, comme le fait d'être tué symboliquement si les objectifs ne sont pas remplis ou le fait de se déshumaniser en déniant son corps qui ne sont pas internalisables, puisque tout bonnement impossibles. La régulation intégrée est une harmonie avec toute la personne, donc son corps également, et tout ce qui compose son humanité.

■OBSTACLE^ME : surobéir dans la destruction d'autrui

Je rajoute un dernier obstacle, parce qu'il nous montre bien le pont qu'il y a conceptuellement entre les régulations et la notion de soumission à l'autorité ; on dirait presque une réplique réelle de l'expérience de Glass (1964), en un milieu à la fois autoritaire et pseudolibre : ici il s'agit d'un témoignage d'un ancien directeur de la caisse d'épargne, Norbert Berger, qui a participé à un système de *benchmark*. C'est un système de management où toutes les performances des personnes sont enregistrées, heure par heure, et mises en compétition entre elles, c'est extrêmement délétère sur les besoins fondamentaux des personnes) :

> « Ce qu'on peut dire, c'est qu'effectivement, le *benchmark* concourt à mettre un stress permanent sur tous les collaborateurs de l'entreprise. Vous ne savez jamais si vous avez bien travaillé ou pas, tout simplement parce que votre travail n'est pas jugé selon vos résultats, mais selon vos résultats par rapport aux autres, donc c'est extrêmement pervers. »[1]

Norbert Berger a participé à ce système :

> « J'envoyais, je bombardais de mails régulièrement des collaborateurs, en envoyant plusieurs par semaine, envoyant du résultat. »

Et comme si ça ne suffisait pas, il passe aussi beaucoup de temps à les reprendre par téléphone, notamment juste à l'horaire où ils devaient rentrer chez eux, afin de renforcer leur stress.

Il explique avec le recul avoir regardé les mails qu'ils envoyaient et s'être dit que ce n'était pas possible de faire ça, c'était trop, ce n'était pas lui. Pourquoi avoir fait ça ?

> « C'était cette loyauté, ce respect de la hiérarchie, c'était si l'entreprise le dit, bah alors il faut le faire, mais quand même, il y a des moments où elles étaient de plus en plus grosses à avaler les couleuvres, jusqu'au moment où je n'ai plus pu. »

Il n'y avait pas qu'une question de soumission à l'autorité : les bons classements au *benchmark* lui rapportaient à lui et aux autres directeurs de gros avantages financiers, 20 % de son revenu brut, c'est-à-dire qu'il avait près de 12 000 euros de plus dans l'année ajoutés à son revenu annuel de 60 000 euros.

Le *benchmark* portait aussi sur les directeurs entre eux, et un jour il n'est plus à une bonne place dans le classement.

> « J'étais en bonne santé, je donnais tout ce que je pouvais pour mon boulot, et à un moment, on m'a dit que je faisais plus l'affaire et qu'il fallait que je laisse la place. J'ai cru que j'étais au-dessus de ça, indestructible, et à la place, 15 jours après cette annonce, lors d'un entretien avec mon supérieur hiérarchique, j'ai commencé à me sentir mal, et j'ai fait un infarctus. Et lorsque je me suis réveillé après une période de coma assez prolongée, les médecins ont constaté que j'étais hémiplégique parce que j'avais fait un AVC, et aujourd'hui je suis dans la situation que vous voyez [en fauteuil roulant, sans travail ; la caisse primaire d'assurance maladie a reconnu cet accident comme relevant du travail]. »[2]

À noter que ces phénomènes mêlant conditionnement, formatage, soumission à l'autori-

1 Envoyé spécial *Les patrons mettent-ils trop la pression ?*, 28 février 2013 https://www.dailymotion.com/video/x2ymwlh

2 Envoyé spécial *Les patrons mettent-ils trop la pression ?*, 28 février 2013 https://www.dailymotion.com/video/x2ymwlh

té sont assez similaires à ce qu'on peut aussi voir dans les sectes au niveau de leur « mécanique » : l'individu est supériorisé par l'environnement social, manipulé, que ce soit par les attributions "supérieures" qui lui sont faites ou par des récompenses variées. Ce n'est pas un signe de fragilité de l'individu, mais de fragilisation passée à cause de conditions qui l'ont sapé, l'ont frustré dans ses besoins fondamentaux. C'est parce qu'ils n'ont rien valu aux yeux d'environnements sociaux passés que les individus cherchent à valoir quelque chose au travers de ces environnements manipulateurs, que ce soit des sectes ou des entreprises fonctionnant de façon pseudolibre. Et à cet aspect personnel, comme pour les exemples autoritaires, c'est surtout parce que ces environnements sont socialement la norme, dominent le paysage, que l'individu s'y coule ou peut être aveuglé un temps. Il peut n'avoir aucun modèle alternatif en tête, tant ces patterns et modes de fonctionnement sont communs, « normaux », voire même extrêmement valorisés dans la société comme étant signe de la réussite.

Berger montre donc des signes de régulation externe (obéir, puis constater après que cela ne lui ressemble pas), ainsi que peut-être des signes d'identification compartimentée (il prend l'initiative de harceler de façon plus dérangeante, comme appeler juste au moment où les gens sont censés rentrer chez eux) : quoi qu'il en soit, on voit qu'ensuite la prise de conscience arrive avec une très grande violence puisqu'il est à présent handicapé. C'est pour cela que nous disions que ces personnes qui vont exercer une forme d'autoritarisme, de contrôle sur les autres sont aussi victimes de leurs comportements, certes peut-être à régulation externe, introjectée, compartimentée (donc dépendant des attentes extérieures), parce que dès lors qu'un évènement leur fait prendre conscience de la souffrance qu'ils ont infligée, c'est très souvent le drame pour eux. Tant qu'ils sont dans l'illusion, le déni, qu'ils compartimentent, ils peuvent continuer, mais dès lors qu'ils prennent une mesure plus réaliste de ce qu'ils ont fait ou que des évènements extérieurs s'en chargent, alors leur corps ne le supporte pas, tant les émotions sont violentes.

D'où l'importance de prendre rapidement conscience dans une situation, qu'on est là en régulation externe ou non-autonome et qu'il y a peut-être à réfléchir, à décider de la suite des événements avant qu'un cycle malsain se mette en place.

Lancer l'alerte

>>> ✶ **CONFRONTATION**[BF] <<<

✶CONFRONTATIONME : lancer l'alerte

Tous les témoignages que l'on a vus et que l'on verra dans les prochains chapitres ont lancé l'alerte à leur manière, en informant de ce qui s'était passé : via les études universitaires, via différents médias, via l'exposition de ce qui était caché, peu connu. Et c'est en soi une confrontation aux environnements malsains puisqu'ainsi les personnes peuvent savoir comment l'entreprise se comporte, elles découvrent des mécanismes, processus, buts dont elles n'étaient pas au courant. Cela permet de les reconnaître lorsqu'on les vit soi-même (et donc faire s'effondrer rapidement les illusions pseudolibres en nous), ne pas y participer, voire développer des désobéissances plus rapidement, ou construire des environnements en contre-exemple de ceux-ci. Cela permet de reconstruire des mythologies politiques qui sont complètement déconnectées de la réalité.

Prenons Norbert par exemple, qui a témoigné du cauchemar qu'était le *benchmark*, tant sur les autres qu'il harcelait continuellement qu'ensuite sur lui : ce témoignage permet de voir concrètement ce qu'est cette méthode et les conséquences déshumanisantes qu'elle produit. Et pourtant le discours politique sur le benchmark le valorise :

> "[...] benchmarker c'est la santé !
> J'adore la langue française et je voudrais que Mesdames et Messieurs les Académiciens fassent un jour entrer dans notre dictionnaire le mot de benchmarker. Car il manque ! Benchmarker, c'est comparer, c'est étalonner, c'est mesurer, ou plus exactement, ce sont ces trois actions à la fois : benchmarker c'est évaluer dans une optique concurrentielle pour s'améliorer. Benchmarker c'est dynamique. C'est une grande incitation à ne pas rester immobile. Se benchmarker, c'est oser regarder dans le miroir son reflet objectif plutôt que de refuser de voir les choses en face et de mettre la tête sous son aile.
> [...] Se benchmarker, c'est être réaliste. C'est se donner les moyens du pragmatisme. C'est savoir qu'on n'est pas seuls au monde, ni le centre du monde, c'est refuser l'illusion qui empêche de grandir.
> Benchmarker un produit ou un service ou une idée, c'est l'apprécier à l'aune de critères pluriels, car nous sommes maintenant dans un monde où la qualité est à la fois un droit et un devoir. Benchmarker ses équipes, c'est tout faire pour accroître le niveau de compétence de nos salariés. C'est ne pas avoir peur d'embaucher des pointures, en diplômes ou en talents. C'est ne jamais oublier que le niveau des joueurs conditionne souvent la division dans laquelle on va se battre".[1]

La seule "vérité" de ce discours est effectivement que le *benchmark* est un jeu compétitif dans lequel tout le monde se bat contre tout le monde. Par contre, ce n'est pas réaliste, ni pragmatique, puisque toute organisation, que ce soit une entreprise, une institution ou une nation, fonctionne mieux quand ses éléments coopèrent, s'entraident, fonctionnent en interdépendance (on en aura un exemple flagrant avec Buurtzorg, en toute fin d'ouvrage), parce que tout simplement nous sommes des animaux sociaux et que nos systèmes sociaux complexes ont des éléments intrinsèquement interdépendants et coopératifs pour fonctionner.

Autrement dit, le lancement d'alerte même à son plus élémentaire niveau qu'est le témoignage permet de déconstruire instantanément ces discours et les voir tels qu'ils sont : hors sol, déconnectés de la réalité, et cette absence de réalisme pied à terre les fait valoriser, vanter des méthodes aux conséquences graves et déshumanisantes. Ensuite, on a plus de choix pour décider ou non d'y adhérer, on sait davantage pourquoi on y adhère ou non.

1 *Déclaration de Mme Laurence Parisot, présidente du MEDEF, sur l'intérêt pour les entreprises de se comparer et son slogan "Benchmarker c'est la santé", ainsi que sur la modernisation du marché du travail, Bruxelles le 8 février 2008.* https://www.vie-publique.fr/discours/170322-declaration-de-mme-laurence-parisot-presidente-du-medef-sur-linteret

Le lancement d'alerte est donc fondamental pour que tous puissent avoir une vue de ce qui se passe concrètement dans les coulisses d'un environnement social, pourquoi il y a lieu de protester contre des politiques liées aux problèmes révélés, pourquoi il faudrait demander un changement. Le lancement d'alerte apporte du crédit, des justifications sensées de la demande de changement. Témoigner, lancer l'alerte est donc une forme de désobéissance altruiste, et c'est ce qu'on va observer chez un lancement d'alerte qui était particulièrement risqué pour celui qui en a fait preuve, Edward Snowden.

Certes c'est un lancement d'alerte de niveau épique, mais ce n'est pas tant pour sa valeur « héroïque » que nous avons choisi de nous concentrer dessus. Si nous avons choisi d'en parler, c'est parce qu'il y avait suffisamment d'informations à disposition pour comprendre son rapport à l'autodétermination.

> « Un "lanceur d'alerte", selon moi, est une personne qui est parvenue, à la dure, à la conclusion que sa vie à l'intérieur d'une institution est devenue incompatible avec les principes de la société à laquelle il appartient, ainsi qu'avec la loyauté due à cette société, à laquelle l'institution doit des comptes. Cette personne sait qu'elle ne peut pas rester à l'intérieur de l'institution et que cette dernière ne peut pas être ou ne sera pas démantelée. La réformer, en revanche, est peut-être possible, si bien que cette personne lance l'alerte et divulgue des informations pour qu'une pression publique s'exerce sur l'institution en question. » [2]

Si l'on en croit les propos d'Edward Snowden, le lancement d'alerte demande donc à la fois une forte compréhension politique, une évaluation des principes des entreprises ou institutions, une connaissance du comment elle les met en œuvre, comment ces principes divergent, se contredisent. Puis on sent péniblement ces problèmes, ce décalage parfois insupportable. Mais la motivation à améliorer la situation est plus forte que le désespoir, et conduit la personne à lancer l'alerte. Il y a une double compréhension, à la fois de ce que fait et prétend faire l'institution, mais aussi de ce qu'on veut vraiment, pourquoi, et comment tel principe bafoué nous est inadmissible. Comme on l'a vu un peu dans les témoignages précédents, c'est tout un parcours intérieur, de décorticage d'introjections, de compartiments qui se confrontent progressivement à des internalisations altruistes plus puissantes, qui vont amener à nourrir un fort courage.

Et on va voir avec l'histoire de Snowden que ce parcours pour vraiment comprendre les problèmes sur tous les plans (extérieurement, en soi, politiquement) est là encore fondamental, mais cela peut prendre des années :

> « Je m'appelle Edward Joseph Snowden. Avant, je travaillais pour le gouvernement, mais aujourd'hui, je suis au service de tous. Il m'a fallu près de trente ans pour saisir la différence et quand j'ai compris, ça m'a valu quelques ennuis au bureau. Résultat, je passe désormais mon temps à protéger les gens de celui que j'ai été : un espion de la *Central Intelligence Agency* (CIA) et de la *National Security Agency* (NSA), un informaticien spécialisé parmi d'autres qui cherchait à construire un monde dont il ne doutait pas qu'il serait meilleur »[3].

Edward Snowden est issu d'une famille dont beaucoup de membres ont eu un parcours militaire ou dans les services secrets. Dès son plus jeune âge, son père ingénieur l'initie à l'informatique et la bidouille matérielle, d'une façon qui nourrit les besoins fondamentaux, tout particulièrement celui lié à la compétence. Il répare avec son fils les frigos, les grille-pains, explique tout ce qu'il peut expliquer, et ramène des ordinateurs à la maison. Alors, Edward

2 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
3 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

Snowden tentera rapidement de suivre son modèle.

À 7 ans, alors que sa Nintendo a un problème, il la démonte entièrement, mais la réparation qu'il tente échoue et il craint la colère de son père lorsqu'il verra la console démantibulée :

> « Il m'a expliqué qu'il était aussi important de savoir ce qui s'était passé que d'identifier le composant qui était tombé en panne : comprendre le pourquoi du comment permet d'éviter d'être victime de cette défaillance de nouveau. Il m'a montré à tour de rôle les divers composants de la console, en me précisant non seulement leur nom, mais surtout à quoi ils servaient, et en m'expliquant comment ils agissaient de concert pour que le mécanisme fonctionne correctement. Il était indispensable d'analyser l'une après l'autre les pièces d'un mécanisme pour savoir si sa conception lui permettait d'atteindre l'objectif assigné. Si tel était le cas et que l'appareil ne fonctionnait tout simplement pas bien, il fallait réparer. Sinon, il ne restait plus qu'à le modifier pour l'améliorer. D'après lui, c'était le seul protocole à suivre pour réparer quelque chose ; en réalité, c'était notre responsabilité vis-à-vis de la technologie.
> Comme toutes les leçons qu'il m'a transmises, celle-ci était plus vaste que le sujet du jour. En fin de compte, ça illustrait l'idée d'autonomie, que les Américains, soutenait mon père, avaient oubliée entre l'époque de son enfance et la mienne. Nous vivions désormais dans un pays où il revient moins cher de remplacer une machine défectueuse que de la faire réparer, et moins cher de la faire réparer que de se procurer les pièces détachées et de se débrouiller pour les mettre en place soi-même. Voilà qui suffit à installer la tyrannie de la technologie, qui se perpétue à cause de l'ignorance de ceux qui s'en servent tous les jours sans rien y comprendre. Ne pas vouloir s'informer sur le fonctionnement et la maintenance de base d'un appareil indispensable revient à accepter passivement cette tyrannie et à se plier à ses conditions : quand votre appareil fonctionne, vous fonctionnez aussi, mais quand il tombe en panne, vous craquez. Ce que vous possédez finit par vous posséder. »[4]

Ici est transmis plus qu'un savoir-faire, mais une façon de penser et des valeurs : l'importance de l'autonomie, qui peut advenir via les connaissances et le savoir-faire ; une critique de la dépendance à cause de l'ignorance, qui est ici à la fois dû à une méconnaissance, mais aussi dûe au fait de ne pas oser décortiquer les systèmes, ce qui rend servile à ceux-ci.

Au-delà de cette leçon, il y a là une méthode transmise qui est exportable à tout (et qui est la même que celle enseignée en systémique à Q2L) : quand quelque chose ne va pas, il s'agit de voir tous les composants de la situation, de comprendre leurs rôles, comment ils fonctionnent ensemble, et détecter quel composant ne fonctionne pas (autrement dit, ne remplit pas ses objectifs), le réparer, ou le modifier pour l'améliorer. C'est une façon d'analyser un système qui est tout à fait valable que ce soit en art, en hacking, en sciences, en analyse de situation sociale, évidemment en respectant la nature spécifique des composants (un humain "défaillant" dans un système est un révélateur d'un problème du système en question, son mal-être peut par exemple en dire long sur des interactions systémiques graves à changer).

Cette méthode, Edward Snowden va très rapidement l'exporter à d'autres domaines que la réparation : à 6 ans, la première chose qu'il va hacker est l'heure à laquelle on l'envoie au lit enfant. C'est son anniversaire, il a vécu la meilleure journée de sa vie, et il est hors de question pour lui de terminer aussi tôt la journée. Discrètement, il va alors changer toutes les horloges de la maison pour les décaler de plusieurs heures, y compris l'heure affichée sur le micro-ondes.

> « Voyant que les parents ne s'étaient aperçus de rien, je triomphais et je galopais autour de la salle de séjour. On ne m'enverrait plus jamais au lit, moi, le maître du temps ! J'étais libre. Je me suis endormi par terre après avoir enfin assisté au coucher du soleil ce 21 juin, lors du solstice d'été, la journée la plus longue de l'année. À mon réveil, les pendules indiquaient toutes la même heure que la montre de mon père… »[5]

4 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
5 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

Il hackera aussi plus tard le système scolaire des notations pour se dégager un maximum de temps libre tout en gardant le niveau suffisant ; son sens de bidouille devient de plus en plus autonome : dès qu'Internet voit le jour, il fréquente assidûment la toile pour discuter avec des spécialistes de tout genre, apprendre à monter son propre ordinateur. L'anonymat étant alors la règle, ces experts lui répondent avec respect pour sa passion et les compétences qu'il démontre sans imaginer interagir avec un adolescent de 12 ans. Internet n'est pas alors un territoire investi par les gouvernements et les entreprises, il est une terre de liberté investie par les passionnés, bien qu'elle exige techniquement des compétences et de la débrouillardise :

> « C'était justement ce qu'il y avait d'exaltant : on était libre d'imaginer quelque chose d'inédit, de tout recommencer à zéro. On encourageait l'expérimentation et l'originalité de l'expression, tout comme on insistait sur le rôle prééminent de la créativité chez l'individu, ce qui venait compenser le manque de convivialité du Web 1.0 […] Profs d'informatique, ingénieurs système, diplômés de littérature travaillant au noir, économistes scotchés à leur fauteuil du sous-sol, etc. : tous étaient ravis de faire part de leurs recherches et de leurs convictions, non par intérêt financier, mais tout bonnement pour gagner des gens à leur cause. Qu'il s'agisse, en l'occurrence, de PC, de Mac, de régimes macrobiotiques ou de la peine de mort, moi, ça m'intéressait. Ça m'intéressait parce qu'ils débordaient d'enthousiasme. On pouvait même les contacter, ces drôles de types brillants, et ils ne demandaient qu'à répondre à mes questions par le truchement des formulaires. »[6]

Libéré d'une partie du temps scolaire, Internet étant, il en apprend plus sur le hacking et commence à souscrire à leur esprit anti-autoritaire. Il ne se servira pas de ces connaissances pour commettre des méfaits, d'autant qu'à l'époque, il y a très peu de questions d'argent sur la toile. Il fera par contre en *white hat*[7], par exemple en découvrant des failles sur un site lié au programme nucléaire américain.

> « Ca m'a vite fait flipper de constater que la sécurité du site web du plus important centre de recherche et de mise au point des armes nucléaires des États-Unis présentait une faille béante. Sa vulnérabilité s'apparentait à celle d'une maison dont on n'a pas fermé la porte à clé. »[8]

Il les contacte et après quelque temps, ils le remercient et lui propose un job sans se rendre compte qu'il est encore adolescent.

Jeune adulte, il commencera à travailler en informatique, dans un esprit de bidouille toujours. Le thème du hacking, de l'autonomie, de la liberté est ancré en lui ; mais le 11 septembre 2001 changera tout :

> « Le 12 septembre a marqué le début d'une nouvelle ère que les Américains ont abordée en faisant preuve d'une détermination commune, renforcée par un regain du sentiment patriotique ainsi que par la compassion et la bienveillance que leur a témoignées le monde. Quand j'y repense, il saute aux yeux que les États-Unis auraient pu saisir la balle au bond et faire de grandes choses. Ils auraient pu considérer que le terrorisme n'était pas le phénomène théologique qu'il prétendait être, mais un crime, point barre. Ils auraient pu se servir de ce rare moment de solidarité pour renforcer les valeurs démocratiques et encourager les populations à présent toutes connectées à la résilience. Mais ils ont choisi la guerre.
> J'ai soutenu cette politique inconditionnellement et aveuglément, c'est le plus grand regret de ma vie. Oui, j'étais scandalisé, mais ce n'était là que le début d'un processus où mes émotions

6 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

7 Hacker qui vise « le bien », notamment en informant les institutions/entreprises des failles découvertes, afin que celles-ci puissent ne plus être, et sécuriser le site par exemple. Alors que « *black hack* » vont exploiter cette faille pour extorquer de l'argent, en tirer des bénéfices personnels. Les hackers *grey hat* quant à eux vont aussi détecter les failles, mais les utiliser pour dénoncer des méfaits, par activisme.

8 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

> allaient m'amener à abandonner tout jugement rationnel. Je prenais pour argent comptant ce que l'on racontait dans les médias et je répétais tout ça comme un perroquet. Je voulais être un libérateur. Je voulais rendre la liberté aux opprimés. Je croyais dur comme fer à la vérité fabriquée dans l'intérêt de l'État que, dans ma colère, je confondais avec le bien du pays. On aurait dit que j'avais renié mes opinions politiques ; les principes anti-institutionnels qui avaient inspiré le hacker que j'étais et le patriotisme apolitique hérité de mes parents, tout cela était passé à la trappe. J'étais désormais animé par une soif de vengeance. Le plus humiliant est de reconnaître que cette métamorphose s'est opérée naturellement et que je l'ai accueillie sans hésiter. »[9]

Pourquoi ce retournement ? L'événement est traumatisant, lors de l'attentat, il craint que son père soit au Pentagone qui vient d'être touché, tous ses proches auraient pu être tués. Il y a une peur massive, d'autant plus que ce genre d'attentat est inédit ; c'est l'époque où la population américaine se sent encore intouchable, puissante, ils tombent alors tous de très haut.

La peur lui fait donc adhérer automatiquement à l'interprétation du gouvernement, aux bons VS les méchants, interprétation qui délivre une solution à cette nouvelle peur et angoisse : une guerre pour résoudre tout. Adopter l'interprétation du gouvernement Bush le soulage, le guide et donne une voie d'action. De plus, ce n'est pas si éloigné de valeurs qu'il a pu croiser, les membres de sa famille étaient pour beaucoup d'entre eux dans l'armée, au service de la nation.

Alors, il entre volontairement dans l'armée de terre, mais cela ne durera pas longtemps à cause d'une blessure qu'il se fait en exercice. Il a toujours soif de servir le pays, et décide donc de mettre à profit ses compétences informatiques. Selon lui, ses idées politiques sont peu élaborées :

> « Je vais maintenant faire une petite pause pour vous expliquer quelles étaient mes opinions politiques à l'âge de 22 ans : c'est bien simple, je n'en avais pas. Comme la plupart des jeunes, j'avais de solides convictions, mais il n'était pas question d'admettre qu'il s'agissait d'un ensemble de principes contradictoires que l'on m'avait transmis et que je ne pouvais donc pas revendiquer comme étant vraiment les miens. En moi se mêlaient confusément les valeurs que l'on m'avait inculquées dans mon éducation et les idéaux que j'avais découverts sur Internet. Ce n'est qu'un peu avant d'atteindre l'âge de 30 ans que j'ai fini par comprendre que ce que je croyais, ou pensais croire, n'était que des imprégnations juvéniles. On apprend à parler en imitant les adultes de notre entourage et on en vient à singer leurs prises de position jusqu'à s'imaginer que ce sont les nôtres. »[10]

Ces prises de position "singées" sont liées à un patriotisme parental, qu'il a ponctuellement poussé plus loin :

> « Après le 11 Septembre, et je me suis aperçu que l'amour de la patrie hérité de mes parents s'est vite transformé en ferveur nationaliste. Pendant un certain temps, surtout juste avant de m'engager dans l'armée, j'ai envisagé le monde sous l'angle de la dualité, comme dans les jeux vidéo les moins sophistiqués où il y a d'un côté le bien et de l'autre le mal. »[11]

Il rejoint alors le côté du « bien », et c'est alors que progressivement, il fera le chemin qu'on lui connaît dans la NSA, et découvrira progressivement la surveillance massive des citoyens. La prise de conscience débutera doucement ; suite à une absence d'un collègue, il doit mener une conférence à sa place qui l'amène à faire des recherches sur la Chine. Il découvre une surveillance massive des communications privées par les Chinois.

9 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
10 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
11 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

> « Dans un premier temps, j'ai été tellement impressionné par cet exploit et par l'insolence du système que sa dimension totalitaire ne m'a pas immédiatement horrifié.
> Après tout, la Chine était un État à parti unique explicitement antidémocratique. Plus encore que la plupart des Américains, les agents de la NSA se disaient que le pays était une foutue dictature. Les libertés civiles des Chinois n'étaient pas de mon ressort, je n'avais aucune influence là-dessus. J'étais persuadé de bosser du côté du bien, et ça faisait de moi quelqu'un de bien.
> J'étais néanmoins perturbé par certaines de mes lectures. […] Il était tout bonnement impossible pour les Américains d'en savoir autant sur les agissements des Chinois sans en avoir fait eux-mêmes l'expérience, et tandis que je me penchais sur toutes ces informations chinoises, j'avais la vague sensation de regarder dans un miroir et d'y voir le reflet de l'Amérique. Le comportement public du pouvoir chinois envers son peuple correspondait peut-être à l'attitude que les Américains avaient – ou pouvaient avoir – secrètement envers le reste du monde.
> Vous allez sans doute me haïr, mais je dois reconnaître qu'à ce moment-là, j'ai jeté un voile pudique sur mon malaise. J'ai tout fait pour le refouler. […] J'envisageais à l'époque le système de surveillance américain comme un moyen pour chacun, quel que soit son pays de résidence, de se connecter à l'infrastructure Internet américaine et d'accéder sans filtre et sans blocage à ce qu'il voulait – à moins d'être bloqué et filtré par son propre pays d'origine ou par des entreprises américaines supposément non soumises au contrôle gouvernemental américain. Seules les personnes qui avaient par exemple visité des sites de djihadistes poseurs de bombes ou des pages où l'on pouvait se procurer des malware étaient surveillées.
> Dans ces conditions, je ne trouvais rien à redire au modèle de surveillance américain. Je soutenais pleinement la surveillance défensive et ciblée, sorte de « pare-feu » qui n'interdisait à personne d'entrer, mais s'attaquait aux coupables.
> Il n'empêche que tout au long des journées bien remplies qui succédèrent à cette nuit blanche, j'ai continué à éprouver des doutes. Je ne pouvais pas m'empêcher de me livrer à ma petite enquête, et cela même bien longtemps après mon intervention à ce congrès. »[12]

Malgré qu'il ait inféré que le gouvernement américain utilisait une même surveillance abusive que le gouvernement chinois, il est intéressant de voir que ce refoulement est facilité par ses idées patriotiques qu'il saisit de plus belle, qui viennent en quelque sorte à son secours : son gouvernement le fait pour le bien, de façon juste et justifiée, alors que la Chine le fait d'une façon tyrannique donc demesurée. Il y a un filtre d'interprétation politique qu'il saisit et qui lui permet d'éliminer temporairement ses émotions et de continuer à travailler sans trop se poser de questions.

Mais ce refoulement ne dure pas, d'une part parce que Snowden a une intelligence assoiffée de connaissances, d'analyses, de calculs constants, dont il ne peut pas ignorer les résultats, et d'autres part parce que des événements extérieurs le poussent à enquêter sur ses doutes.

Il y a aussi Lindsay, à présent sa femme, qui ne partage pas ses formes de patriotisme (elle est libérale, c'est-à-dire aux États-Unis, à gauche) et semble consciente de la surveillance des gouvernements : par exemple alors qu'ils sont au Japon, perdus dans la nature, elle lui dit en plaisantant qu'il devrait demander à sa base de les géolocaliser.

D'autre part, il y a des lancements d'alerte qui commencent à avoir lieu : en 2005, la presse révèle le PSP, un programme de surveillance qui autorise à enregistrer les conversations téléphoniques, à intercepter les mails sans passer par un mandat délivré par la justice et cela concerne autant les communications dans le pays qu'entre pays. Un rapport est produit et présenté au public en 2009, Edward Snowden le lit attentivement, mais trouve étrange que le PSP soulève autant de craintes de la part d'anciens de la NSA et des employés au ministère de la Justice puisque rien à l'intérieur ne semble trop inquiétant. Il décide alors de se mettre en quête de la version confidentielle de ce rapport, ce qui s'avère extrêmement difficile. Il échoue, mais un jour, le rapport est littéralement sur son bureau. Il découvre donc qu'effectivement

12 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

la surveillance de masse a lieu, alors la prise de conscience devient plus intense et surtout beaucoup plus douloureuse :

> « Après la lecture de ce rapport, j'ai passé des semaines, voire des mois, dans un état second. J'étais triste et déprimé, j'essayais de nier ce que je ressentais et pensais. Telle était mon humeur alors que mon séjour au Japon tirait à sa fin.
> Je me sentais loin de chez moi, mais sous surveillance. Je me sentais plus adulte et responsable que jamais, mais ça m'affligeait de me dire que nous avions tous été infantilisés et que nous devrions désormais passer notre vie entière soumis à une autorité omnisciente. J'avais l'impression d'être un imposteur qui se cherchait des excuses pour expliquer à Lindsay mon air maussade. Je me sentais con : j'étais prétendument compétent en informatique et j'avais participé à mettre en place un élément essentiel de ce système dont l'objectif m'échappait. Je me sentais utilisé, un membre de la communauté du renseignement qui se rendait compte seulement maintenant que depuis le début, il ne défendait pas son pays, mais l'État. Plus que tout, je me sentais abusé. »[13]

Il y a de fortes récompenses extrinsèques à son métier, qu'il ne cherche pas particulièrement, mais qui ont un poids dans la balance de ses décisions, parce que tout le monde envie ce genre de conditions matérielles :

> « Un nouvel iPhone se trouvait dans la poche de mon nouveau costard Ralph Lauren. J'avais des nouvelles lunettes Burberry, une nouvelle coiffure, les clés de cette nouvelle maison située à Columbia, dans le Maryland, le logement le plus vaste que j'avais jamais eu de toute ma vie et le premier où je me sentais vraiment chez moi. J'étais riche, ou du moins mes amis le croyaient. J'avais du mal à me reconnaître.
> J'avais décidé qu'il valait mieux vivre dans le déni et gagner de l'argent pour améliorer les conditions de vie de ceux que j'aimais – au fond, n'était-ce pas là ce que faisaient la plupart des gens ? Sauf que c'était plus facile à dire qu'à faire. Je veux dire, vivre dans le déni. L'argent ? Il rentrait facilement, au point que je me sentais coupable. […] J'étais assailli de pensées contradictoires qui me tombaient dessus comme des blocs de Tetris et je luttais pour y mettre de l'ordre. Aie pitié de ces pauvres gens, me disais-je, ils sont gentils et innocents – ce sont des victimes surveillées par le pouvoir, tenues à l'œil par les mêmes écrans qu'elles idolâtrent. Et l'instant d'après, je me ressaisissais : ferme-la, arrête un peu ton cinéma – ils sont heureux, ils s'en fichent et d'ailleurs tu devrais en faire autant. Grandis, bosse et paie tes factures. C'est ça, la vie. »[14]

En plus, il est seul avec ses doutes, il ne peut échanger pleinement avec autrui :

> « Elle [Lindsay] me trouvait tendu et stressé, ce qui était le cas, non pas à cause de mon travail, mais parce que j'avais envie de lui expliquer quelque chose dont je n'avais pas le droit de parler. Je ne pouvais pas lui dire que mes anciens collègues de la NSA étaient capables de la mettre sous surveillance et de lire les poèmes d'amour qu'elle m'envoyait par texto. Je ne pouvais pas lui dire qu'ils pouvaient accéder à l'ensemble des photos qu'elle avait prises – non seulement celles qu'elle avait rendues publiques, mais également celles qui étaient intimes. Je ne pouvais pas lui dire qu'on recueillait tous les messages qu'elle envoyait et recevait, à l'instar de chacun de nous, ce qui s'apparentait à une menace adressée par les autorités : si jamais vous n'allez plus sur Internet, on utilisera votre vie privée contre vous. »[15]

Après un long arrêt maladie suite à des crises d'épilepsie, il rejoint le dernier lieu dans lequel il travaillera pour la NSA, à Hawaï, dans un très long tunnel caché sous un champ d'ananas. Son nouveau poste est facile, pour lui épargner du stress et de nouvelles crises d'épilepsie. Il continue son enquête et dans le cadre de son travail, il construit des systèmes qui rassemblent

13 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
14 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
15 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

toutes ces données : bien qu'il n'en avait pas la finalité à ce moment, ces systèmes serviront directement au lancement d'alerte.

La décision prend forme en son for intérieur, il ne peut en parler à quiconque :

> « Quand vous êtes détenteur d'un véritable secret, c'est-à-dire d'un secret que vous ne pouvez partager avec personne, alors même les rires sont un mensonge. Je pouvais certes parler de ce qui me tracassait, mais jamais de la direction vers laquelle ces pensées m'entraînaient. Je me souviendrai jusqu'à ma mort de la réaction de mes collègues quand je leur avais expliqué comment notre travail était utilisé pour violer les serments que nous avions nous-mêmes prêtés. Ils avaient exprimé l'équivalent verbal d'un haussement d'épaules : "Qu'est-ce qu'on peut y faire ?" Je détestais cette question, ce renoncement, ce sentiment de défaite, mais c'était suffisamment pertinent pour que me je demande : "Ouais, c'est vrai, quoi ?"
> Quand la réponse s'est imposée à moi, j'ai décidé de devenir lanceur d'alerte. Mais souffler ne serait-ce qu'un seul mot de cette décision à Lindsay, l'amour de ma vie, aurait fait subir à notre relation une épreuve encore plus cruelle que le silence. Ne souhaitant pas lui faire plus de mal que celui que je m'étais déjà résolu à lui infliger, j'ai décidé de me taire. J'étais seul avec mon silence. Je pensais me faire facilement à la solitude et à l'isolement, du moins mieux que mes prédécesseurs dans le monde des lanceurs d'alerte. Chaque étape de ma vie n'avait-elle pas, en fin de compte, constitué en une sorte de préparation ? Ne m'étais-je pas habitué à la solitude après toutes ces années à rester silencieux et concentré devant un écran ? J'avais été hacker solo, capitaine de port de nuit, gardien des clés dans un bureau désert. Mais j'étais aussi un humain et l'absence de camaraderie était pesante. Je luttais chaque jour, tandis que je tentais, en vain, de réconcilier le moral et le légal, mes devoirs et mes désirs. J'avais tout ce que j'avais toujours voulu – l'amour, une famille et bien plus de succès que je n'en méritais –, et je vivais au milieu d'un jardin d'Éden, parmi des arbres luxuriants dont un seul m'était interdit. Le plus simple aurait été de respecter les règles. »[16]

Il complexe quant à ce rôle, se demandant qui il est pour prétendre être celui qui révélera ces secrets. Il craint que la technicité des informations ne parvienne pas à être comprise, que sa parole soit mise en doute s'il se contente d'affirmer ce qu'il a vu. Cette humilité et cette prévisibilité le poussent à prendre la décision de faire sortir les documents avec l'aide de journalistes de confiance et de spécialistes en qui il fera confiance pour organiser et traduire ce dévoilement. Or la question des médias est aussi complexe, il pourrait être juste dénoncé pour ses actes, être ignoré. Il prendra un grand temps d'investigation pour trouver les journalistes qui lui paraissent de confiance.

> « Lire, écrire, exécuter : tel était également mon plan en trois étapes. Je voulais m'infiltrer au cœur du réseau le plus sécurisé du monde pour trouver la vérité, en faire une copie, et le rendre public. Et je devais réaliser tout ceci sans me faire prendre – c'est-à-dire sans être moi-même lu, écrit et exécuté. »[17]

Il a organisé les fichiers, puis les a copiés d'une manière qu'il garde encore aujourd'hui secrète ; et enfin l'étape « exécuter » consistait à sortir ces copies. L'angoisse est énorme, mais il la contre par des stratégies d'ingénierie sociale, notamment en comprenant bien les personnes :

> « Je m'entendais bien avec les gardes, c'est du moins ce que je me racontais, principalement parce que je savais où était leur esprit : ailleurs. J'avais eu un job assez proche du leur, autrefois, au CASL. Je savais à quel point il pouvait être abrutissant de passer toutes les nuits debout à feindre la vigilance. Vous commencez par avoir mal aux pieds. Après un moment, vous avez mal partout. Et vous vous sentez tellement seul que vous vous mettez à parler aux murs.

16 *Mémoires Vives*, **Edward Snowden**, 2019
17 *Mémoires Vives*, **Edward Snowden**, 2019

> J'essayais donc d'être plus divertissant qu'un mur et développais un baratin sur mesure pour chaque obstacle humain. Avec l'un des gardes, je parlais d'insomnies et de la difficulté à dormir le jour (rappelez-vous, je travaillais de nuit, donc ces discussions avaient lieu autour des 2 heures du matin). Avec un autre, je parlais de politique. Il qualifiait les démocrates de "rats maléfiques" si bien que j'ai commencé à lire Breitbart News pour préparer ces discussions. »[18]

La pression est énorme, il va devoir tout quitter, ne plus revoir ses proches. Il vide ses comptes bancaires, cache du liquide dans des boîtes afin que Lindsay puisse y accéder lorsqu'il sera parti, a réparé tout ce qu'il pouvait dans la maison, efface et chiffre ses ordinateurs, met tout en ordre pour faciliter les choses à Lindsay.

Le jour même du départ pour Hong Kong, (c'est le seul moyen d'assurer sa sécurité lors des révélations préparées avec les journalistes), c'est le déchirement :

> « Le dernier matin où je me suis réveillé aux côtés de Lindsay, elle partait faire du camping à Kauai – une petite escapade avec des amis que j'avais fortement encouragée. Nous étions allongés dans le lit et je l'ai serrée un peu trop fort dans mes bras, et quand elle m'a demandé, surprise et à moitié endormie, pourquoi je me montrais d'un coup si tendre, je me suis excusé. Je lui ai dit à quel point j'étais désolé d'avoir été à ce point occupé ces derniers temps, et qu'elle allait me manquer – elle était la personne la plus incroyable que j'avais rencontrée de ma vie. Elle m'a souri, m'a donné un rapide baiser sur la joue et s'est levée pour faire son sac.
> À la seconde où elle a passé la porte de notre maison, j'ai fondu en larmes, pour la première fois depuis des années. Je me sentais coupable de tout, à part de ce dont le gouvernement allait m'accuser, et tout particulièrement coupable de mes larmes, car je savais que ma douleur ne serait rien comparée à la peine que j'allais infliger à la femme que j'aimais, ainsi qu'à la douleur et la confusion que ressentirait ma famille.
> J'avais au moins la chance de savoir plus ou moins ce qui allait se passer. Quand Lindsay reviendrait, je ne serais plus là – soi-disant parti en mission –, et ma mère serait en train d'attendre sur le seuil. Je l'avais invitée à nous rendre visite, quelque chose de si inhabituel de ma part qu'elle avait dû s'attendre à une autre sorte de surprise – par exemple l'annonce de nos fiançailles. Je me suis senti horriblement mal en pensant à ces prétextes et j'ai grimacé en imaginant sa déception, mais je continuais à me dire que tout cela était justifié. Ma mère prendrait soin de Lindsay et Lindsay prendrait soin de ma mère. Chacune aurait besoin de la force de l'autre pour tenir face à la tempête qui s'annonçait. »[19]

Et effectivement, il y aura une tempête qui durera longtemps, l'obligera à changer de pays de nombreuses fois, avec des risques énormes. Mais dans ce périple il est aidé, parfois par des personnes qui n'ont pourtant pas grand-chose :

> « Vanessa Mae Bondalian Rodel, des Philippines, et Ajith Pushpakumara, Supun Thilina Kellapatha et Nadeeka Dilrukshi Nonis, du Sri Lanka.
> Ces personnes à la gentillesse et à la générosité sans failles m'ont accueilli avec beaucoup de grâce et un grand sens de l'hospitalité. La solidarité dont elles ont fait preuve n'était pas politique. Elle était tout simplement humaine, et je serai pour toujours leur débiteur. Elles ne se souciaient pas de qui j'étais ou des dangers auxquels elles s'exposaient en me venant en aide : la seule chose qui comptait, c'était que j'étais une personne qui avait besoin d'aide. Elles ne savaient que trop bien ce que cela signifiait d'être forcé à fuir comme un dérateé une menace mortelle, ayant elles-mêmes connu des épreuves bien pires que celles que j'avais affrontées : la torture par les militaires, les sévices sexuels, le viol. Elles ont accueilli un étranger épuisé dans leur maison – et quand elles ont vu mon visage à la télé, elles n'ont même pas sourcillé. À la place, elles ont souri, et en ont profité pour me redire que j'étais le bienvenu. »[20]

18 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
19 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019
20 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

Ces aidants vont jusqu'à refuser l'argent qu'il leur propose, il décide alors de le laisser caché dans leur maison.

> « Je ne serais jamais capable d'expliquer ce que cela a signifié pour moi de recevoir tant de ceux qui avaient si peu, d'être accepté par eux sans le moindre jugement alors que je me juchais le plus haut possible dans les coins de la pièce pour hacker le wifi de lointains hôtels à l'aide d'une antenne spéciale que les enfants adoraient. »[21]

À présent sa femme a pu le rejoindre en Russie, qu'il n'espère pas être sa destination finale. Il rêve de pouvoir retourner vivre aux États-Unis, il serait aussi ravi d'avoir un droit d'asile en France. Entre-temps, il continue d'alerter sur la surveillance de masse, d'enseigner, de vulgariser ces questions, aide les personnes à choisir des outils pour la contrer.

Autrement dit, on voit là un parcours profondément autodéterminé : même ce qu'il appelle son "erreur", à savoir ce patriotisme qui le faisait gober les interprétations politiques du moment, était néanmoins intrinsèque. Il y avait une vraie volonté d'aider, de libérer. Et on voit que sans cette "erreur" jamais il n'y aurait pu avoir un tel lancement d'alerte aussi complet, aussi énorme, aussi solidement sourcé, puisque sans doute il n'aurait jamais posé les pieds dans des institutions gouvernementales.

L'autodétermination n'est pas un parcours où, d'emblée, les aspirations et les motivations sont pures et parfaites, exemptes d'erreur et de faux pas : au contraire, l'autodétermination se niche précisément dans la conscience d'avoir fait un faux pas, et d'y remédier avec une motivation puissante. Cette puissance dans la motivation n'a strictement rien d'une pseudo-force héroïque telle qu'on le voit dans les fables masculinistes modernes : le courage de Snowden est un parcours houleux où l'angoisse, la peur, le doute, et un tas d'émotions négatives l'envahissent, le plombent, et c'est la persistance (et non le déni ou le refoulement) de celles-ci à sa conscience qui participera à l'exercice de son courage.

L'autobiographie d'Edward Snowden révèle une personne très normale, si ce n'est qu'elle a eu la chance de naître à une époque de pionniers, et d'être accompagné par des parents qui portaient attention à ce nouveau monde en développement qu'était l'informatique puis le numérique avec Internet, le tout couplé avec un esprit de bidouille matérielle. Il a pu, très jeune, vivre un modèle très empuissantant lié au hacking en général qui lui ont permis de developper des nouveaux modèles de réflexion, de méthodes et de compétence systémiques ; ces compétences particulières sont venus à son secours lorsqu'il a commencé à douter consciemment, volontairement. On voit ici l'importance d'avoir pu vivre, d'exercer des modèles alternatifs au moins une fois dans sa vie : cela donne des outils, des façons d'agir et de penser qui peuvent devenir des moyens de résoudre des dilemmes et de mettre en œuvre des actions de très grande envergure. Endosser, transmettre, créer, participer à cet environnement alternatif avec bienveillance même de façon très modeste est fondamental. L'altruisme, on le voit à la toute fin, dans sa forme la plus simple qu'est l'aide aux besoins fondamentaux, même lorsqu'on n'a rien à disposition, apparaît immensément important : on peut tous être cet environnement alternatif pour autrui, on peut tous être cette personne qui va aider un autre sans le juger.

Cet exemple coche absolument tous les points que nous avons vus de la SDT, pas seulement chez Edward Snowden lui-même, mais également son entourage peuplé d'excellents mentors : son père, ces personnes sur Internet qui lui ont appris tant de choses sans le discri-

21 *Mémoires Vives,* **Edward Snowden**, 2019

miner à cause de son âge, de personnes qui lui ont porté confiance ; Lindsay, toujours a ses côtés malgré des positions politiques assez différentes, les journalistes qui l'ont cru et accepter les mesures de sécurité drastiques qu'il leur a imposées ; les personnes qui l'ont aidé tout simplement en le protégeant, etc. C'est tout un univers de personnes très diverses en tout lieu qui ont permis ceci. Certes, entrer à la NSA et effectuer le parcours qui a été le sien n'est pas accessible à tout le monde. Mais sans les gens qui l'ont aidé, entouré, soutenu, sans ces liens qui ont été tissés, sans cet écosystème dont il était à la fois le centre et seulement un des éléments, tout aurait été différent. On peut être parti prenante de cet écosystème de liens.

Résumons les étapes

Plus qu'un arrêt de l'obéissance ou une désobéissance aux règles injustes, ici il y a en plus **une révélation du jeu extrinsèque et de ses méfaits**, dans les détails, afin que chacun puisse mesurer vraiment ce qui se passe dans l'environnement dénoncé. Selon le type de révélations et les stratégies de l'environnement révélé, il peut y avoir des conséquences plus ou moins menaçantes et dangereuses.

Il y a donc de nombreuses étapes :

- **Comprendre** que dans cet environnement on souffre, que les autres souffrent, comment ce qui s'y fait est une atteinte à leurs droits fondamentaux, ou encore comment cela nuit à la société tout entière.

- Parfois (ce n'est pas forcément possible), **tenter de régler directement les problèmes sur le terrain si on en a les ressources, les pouvoirs pour le faire.**

- Parfois (ce n'est pas forcément possible), **utiliser les voies légales de transmission d'informations, des voies prévues pour régler les problèmes** afin de voir si cela peut être réglé ou s'il y a indifférence ou encore une offensive contre celui qui veut changer les processus causant de la souffrance.

- **Comprendre au mieux les processus qui causent cette souffrance,** investiguer sur la façon dont ils fonctionnent, avoir une image complète du système.

- Parallèlement à l'étape précédente, **constituer un dossier, une enquête, avec le maximum de preuves qui détaillent comment sont conçus et œuvrent ces processus malsains.** Le lanceur d'alerte met en œuvre ses compétences (personnelles, professionnelles, académiques...) qui permettent de sélectionner, d'analyser ces processus en profondeur. Il peut être aidé par d'autres personnes ayant d'autres compétences et savoirs/pouvoirs en terme de protection (journalistes, spécialistes de la loi, membres d'ONG, mentors).

- **Sortir ce dossier, le présenter à l'extérieur** ; ici une aide par d'autres personnes spécialistes est souvent indispensable. Il y a de nombreux guides juridiques à disposition, qui détaillent les mesures de sécurité possible et comment rendre le lancement d'alerte efficace :

- Le guide du lanceur d'alerte, CGT : https://syndicoop.fr/kiosque/wp-content/uploads/sites/25/2019/11/201911-UGICT-Guide-Lanceur-Alerte.pdf

- Guide pratique à l'usage du lanceur d'alerte, Transparency international France : https://transparency-france.org/aider-victimes-de-corruption/lanceurs-dalerte/

- Guide - Orientation et protection des lanceurs d'alerte, Défenseur des droits : https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/guides/guide-orientation-et-protection-des-lanceurs-dalerte

- Les ressources de l'association La maison des lanceurs d'alerte, https://mlalerte.org/documentation-contacts-guides-alerte/

◆⇆✶Est-ce autodéterminateur ?

Le lancement d'alerte est presque une preuve en soi d'autodétermination, d'émancipation d'une logique anti-autodétermination.

Autonomie : La puissance d'agir s'exprime dans le lancement d'alerte qui est altruiste et vise le meilleur bien-être des autres : le désintéressement des lanceurs d'alerte est très clair, parce que l'acte demande bien souvent des prises de risques, une perte de tous les avantages matériels/de confort qu'il y a à obéir. Bien que le contenu des révélations ou témoignages puisse être intrinsèquement pénible, il nourrit à terme l'autonomie des gens, puisqu'il offre plus de possibilités de décider, ce qui n'est pas le cas quand on n'a qu'une partie de la vérité ou une illusion à disposition.

On ne peut pas prendre des décisions dans un environnement si l'on ne sait pas comment il fonctionne, si on n'a pas une idée de ses buts, de ses actions. Offrir l'information détaillée concernant ces environnements permet aux personnes de décider ce qu'elles veulent en faire, même pour des alertes plus modestes comme on l'a vu pour McDonald's. Savoir cela en tant que tiers nous permet de comprendre les personnes qui y travaillent, de modérer notre jugement social, de modeler notre attitude vis-à-vis d'elles (comment bien les soutenir, les protéger, voire d'envisager le boycott, ou encore l'infiltration si l'on veut s'y confronter également). L'information c'est le pouvoir, et ceux qui la délivrent nous empuissantent.

Compétence : Le lancement d'alerte est, en lui-même, une compétence qui surgit à partir des autres compétences de la personne ; on le voit à la fin du témoignage de Snowden, il rivalise de créativité pour créer un contexte social positif avec les gardiens, afin de s'aider à agir et lutter contre ses angoisses. De façon plus générale, les désobéissances demandent à rendre flexibles les compétences que l'on avait déjà, pour qu'elles servent de nouveaux buts : elles doivent se développer dans un nouveau sens, où l'on doit apprendre de nouvelles choses, faire preuve d'une nouvelle créativité, jongler avec de nouveaux défis.

Savoir comment un environnement social fonctionne, comment il détruit, ses défauts et qualités, permet de nourrir sa compétence lorsqu'on en crée ou gère un autre. Il permet aussi de se préparer si l'on est amené à côtoyer un même genre d'environnement, voire même un environnement totalement différent. Comme on l'a dit, le lancement d'alerte en devient une compétence à part entière, donc voir en détail comment une alerte s'est déroulée nous montre comment on pourrait en faire nous aussi.

Proximité sociale : évidemment, ce n'est pas dans l'environnement destructeur que cette proximité sociale va être nourrie, mais à l'extérieur. On voit que Snowden souffrait considérablement de solitude entre sa prise de décision et le passage à l'acte. Mais ces actes et sa présence sont à présent connectés au monde entier, d'une façon enrichissante et sécurisante. Malgré ses révélations troublantes, il est aussi l'exemple qu'il y existe des personnes inconnues à qui on peut porter une forte confiance pour nous aider, lever les mensonges et révéler les destructivités cachées.

Cependant, selon la puissance des environnements destructeurs, leurs offensives et le contexte, la personne peut être détruite avant même d'avoir le temps de pouvoir se reconnecter au monde. Par exemple, de nombreux résistants et sauveteurs durant la Seconde Guerre mondiale ont été torturés, mis à mort, avant même que l'espace de leur montrer de la gratitude puisse exister à nouveau. Mais ils résonnent encore dans nos livres d'Histoire, leurs actes

et leurs courages peuvent nous nourrir encore : la proximité sociale n'est pas forcément une proximité physique. On peut se sentir connecté dans le temps, une vie peut résonner en nous, partager quelque chose à travers les actes que l'Histoire rapporte, à travers les œuvres, à travers les traces qu'il ou elle a laissées, une vie peut résonner en nous, on peut s'y sentir connecté.

Savoir qu'il y a des lanceurs d'alerte augmente le sentiment de sécurité, de confiance vis-à-vis des humains. Il peut y avoir des gens soucieux du bien-être de l'humanité qui ne seront pas soumis aux environnements destructeurs et qui feront en sorte de les changer d'une manière ou d'une autre. Le monde n'est pas empli de "méchants", il y a d'autres voies possibles, notamment celui de l'altruisme courageux, altruisme qui peut nous libérer en dévoilant les mécanismes de l'oppression, mécanismes qu'on pourra alors combattre à leurs côtés.

Motivation intrinsèque : Snowden rapporte dans son enfance et même un peu au-delà, une très puissante motivation intrinsèque pour l'informatique, la bidouille, apprendre toujours plus. Ses parents ont nourri et n'ont pas sapé cette motivation qui a pu alors s'étendre. Seul le choc du 11 septembre semble opérer une rupture de cette motivation : il ne s'agissait pas d'œuvrer juste parce qu'il aime œuvrer à ce qu'il œuvre, mais de le faire pour des raisons patriotes, allégeantes au discours dominant. Cependant, on voit dans sa biographie que sa curiosité perce souvent au-delà cette allégeance, par exemple dans son premier poste à la NSA, il va fouiner directement les dossiers "mystérieux" (par exemple ceux sur les OVNIS). Même s'il y a une sorte de traumatisme qui a opéré une rupture de sa motivation, elle reste toujours un peu présente de façon autonome.

Motivation extrinsèque : difficile de qualifier les motivations extrinsèques qu'il vit durant son allégeance à la guerre et aux politiques dominantes, malgré le fait qu'il avoue ne rien y connaître à ce moment-là. Son zèle au départ à la NSA n'a rien d'une régulation externe ni d'introjection. Il aurait plus un rapport à une régulation identifiée, qui apparaît compartimentée, mais pas tant par déni, mais plutôt par méconnaissance politique et par méconnaissance des faits, peut-être innervée de divers sentiments négatifs comme l'angoisse, la peur. Il y a une forte compartimentation lorsqu'il aborde cette période de "refoulement" au début de ses premiers doutes : là, il ne s'agit plus de méconnaissance, il sait l'existence de la surveillance massive, il n'est pas d'accord avec ce principe et, en plus, il a participé activement à la construire. D'un autre côté, il continue dans l'allégeance à son travail, il supprime les pensées "gênantes". Cette période apparaît comme un combat psychique en lui, où finalement il choisira une régulation intégrée, une cohérence entre ses valeurs, sa culture hacker, ses motivations intrinsèques, ses principes, ses pensées, ses émotions, qui lui demandent de poursuivre l'enquête, puis le lancement d'alerte. Ainsi, je pense que cet exemple du combat psychique de Snowden nous donne vraiment une grande leçon d'humilité et d'autocompassion. Parfois oui, on sera compartimenté, dans des régulations incohérentes, non autodéterminées, sous contrôle malsain de l'extérieur (mais non consenti de notre part). Plutôt que de se culpabiliser d'essentialiser cet état comme étant de "notre" nature, il y a peut-être à le considérer comme une étape : peut-être que cela nous permettra ensuite d'avoir une force et un courage décuplé pour résoudre le problème. On voit aussi cela chez presque tous les témoins des exemples vus précédemment : certains tombent dans des régulations malsaines, devenant instrument du pire, mais ce n'est pas un verdict fatal, leurs comportements peuvent se transformer en l'exact inverse.

CONSTRUCTION^ME

L'environnement autogouverné

⬟CONSTRUCTION^ME : l'altruisme internalisé

On a vu avec Snowden comment progressivement il a en quelque sorte percé les illusions pseudolibres pour lesquelles il n'était pas pleinement motivé de façon autonome, et les éléments qu'il a trouvés cachés derrière l'illusion - la surveillance massive des citoyens au même titre que n'importe quel régime dictatorial - l'ont d'abord hautement perturbé, puis il a fait le choix le plus difficile, qui demandait le plus de courage et de sacrifice, parce que ce choix était autodéterminant, c'est-à-dire qu'il collait plus à ses valeurs, ses ressentis, ses réflexions, etc. Et il estimait que les personnes étaient en droit de connaître ce secret, afin qu'elles aient elles aussi le choix.

Mais parfois les individus semblent rester bloqués dans des motivations extrinsèques non intégrées, et s'accrochent aux illusions malgré les signes de souffrance (d'autrui, d'eux), comme on a pu le voir avec HP ou encore avec la caisse d'épargne : il est parfois « trop tard », la levée des illusions se fait dans la violence, après des années de harcèlement. Comme on l'a vu avec l'extension de la soumission à l'autorité, il y a comme une bataille entre soumission et aversion à la souffrance, et parfois les individus coupent toute empathie pour continuer à se soumettre. Et quand l'illusion est levée, la prise de conscience est aussi à très haute conséquence pour eux. C'est exactement le même processus qui s'est déroulé pendant la Seconde Guerre mondiale, excepté que le « travail » avait une tournure dramatique beaucoup plus massive et gravissime.

D'où l'importance aussi de trouver des solutions en temps de paix ou dans des contextes moins oppressants, car même si cette soumission à l'autorité n'est pas "si" grave, elle reste tout de même un processus dangereux à disposition de la domination. Il me semble déraisonnable de simplement espérer que les dominants soient raisonnables, ou plus empathiques : les études sur l'orientation à la domination sociale (SDO qu'on verra en EXTENSION^O) nous montrent l'exact contraire. Les dominateurs sociaux ont justement pour caractéristique l'anti-compassion, le rejet de l'altruisme, et il est beaucoup plus difficile de les faire évoluer que les non-hauts scores SDO. Les détrôner ne sert à rien, puisqu'il y aura toujours un trône à occuper et qu'ils ont appris qu'ils le méritent et qu'il est bon d'y régner.

Mais il n'y a pas que des dominants qui se complaisent dans leur SDO et des soumis qui composent avec des compartiments et des extinctions d'empathie pour continuer à obéir sans avoir l'impression d'obéir. On a déjà vu des formes de libérations de ces « catégories ». Par exemple, pour Weber, la libération a été de côtoyer un environnement social (l'université) qui ne fonctionnait pas sur la base de sa soumission, mais davantage sur son autonomie, puis de s'engager plus dans celle-ci. Cela a posé des bornes à ce qu'elle ferait dans l'entreprise, le jeu de la promotion a atteint ses limites, et cela a laissé apparaître le quotidien, ses effets réels, concrets, qui vus sans illusions, sont apparus tels qu'ils étaient : ennuyeux, pénibles, n'ayant pas beaucoup de sens.

On pourrait dire que de jouer pour réussir dans un environnement social ouvert (qui accepte totalement qu'elle étudie McDonald's pour vanter les bienfaits de son management, alors que ce n'est clairement pas un point de vue populaire ni à la fac, ni ailleurs), donnant plus qu'exploitant, amène à voir les environnements sociaux sapants tels qu'ils sont, à savoir manipulateurs, illusoires, exploiteurs.

L'ouverture à d'autres environnements sociaux semble donc fondamentale lorsqu'on est sous emprise d'environnements autoritaires (pour s'enfuir, se guérir) ou pseudolibres (pour lever les illusions, prendre conscience, retrouver son autonomie en levant les motivations introjectées ou compartimentées.

Cependant, cela semble difficile dans le cas de HP : ces salariés côtoient sans doute d'autres environnements sociaux que ce soit la famille ou lors de loisirs, mais pas des environnements où ils peuvent œuvrer différemment ou travailler différemment. Et étant donné que ces salariés sont peut-être en identification compartimentée, quand bien même ils le verraient, il est possible qu'ils soient défensif par rapport à ces autres environnements : par exemple en les taxant de peu sérieux, laxistes, chaotiques, utopiques, anarchiques, naïfs, etc. C'est donc une solution de libération qui ne semble pas infaillible, ou qui peut être difficile à mettre en place. Ces personnes étant déjà corps et âme consacrées à leur entreprise pseudolibre et ne voulant pas s'en dégager (parce qu'elles s'accrochent aux quelques nourrissements de leurs besoins fondamentaux et aux bénéfices extrinsèques). Elles n'ont pas le temps ou l'énergie d'y réfléchir.

L'expérience de Milgram et l'étude des désobéissants révèle un point important : ce qui fait le courage et la force de la désobéissance, c'est toujours une autre internalisation plus puissante que celle d'obéir : pour certains c'est l'empathie, l'aversion à la souffrance qu'ils ne se résolvent pas à couper ; pour d'autres, c'est la connaissance (l'Histoire de l'autoritarisme, leurs expériences personnelles…) ; pour d'autres, c'est leur éthique ou leurs valeurs. Autrement dit, on peut imaginer que pour se libérer de motivations extrinsèques à l'internalisation malsaine, il y aurait à développer des régulations plus puissantes, à savoir intégrées et prosociales. De plus la SDT montre que les personnes sont motivées de façon plus puissante et sur le long terme lorsqu'on leur dit que tels comportements ou activités peuvent être adoptés pour le bien-être des autres. Mais toute la difficulté dans les entreprises ou groupes pseudolibres est que la souffrance y est difficilement perceptible, est non explicite ou peu claire, et porte sur les individus eux-mêmes : or les personnes sont généralement beaucoup plus motivées pour aider les autres, et voient mieux la souffrance d'autrui que la leur. On pourrait prédire qu'ils seraient peut-être aveugles à la possibilité de s'aider eux-mêmes.

Si l'on suit cette réflexion, il me semble qu'il serait inutile de dire à ces individus de HP que leur activité les sapent eux-mêmes, que pour leur bien-être, ils devraient cesser de surobéir ; il serait tout autant inutile d'insister en leur disant que cette exigence de l'excellence, de l'hyperproductivité ne vient pas d'eux, mais de leur soumission internalisée. Ils se fermeraient, il y aurait des effets de réactance, un rejet de celui qui tenterait de lever directement les illusions. Par contre, il me semble qu'il y a une porte de sortie si on les aide à se reconnecter avec le « vrai » prosocial, d'une façon ou d'une autre, parce qu'il est plus puissant en terme de sens, plus pleinement nourrissant des besoins, et il sera donc plus pleinement intégré. Une fois intégré, ce vrai prosocial serait une force d'opposition puissante contre les éléments paradoxaux, pseudolibres ou autoritaires de l'environnement, qui serait en plus durable, donc qui aiderait la personne toute sa vie.

Mais comment ? Comment développe-t-on une internalisation saine, prosociale, autonome, qui sera suffisamment puissante pour mobiliser tout le courage de la personne dans les conflits à venir, les difficultés qu'il y a à aller à contre-courant d'environnements sociaux ? Et est-ce que cette internalisation à la prosocialité, à l'altruisme, est vraiment infaillible et ne se ferait pas encore avoir par les illusions des environnements pseudolibres ? Après tout, toutes les guerres sont promues au peuple par des motifs prosociaux, on motive les personnes à exclure, tuer d'autres personnes pour en protéger d'autres, parce que ce serait socialement « juste », parce que ce serait le seul moyen de survivre, parce qu'il faut penser à l'avenir des enfants, à leur bien-être national, parce qu'on veut exclure les "mauvaises" personnes qui s'attaqueraient au bien commun, etc. Où est ici l'internalisation « saine » de la prosocialité, si elle laisse la possibilité de considérer comme socialement « juste » un génocide ?

On va donc s'atteler à présent à voir comment se développent des régulations intégrées ou à motivation intrinsèque pour l'altruisme et voir en quoi elle diffère de motifs de prosocialité « manipulable » et exploitable par des environnements autoritaires ou pseudolibres.

Comment l'altruisme peut-il être internalisé au point d'en susciter un fort courage qui s'oppose aux environnements contrôlants ?

Oliner Pearl et Oliner Samuel[1] ont cherché à comprendre pourquoi, comment, les personnes en étaient venues à faire preuve d'un altruisme et d'un courage exceptionnel, alors que la situation était au pire : ils ont étudié les sauveteurs durant la Deuxième Guerre mondiale, ainsi que des groupes contrôles de résistants non-sauveteurs, et un groupe « spectateur » (c'est-à-dire qui n'a ni sauvé ni résisté), et ceux à travers l'Europe (France, Pologne, Italie, Allemagne…).

Nous aurions pu mettre cette partie en extension - notamment à cause de son aspect académique et les notions qu'elles proposent. Cependant, elle est tellement ancrée dans le vécu des personnes et délivre tellement d'informations concrètes qu'elle dépeint finalement une quête à la fois transformatrice (des personnes se mettent à faire des actes prosociaux de plus en plus courageux et de plus en plus altruistes), radicale (les actes sont radicalement altruistes et anti-autoritaire), et constructrice (pour beaucoup, cet altruisme radical provient d'un environnement social qui les a aidés à construire cet élan). Cette « construction » est reproductible comme toutes les constructions que nous présentons, les Oliner en ayant tiré une « recette » applicable à d'autres situations, environnements et contextes.

Le sauvetage

Il y aurait eu moins de 1 % de la population européenne durant la Seconde Guerre mondiale s'attelant de près ou de loin à sauver, ce qui est extrêmement peu. Les chiffres oscillent entre 50 000 et 500 000 sauveteurs, et il est très difficile de faire le compte, car beaucoup de sauveteurs sont morts, d'autres n'ont pas révélé leurs actes, même après la fin de la guerre : il a fallu que les sauvés les retrouvent et en parlent entre eux pour les retrouver. L'activité de sauvetage était hautement dangereuse, les sauveteurs avaient appris à ne rien dire d'elle, à tout cacher, à mentir pour ne pas mettre des vies en danger, que ce soit la leur, celle de leur famille ou celle des rescapés. Le réflexe est resté après la guerre, parce que la fin de celle-ci n'a pas mis fin à l'antisémitisme et ils avaient peur d'être la cible de groupes encore nazis ; beaucoup n'ont pas parlé également de leur activité parce qu'elle leur paraissait être une activité normale, il ne voyait rien d'extraordinaire à leurs actes.

L'étude de Samuel et Pearl Oliner que nous allons voir à présent a porté sur 406 sauveteurs européens qui ont été sélectionnés sur de stricts critères :

— Ils n'avaient pas sauvé en contrepartie de récompenses ou d'avantages.

— Ils étaient volontaires (ce n'était pas une obligation commandée par d'autres, mais soit une initiative personnelle ou un « oui » à une proposition d'aider de la cible ou d'un intermédiaire).

1 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personality*, 1988

— Ces sauveteurs étaient reconnus comme Justes[2] par l'institution Yad Vashem.

Les chercheurs ont interrogé également les sauvés afin de corroborer les témoignages.

Ils ont également étudié deux autres groupes de personnes :

— les non-sauveteurs : qui ont été actifs durant la guerre, via pour la plupart des actes de résistance (70 % d'entre eux) ou des petites activités de sauvetage, mais qui ont été interrompus précocement ou n'entraient pas dans le cadre de sélection des sauveteurs (ils avaient reçu une rémunération ou c'était un échange contre quelque chose ; ou encore c'était directement ordonné par un intermédiaire).

— les spectateurs : ils n'avaient ni sauvé des personnes, ni résisté et ils tentaient de perpétuer leur activité habituelle durant la guerre. C'est-à-dire qu'ils n'ont effectué ni acte de protestation ni d'opposition, qu'ils se sont accommodés de la situation (sans pour autant être en accord avec celle-ci).

Les témoignages sont anonymisés, il n'a été gardé dans les témoignages que la nationalité des sauveteurs, afin de se représenter le contexte dans lequel ils sauvaient : les Polonais par exemple, étaient plus souvent que les autres à proximité des camps, ghettos, lieux de fusillade, ils étaient parfois beaucoup plus conscients de l'horreur, l'ayant vue de près voire sentie. Les Français résistants devaient à la fois s'opposer aux nazis et au régime de Vichy. La résistance allemande (y compris le fait d'aider des juifs), était extrêmement périlleuse, étant donné que cela faisait d'eux des traîtres à leur propre nation, sans compter le bain idéologique dans lequel était baignée la population depuis plusieurs années.

Il est noté simplement en bas ou en haut du témoignage « sauveteur·se polonais/français/… », on ne sait généralement pas s'il s'agit de femme ou d'homme, sauf indice dans le témoignage lui-même.

Je désignerais les chercheurs (Samuel et Pearl de leurs prénoms) parfois par leur nom de famille qui est le même, en disant les « Oliner » ; l'étude se trouve principalement dans The altruistic personnality, 1988 ; et ses conclusions ont été discutées et étayées dans *Embrassing Others*[3] par de nombreux autres chercheurs, notamment dans des champs autres comme la philosophie et la sociologie.

De quel type de sauvetage on parle ?

Ce sauvetage pouvait prendre l'aspect de diverses activités, parfois cumulées par les sauveteurs :

— **Apporter un soutien aux juifs, en cachant leurs affaires, en leur apportant des ressources ou des informations précieuses pour se sauver**. Cela paraît « peu » comme action, mais celle-ci est déjà extrêmement risquée, par exemple :

> « [sauveteur·se néerlandais] J'ai décidé d'aller au siège de la Gestapo pour demander la permission d'apporter des vêtements pour les enfants. La salle d'entrée était remplie de nombreuses personnes assises en rangs et elles ont dit : "Va-t'en ! N'entre pas là-dedans, l'homme là-bas est un monstre, un tueur." Je suis allé le voir quand même. Il m'a demandé : "Es-tu un ami de ces Juifs ?" J'ai répondu : "Non, je n'étais qu'un secrétaire pour cette famille pendant douze ans." Il m'a donné la permission, mais je ne me sentais pas en sécurité. J'ai demandé à mon ministre

2 Personnes non juives qui, au péril de leur vie, ont aidé des Juifs persécutés par l'occupant nazi https://yadvashem-france.org/les-justes-parmi-les-nations/qui-sont-les-justes/)

3 *Embracing the Other: Philosophical, Psychological, and Historical Perspectives on Altruism*, **Pearl M. Oliner Samuel P. Oliner, Lawrence Baron, Lawrence A. Blum, Dennis L. Krebs, M. Zuzanna Smolenska** 1992 Disponible en open access ici : https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qg24m

> [religieux] s'il viendrait avec moi à Westerbork et il a accepté. Il y avait des soldats allemands tout autour, et tout était clôturé. Sur le chemin, une dame a frappé à la fenêtre de sa belle et grande maison et nous a dit : "Vous ne sortirez jamais si vous y entrez." Elle nous a donné une tasse de thé et nous avons poursuivi notre chemin. Je n'oublierai jamais ça. Les mères cherchaient leurs enfants, les épouses cherchaient leur mari. Tout le monde criait. Quand j'ai vu les gens, j'étais paralysé. Quelqu'un a couru vers moi et m'a dit : "Qu'est-ce que tu fais ici ?" J'ai dit que je cherchais X. Il a dit : "Tu ne sortiras jamais d'ici. Partez tant que vous le pouvez." J'ai dit : "Nous verrons. Je suis chrétienne."Je l'ai trouvée et je lui ai remis les vêtements. Elle était reconnaissante — très reconnaissante. Nous sommes sortis. »[4]

— **Cacher des personnes dans des endroits, chez soi ou dans des cachettes non loin**. Cela demandait parfois de faire des gros travaux, par exemple fabriquer de faux murs, creuser des cachettes dans les jardins. Cacher des résistants ou des alliés étaient plus tolérés par les voisins (mais pas par les nazis, il y avait des menaces d'envoi dans les camps ou de mort pour le fait d'héberger des alliés anglais ou américains), mais pas les juifs, à cause d'un fort antisémitisme ; parfois même ils se retrouvent dans des situations assez stressantes où ils sont amenés à héberger des juifs et des soldats allemands :

> « [sauveteur·se français] Les Allemands m'ont obligé à avoir des officiers allemands chez moi, mais je n'avais pas peur pour les filles [juives]. Les Allemands ont vu les enfants, mais cela n'a posé aucun problème, car ils étaient dans un pensionnat à Marnande. Les enfants sont partis lundi matin, sont revenus mercredi soir, sont retournés à l'école vendredi matin et sont revenus samedi soir. Les Allemands ne se sont donc jamais doutés de rien et ils ne m'ont posé aucune question concernant les filles. Les filles n'étaient pas un problème, mais les garçons [juifs] — j'avais peur pour eux. »[5]

— **Organiser les fuites dans d'autres pays ou hors des ghettos** :

> « [sauveteur·se polonais] J'ai eu un laissez-passer permanent pour entrer dans le ghetto via la compagnie Leszczynski. Chaque jour, des camions quittaient le ghetto pour se rendre à l'atelier de Leszcznyski, rue Zabia. Alors on prenait ceux à faire fuir et on leur mettait des uniformes de travailleurs avec l'Étoile de David et on les conduisait à l'atelier. J'avais un accord avec l'un des portiers de la porte de Nowolipki, et quand il me voyait arriver, il me laissait toujours passer. Cela coûtait quelque chose — de la vodka, un cadeau ou quelque chose du genre. […] Les gardes étaient très gourmands parce qu'ils envoyaient toujours ces friandises en Allemagne. Lorsque le fourgon est entré dans l'atelier de Leszcznyski, les évadés sont sortis, ont ôté leurs guenilles et sont partis. C'était beaucoup plus difficile avec les enfants ; nous ne pouvions pas les faire passer pour des travailleurs. Alors une fois, quand nous avons dû sortir de jeunes garçons, nous avons fabriqué une cage — une boîte avec des fils ajourés. Nous avons mis la cage sur la plate-forme de la fourgonnette, y avons mis les garçons et l'avons recouverte d'un tas d'uniformes. De cette façon, ils pouvaient respirer. »[6]

— **Falsifier des papiers** ; nous avions déjà mis un exemple dans la partie désobéissance altruiste (en CONFRONTATION^BF).

— **Organiser et coordonner les sauvetages**. Ici le témoignage d'un soldat allemand :

> « Au printemps 1942, j'ai été affecté à la Tunisie en tant que parachutiste. [...] J'ai été chargé de diriger l'assaut à la ferme. Nous avons capturé cinq jeunes Juifs ; l'Italien nous a dit qu'ils étaient juifs. Deux étaient des fils de médecin à Tunis. Tous les cinq étaient des amis âgés de 16 à 20 ans.

4 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988
5 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988
6 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

> Les juifs ont été interrogés ; ils avaient très peur. Nous étions des monstres pour eux. [...] Comme j'avais tous les documents, je savais que ces cinq hommes n'étaient entrés dans la situation actuelle que par hasard et je savais qu'ils allaient être fusillés simplement parce qu'ils avaient été trouvés en territoire ennemi. J'ai décidé de les aider d'une manière ou d'une autre. Je leur ai dit que je les libérerais de leur détention et les aiderais à fuir. Ils avaient très peur, soupçonnant que nous allions leur tirer dessus pendant leur fuite. Mais je les ai convaincus que je les aiderais. Je leur ai fourni de la nourriture et une carte leur expliquant la frontière militaire et expliquant comment ils devaient passer par les lignes. Je leur ai aussi donné un pistolet. J'ai renvoyé le gardien de prison pendant un moment et je l'ai laissé sortir de la prison. Ils ont commencé leur fuite dans l'obscurité du soir. »

— **Jouer des rôles complètement inattendus pour extirper des personnes des camps ou les protéger** ; ici un exemple avec une Française qui s'est décrite aux chercheurs comme habituellement extrêmement timide :

> « J'étais à Toulouse quand j'ai appris que cette femme avait été arrêtée et qu'elle avait probablement été emmenée au camp du Vernet. J'ai entendu dire qu'il y avait des possibilités exceptionnelles de sortir du camp. J'avais un cousin, un type très gentil, qui avait été soldat et qui s'était évadé de prison. Au cours du premier mois qui a suivi son évasion, il a travaillé pour le gouvernement de Vichy, chargé des dossiers des habitants des camps. Alors j'ai pris le train et je suis allé à Vichy le voir. Il m'a dit qu'il serait en mesure d'arranger ça, car il venait d'aider un policier, qui lui devait quelque chose. Il m'a assuré qu'il s'en occuperait. Je suis donc rentré à Toulouse, mais je ne pouvais pas me reposer. Je me suis dit que je ne pouvais vraiment pas faire confiance au personnel administratif. Je ne sais pas exactement ce qui m'a pris, mais j'ai décidé d'aller voir le préfet de Toulouse. Quand je suis arrivé au siège, on m'a dit qu'il assistait à une réunion qui serait probablement terminée dans quelques minutes. Je ne savais pas à quoi ressemblait le préfet. J'avais une petite somme d'argent avec moi et je me suis adressé à l'huissier pour lui demander de me montrer le préfet lorsqu'ils quitteraient la réunion. Il désigna un grand homme et je le regardai monter les marches. Je l'ai suivi. Je suis entré dans son bureau sans invitation et je me suis assisse. J'ai dit : "Monsieur, nous sommes très surpris à Vichy de constater que vous ne suivez pas les ordres ici." Puis j'ai prononcé un grand discours sur le fait qu'il n'était pas surprenant que nous ayons perdu la guerre et qu'il y avait beaucoup d'histoires sur comment les ordres n'étaient pas suivis. Il m'a demandé ce qui se passait. J'ai dit : "Ce qui se passe, c'est que le commissaire de terrain a donné des instructions précises pour qu'une femme en qui il s'intéresse particulièrement soit libérée, mais cela n'a pas été fait." Il a ajouté : "D'accord, on s'en occupera. Donnez-moi simplement le nom de la personne."J'ai dit : "Non, cela ne suffit pas. Vous êtes le supérieur de l'homme responsable du camp. J'aimerais que vous l'appeliez et que vous lui disiez de libérer la femme."Il a accepté et a appelé l'homme en charge. J'ai dit : "Je vais faire rapport à Vichy de ce que vous avez fait" et je suis partie. Mais je n'étais toujours pas satisfaite et je me suis dit : "Ce n'est pas assez." Je suis donc remonté dans le train et je suis allé au camp du Vernet. Là, on m'a annoncé que des instructions avaient été reçues et que la femme serait libérée. Quand je l'ai vue, elle ne m'a pas reconnue au début et a pensé que j'étais simplement une autre personne qui avait été arrêtée. Je lui ai fait signe afin de lui faire comprendre. Un policier nous a escortées hors du camp et nous a même offert des billets de train gratuits. En chemin, nous avons également sorti un bébé d'un panier. Plus tard, les gens ont pensé que j'avais réussi à le faire parce que je connaissais personnellement le préfet, mais ce n'était en réalité qu'une rumeur. Je ne le savais pas à ce moment-là, mais j'ai appris plus tard que le préfet était impliqué dans une activité de résistance. »[7]

C'étaient des activités dangereuses, illégales, menées en contexte difficile : des sauveteurs se sont retrouvés encore plus affamés qu'ils ne l'étaient auparavant, parfois ils devaient mentir à leur propre famille de crainte qu'ils désapprouvent leur activité ou qu'elle soit connue ; globalement cela nécessitait de falsifier sa vie, de maintenir des mensonges élaborés :

7 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

> « [sauveteur·se belge] Mon beau-père a vécu avec moi pendant la guerre, mais il n'avait aucune idée de ce que je faisais. La fille juive que je gardais chez nous, pensait-il, était muette. Je lui ai dit de ne jamais parler en sa présence. Quand la guerre fut finie, je lui ai dit la vérité et il a été en colère, mais pas pour longtemps. "Quel miracle", a-t-il dit. La seule personne à qui je pouvais parler était ma sœur aînée, qui en faisait partie. Mon mari était absent — il a été enrôlé dans l'armée et était en Allemagne. La femme juive que je gardais ne connaissait pas le français, uniquement le yiddish. Ma propre fille a commencé à avoir un accent yiddish — ils lui ont dit ça à l'école. J'ai dit à la femme de faire semblant d'être sourde et muette ; ma fille savait la vérité, mais elle savait aussi qu'elle ne pouvait rien dire. »[8]

Parfois, alors que la situation était déjà compliquée pour cause de menace directe, de pauvreté, étant eux-mêmes en situation d'illégalité, ils cherchaient tout de même à sauver encore plus de personnes. Volontairement, ils se mettaient encore plus en danger, faisant de très longs trajets avec des enfants juifs pour qu'ils puissent voir au moins une fois leurs parents.

Pourquoi avoir ce comportement qui va vers toujours plus de risques, vers plus de mauvaises conditions de vie, d'insécurité et de réels dangers alors que la situation était de base très difficile ? Pourquoi persister toujours plus fort à risquer tout pour des personnes qui leur étaient majoritairement totalement inconnues et étrangères de religion ?

Les Oliner ont tenté d'explorer quels étaient les facteurs qui poussaient à cette décision de sauver, d'un point de vue à la fois situationnel :

— Y avait-il des facteurs de la situation qui déterminaient plus certaines personnes à sauver, par exemple de forts moyens financiers, plus de sécurité ou le hasard de certaines rencontres ?

et d'un point de vue dispositionnel :

— les sauveteurs avaient-ils une personnalité particulière qui différait des spectateurs ? Si oui, qu'est-ce qui avait participé à former cette personnalité altruiste dans leur vie passée ? Quelles étaient leurs motivations ?

Les sauveteurs étaient-ils plus informés que les autres sur le sort que les nazis réservaient aux juifs ?

Est-ce que les sauveteurs auraient été plus au courant de ce que tramaient les nazis, et donc que le choc des informations qu'ils auraient obtenues plus tôt que les autres les aurait poussés à agir plus vite, plus fort ? On pourrait se dire au vu de nos sections précédentes que l'information est fondamentale - et ce au plus rapidement - pour engager une motivation altruiste. Effectivement les sauveteurs étaient légèrement plus informés avant l'accession au pouvoir d'Hitler, mais durant la guerre , sauveteurs comme non-sauveteurs sont tous à peu près informés, que ce soit à cause des expulsions, de la nuit de cristal, ou d'autres évènements.

La grande différence tient dans l'interprétation de ces événements : les sauveteurs vont davantage le percevoir comme injustes pour les juifs, alors que les spectateurs ou non-sauveteurs peuvent blâmer les juifs, par exemple ici quand le port de l'étoile est instauré :

> « [non-sauveteur français] Je pensais que l'étoile était une sorte de passe pour eux. »

> « [non-sauveteur roumain] Quand j'ai vu des Juifs portant l'étoile de David jaune, j'ai pensé qu'ils avaient peut-être commis une sorte de crime. Nos dirigeants ne nous ont jamais dit pourquoi ils portaient l'étoile. »[9]

8 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988
9 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

Cependant, l'étoile choquera majoritairement les personnes[10] qui y voient quelque chose d'effroyable.

Avoir de l'information est important dans la future prise de décision (on ne fait rien si on ne sait pas qu'il y a un problème), mais pas suffisant pour initier l'action : certains assistent à des choses horribles, mais vont tenter de l'oublier, de le dénier. C'est le cas des acteurs du massacre comme Stangl[11] ou Eichmann[12] qui, certes, rapportent l'horreur de ce qu'ils ont vu, leur choc, leur dégoût, mais continuent néanmoins à travailler avec zèle à organiser le génocide avec les nazis.

D'autres, comme l'échantillon des non-sauveteurs, vont choisir plutôt de s'engager dans le combat direct contre les nazis, via la résistance et le sabotage.

L'information peut également ne pas être crue, si les individus ne voient rien :

> « Je dois admettre que je savais que les Juifs étaient transportés, mais je n'avais pas la moindre idée qu'ils étaient tous massacrés. Les rumeurs étaient là, mais je ne pouvais pas croire qu'ils [les nazis] pouvaient se comporter de façon si bestiale ; c'était incompréhensible. J'ai entendu beaucoup d'histoires [non-sauveteur allemand]. »

Être informé n'est pas un déterminant majeur dans le fait de sauver ou non : on voit qu'il faut encore une phase où l'information doit être crue, perçue comme importante, ne pas être déniée. Plus encore, il doit y avoir une étincelle minime de « *je peux faire quelque chose contre cette horreur* » ; une étincelle qui est parfaitement absente des témoignages des acteurs du massacre (Stangl et ses collègues de travail interrogés par Gitta Sereny par exemple) qui se sont tous crus parfaitement impuissants à faire autre chose qu'obéir avec zèle. Cette étincelle était au contraire totalement réflexe, instantanée, automatique chez les résistants ou sauveteurs qui n'ont absolument pas pesé le pour et le contre avant d'agir, y compris lorsqu'ils étaient eux-mêmes du côté nazi. Voici un témoignage qui n'est pas dans l'étude des Oliner (mais dans *Le 101e bataillon* de Christopher Browning), mais qui montre que des personnes dans le camp nazi arrivaient à désobéir et à ne pas participer au génocide ; ici le travail ordonné était de fusiller des femmes et des enfants juifs :

> « Je dois souligner que, dès les premiers jours, je n'ai laissé aucun de mes camarades douter du fait que je désapprouvais ces meurtres, et je ne me suis jamais porté volontaire pour y prendre part. Ainsi, lorsque, au cours d'une des premières rafles de Juifs, un de mes camarades a matraqué une femme juive en ma présence, je l'ai frappé au visage. On rédigea un rapport, et, de cette façon, mes supérieurs furent mis au courant de mon attitude. Je n'ai jamais été officiellement puni. Mais pour quiconque sait comment fonctionne le système, il est évident qu'il existe, outre les punitions officielles, des possibilités de tracasseries qui les valent largement. Par exemple, on me faisait travailler les dimanches et on me collait des gardes spéciales. »[13]

Les sauveteurs disposaient-ils de plus de moyens pour sauver ?

L'un des facteurs « hasard » de la situation qui peut avoir un poids très important est le fait d'avoir des moyens matériels d'aider ou non. Il semble assez logique que le fait de disposer de

10 Réaction empathique rapportée à 91,9 % des sauveteurs, 86 % des non-sauveteurs, 82,2 % des spectateurs.
11 **Sereny Gitta**, *Au fond des ténèbres, un bourreau parle : Franz Stangl commandant de Treblinka*, 1974
12 **Arendt Hannah**, *Eichmann à Jérusalem*, 1963.
13 **Browning Christopher,** *Des hommes ordinaires,* 1994.

peu de moyen matériel, comme être pauvre, n'avoir qu'un petit logement, ne pas être propriétaire de celui-ci, pourrait poser une impossibilité de secourir : effectivement, il y avait besoin d'argent pour nourrir les sauvés, leur faire des faux papiers, construire des cachettes, pour aider au transport vers d'autres pays, etc. Tout cela pouvait représenter une logistique coûteuse en argent, en moyen, en temps.

Cependant l'étude des Oliner montre que ce n'est pas un facteur si déterminant : certes, plus il y avait de moyens, plus le sauvetage était rendu aisé, mais les pauvres aussi sauvaient[14].

Les sauveteurs étaient-ils plus sollicités que les autres ?

Dans l'échantillon interrogé, certains sauveteurs initiaient le sauvetage : ils proposaient d'eux-mêmes de sauver autrui ou chercher à le faire ; d'autres avaient la proposition de sauvetage via leur réseau de résistance[15]. Ils étaient sollicités autrement par des proches, des connaissances de connaissances, parfois même par des inconnus. Parfois, c'était les juifs eux-mêmes qui leur demandaient de l'aide ou alors le hasard les faisait croiser des personnes s'étant échappées des camps.

L'activité de résistance des non-sauveteurs était difficilement cumulable avec l'activité de sauvetage, souvent les personnes rapportent de terribles dilemmes à ce sujet :

> « Il y avait une petite fille, sale et en lambeaux. La pauvre petite marchait. Je me sentais terriblement désolé pour elle. Je lui ai demandé : "D'où viens-tu ?" Et elle a répondu : "Du ghetto". Elle avait environ huit ou neuf ans. Et à ce moment-là, nous étions tous cachés, mon groupe et moi. Nous étions cachés dans notre imprimerie de la rue Solna. Nous y dormions, mangions, etc. Nous devions changer de quartier en permanence – nous étions vraiment des errants sans abri. Alors je l'ai amenée là-bas et j'ai dit que nous pourrions l'aider, puisqu'elle était blonde [il était plus facile d'aider des juifs qui avaient des caractéristiques physiques comme les cheveux clairs, ils passaient plus inaperçus auprès des nazis]. J'ai dit : "Les garçons, prenons soin d'elle, et nous nous débrouillerons d'une façon ou d'une autre." Et elle est restée avec nous pendant un petit moment. Nous lui avons même appris à lire. Mais l'un de nos amis a déclaré : "C'est trop risqué. Savez-vous d'où elle vient ?". Il continua à parler comme ça. Alors j'ai finalement accepté qu'elle devrait partir, mais j'ai insisté pour que nous ne l'abandonnions pas, mais la placions quelque part. Alors ils ont trouvé une place quelque part ; je ne sais pas où. [polonais non-sauveteur]. »[16]

Il était très difficile de concilier sauvetage et résistance, mais les réseaux de résistance percevaient les besoins en sauvetage et contactaient des personnes de confiance pouvant les héberger.

Ainsi, la majorité des sauveteurs a été contactée pour sauver, soit parce qu'ils avaient des proches déjà impliqués dans le sauvetage, soit parce qu'ils étaient connus pour leur préoccupation concernant le sort des juifs : les intermédiaires leur proposant de sauver savaient qu'ils pouvaient leur faire confiance, c'est-à-dire savaient qu'ils n'allaient pas les dénoncer et qu'ils étaient plus susceptibles d'accepter d'aider. Donc ce n'est pas vraiment un hasard, mais bien

14 Par exemple, il n'y a pas eu de différences significatives concernant le fait d'être bien loti (par exemple avoir une cave, un grenier, de la place pour héberger et aménager des cachettes) : 48 % des sauveteurs, 41 % des non-sauveteurs et 44 % des spectateurs avaient une maison, 45 % des sauveteurs étaient propriétaires contre 51 % des non-sauveteurs et 50 % des spectateurs. Presque tous avaient un grenier (80 % des sauveteurs, 74 % des non-sauveteurs et 80 % des spectateurs) ou une cave (83 %, 69 % des non sauveteurs, 81 % des spectateurs). Pour le nombre de pièces à disposition (cela facilite le sauvetage), il y avait par exemple un pourcentage important de sauveteurs ayant de 7 à 9 pièces (19 % d'entre eux contre 5 % des spectateurs), mais d'un autre côté certains sauveteurs n'avaient ni grenier, ni cave et une seule pièce à disposition. Ils aidaient parfois en organisant des cachettes ailleurs que chez eux.

15 44 % des sauveteurs étaient dans un réseau de résistance, 70 % des non-sauveteurs, 0 % des spectateurs.

16 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

une connaissance préalable de leurs opinions, de leurs volontés, de leur comportement de la part des intermédiaires qui opéraient une « présélection ».

Ces intermédiaires pouvaient être des proches, comme des personnes qu'ils ne connaissaient pas.

Les chercheurs expliquent qu'ensuite il y a un effet pied dans la porte[17] : après avoir accepté le sauvetage, il leur a été demandé de sauver d'autres personnes, ils ont répondu « oui » à nouveau pour 15 % d'entre eux. Ceux qui disaient « non » ne pouvaient tout simplement plus sauver faute de moyens ou de cachettes disponibles, ou ils se méfiaient de l'intermédiaire, car se faire passer pour intermédiaire était également une ruse des nazis pour débusquer les sauveteurs. Des fois, ils refusaient parce que cela devenait bien trop dangereux, mais plus généralement c'était à cause d'un manque de ressources.

Pourquoi les non-sauveteurs et spectateurs étaient-ils moins sollicités ?

Certains non-sauveteurs ont été contactés et ont sauvé, cependant ils n'ont pas été inclus dans l'échantillon des sauveteurs, car c'étaient des sauvetages qui ont été arrêtés en cours de route ; Ils ont été écartés des échantillons, car l'aide était rétribuée ou échangée contre un service.

Quant aux spectateurs, ils avaient coupé tout contact avec les juifs, donc personne ne venait solliciter leur aide.

Est-ce que les sauveteurs étaient moins en danger que les autres ?

On peut se dire que les sauveteurs courraient peut-être moins de risques que ceux qu'ils aidaient, par exemple en ayant la chance de vivre à la campagne, reculé de tout. C'était effectivement le cas pour 8 % d'entre eux (contre 2 % des non-sauveteurs). Si certes, la distance les protégeait des patrouilles nazies, ils n'étaient cependant pas davantage à l'abri des voisins (85 % des sauveteurs avaient beaucoup de voisins). Certains de ces voisins apportaient également de l'aide, mais la plupart étaient une vraie menace constante, pour les sauveteurs :

> « [sauveteur·se polonais] Nous avons commencé à avoir des difficultés avec un gars de l'autre côté de la rue. Il a harcelé ma mère : 'Madame W., cela se terminera par une pendaison.'Nous avons ensuite appris qu'il avait été arrêté et abattu par la Gestapo. Ma mère a dit : 'Ne le crois pas ! Ce fils de pute va sortir de sa tombe pour nous persécuter' et, en effet, avant la fin de la semaine, il était de retour, nous menaçant comme d'habitude de divulgation. »[18]

Mais d'autres, entre voisins, se sont solidarisés, par exemple le village de Chambon-sur-lignon en France, qui est devenu en quelque sorte un village de sauvetage sous l'impulsion du couple Trocmé : 90 habitants y ont été reconnus comme Justes ; le pasteur André Trocmé et sa femme Magda ont impulsé l'aide ; entre 800 et 1000 juifs y auraient été sauvés (parfois les

17 C'est un effet bien connu en psychologie sociale de la manipulation où lorsqu'on accepte une petite requête (c'est le pied-dans-la-porte lui-même) on est plus volontaire d'en accepter une plus importante, et ainsi de suite. On pourrait parler d'une escalade d'engagement qui se fait progressivement.

18 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

chiffres donnés sont plus hauts), sans compter les résistants et autres réfugiés qu'ils ont également cachés[19].

Le risque lié à la zone géographique n'était donc pas si déterminant : le danger ou la sécurité provenait surtout de l'attitude du voisinage qui pouvait repérer l'activité suspecte.

Un autre risque pouvait aussi subvenir quant à la présence d'enfants (les enfants des sauveteurs comme les enfants à sauver), car ils étaient susceptibles, par maladresse, de ne pas réussir à garder le secret et de dévoiler les faits. On peut imaginer également que des familles craignent pour leur sécurité, mais ce n'est pas le cas. 27,5 % des sauveteurs avaient des enfants, contre 17,5 % des non-sauveteurs et 19,2 % des spectateurs. Le fait d'avoir des enfants ne constituait donc pas un facteur de rejet du sauvetage, on aurait tendance à voir dans ces chiffres le contraire. Cependant c'était une vraie prise de risque supplémentaire :

> « [sauveteur·se néerlandais] Nos enfants connaissaient tous la vérité. Même les petits savaient ce qu'ils pouvaient ou ne pouvaient pas dire. Ce qui est amusant, c'est que parfois les enfants juifs ne savaient rien du tout. Un jour, j'ai trouvé une des filles juives dans le réservoir de l'un des Allemands qui se trouvait sur la voie où nous vivions. Les Allemands s'entraînaient avec les chars. Ils aimaient beaucoup les enfants, alors ils ont mis un groupe d'enfants dans le réservoir et les ont emmenés. L'un de ces enfants était l'un de nos enfants juifs. Nous étions à l'agonie en regardant par la fenêtre. Le soldat lui a demandé comment elle s'appelait. Elle a dit : 'Je m'appelais d'abord Rachel, puis je suis devenue Marion et maintenant c'est Teresa.' Elle l'a dit très sérieusement, mais heureusement, il n'a pas compris. Peut-être était-ce à cause de ses cheveux très blonds »[20].

Au risque se mêle un attachement particulier souvent très fort des sauveteurs à ces enfants, ce qui donne aux événements une amplitude émotionnelle très dure à vivre. La « restitution » des enfants à leurs parents à la fin de la guerre, qui sortaient des camps, est vécue parfois comme un déchirement par les sauveteurs.

On pourrait imaginer que les sauveteurs percevaient aussi les risques de façon différente. Peut-être étaient-ils inconscients des risques ? Surtout que certains témoignages rapportent leur propre surprise quant à leur comportement risqué. Mais les statistiques montrent que s'ils se sont surpris de leur propre audace, ils n'étaient pas pour autant inconscients des risques ; cela ne veut pas dire non plus que les spectateurs étaient plus craintifs à cause d'un vécu douloureux avec les nazis : 75 % des non-sauveteurs et 88 % des sauveteurs n'avaient jamais subi personnellement de mauvais traitements de la part des nazis ; 65 % des sauveteurs avaient vu les mauvais traitements des nazis sur d'autres personnes que des juifs, donc cela a pu accroître leur conscience des risques personnels qu'ils prenaient. Les non-sauveteurs ont vu à 60 % que des juifs maltraités, ce qui fait conclure aux chercheurs qu'ils n'avaient pas plus de raisons d'avoir peur que les sauveteurs.

Quelles étaient les motivations des sauveteurs ?

On a vu qu'une part des conditions favorables (grand logement, ressources financières, habitation à l'écart de la ville, proximité des réseaux ou proches, etc.) facilite la décision de sauver, mais ne la détermine pas : les non-sauveteurs et les spectateurs pouvaient aussi avoir ces mêmes conditions sans pour autant se décider à sauver ; des sauveteurs n'avaient pas ces bonnes conditions (ils étaient pauvres, vivaient dans de petits logements, en ville, avec beau-

19 l'étude *The altruistic personnality* n'en parle pas directement, mais les faits sont rapportés dans *Un si fragile vernis d'humanité : banalité du mal, banalité du bien* de **Terestchenko**, *La montagne de justes*, de **Patrick Gérard Henry**, *La montagne refuge*, **Annette Wieviorka**

20 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

coup de voisins, étaient engagés dans d'autres activités résistantes…), néanmoins ils se sont décidés à sauver des vies.

Les chercheurs ont directement demandé quelles étaient les principales raisons pour lesquelles ils s'étaient impliqués ; ils ont demandé également aux sauvés pour quelles raisons ils pensaient que les sauveteurs les avaient sauvés, afin d'être au plus proche possible d'une vision réaliste de leurs motivations.

Selon les sauveteurs et les sauvés, les actes altruistes ont été rapporté être fait prioritairement par éthique (86,5 % selon les sauveteurs, 82,8 % selon les sauvés), puis selon les sauveteurs pour prendre soin d'autrui (76,1 % et selon les sauvés à 66,7 %), par éthique universelle (49,5 % et selon les sauvés à 29,1 %). Les motivations patriotiques ont été très peu rapportées (8,1 % selon les sauveteurs, 1,1 % selon les sauvés), comme celles pour plaire à autrui (2,7 % selon les sauveteurs, 0 % selon les sauvés), par intérêt personnel (0 % selon les sauveteurs, 5,4 % selon les sauvés), par affinité spécifique pour les juifs (3,6 % selon les sauveteurs 2,2 % selon les sauvés), et assez peu par haine des nazis (16,7 % selon les sauveteurs 10,8 % selon les sauvés), par religion (15,3 % selon les sauveteurs 25,8 % selon les sauvés).

Les chercheurs ont aussi demandé les motivations des non-sauveteurs pour leurs actes de résistance (sabotage, attaque des nazis), et les motivations sont là très différentes : le patriotisme est rapporté à 44 %, puis la haine des nazis à 37,2 %, puis l'éthique à 34,9 %.

Au départ, il y a une réaction face à la demande d'aide qui est différente selon les sauveteurs . Les Oliner rapportent 3 orientations différentes qui font que l'individu va s'engager dans une démarche d'aide : l'orientation empathique (la principale motivation est d'ordre du ressenti empathique ; d'autres chercheurs la nomment « allocentrique »), l'orientation normocentrique (l'altruisme provient de normes de groupe qui sont suivies par les sauveteurs, généralement des normes religieuses ou patriotiques), l'orientation de principes (la personne a des principes autonomes, construits par elle-même, qu'elle met à l'œuvre ; elle est nommée également par d'autres chercheurs « axiologique »).

À 52 %, c'est une décision d'ordre normocentrique : ils le font pour servir les principes délivrés par leurs groupes, par devoir envers celui-ci, qu'ils soient religieux, patriotiques, résistants.

L'altruisme est en quelque sorte modulé par le groupe qui commande l'aide. Par exemple, certains répondent simplement à l'autorité de leur groupe :

> « [sauveteuse allemande, très religieuse] "Mon mari m'a appelé au bureau de la paroisse. J'attendais alors mon huitième enfant. La femme du professeur T. était sur place et a déclaré qu'elle était venue à cause de deux Juifs qui étaient pourchassés comme de pauvres animaux fuyant la chasse. Pourraient-ils venir cet après-midi même pour rester avec moi ? J'ai dit oui, mais le cœur gros à cause de l'enfant que j'attendais. K. est arrivé à midi – elle était un paquet de nerfs. Ils sont restés trois semaines. J'avais peur." Interrogée sur les principales raisons de son implication, elle a déclaré : "On ne peut rien refuser à une personne qui se préoccupe du sort des autres". La « personne » dont elle s'inquiétait n'était pas l'un des Juifs, mais son mari et la femme du professeur. »
>
> « [sauveteur et résistant polonais] Ce n'était pas une activité personnelle, individuelle – j'avais des ordres de l'organisation. En aidant ces personnes, je me servais moi-même, car cela affaiblissait les Allemands. C'était un acte de coopération, une coopération militaire. »[21]

Cependant ces « commandes » auxquelles ils disent oui ne sont pas forcément une « soumission » à l'autorité de leur groupe, cela peut se faire selon des principes du groupe très intégrés en eux (à motivation identifiée ouverte ou intégrée), qui sont tout aussi opérants même quand personne ne leur demande quoi que ce soit.

21 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

> « [sauveteur et résistant hollandais] Ce n'est pas parce que j'ai une personnalité altruiste [qu'il a sauvé]. C'est parce que je suis un chrétien obéissant. Je sais que c'est la raison pour laquelle je l'ai fait. Je sais cela. Le Seigneur veut que tu fasses du bon travail. À quoi bon dire que vous aimez votre prochain si vous ne l'aidez pas. Il n'y avait jamais aucune interrogation à ce sujet. Le Seigneur voulait que nous sauvions ces personnes et nous l'avons fait. Nous ne pouvions pas laisser ces gens aller à leur perte. »[22]

Ici la personne applique ses principes à sa vie, sans que cela soit activé par une demande externe ; le « aime ton prochain » est appliqué avec une rigueur personnelle et non par injonctions ou introjections.

L'orientation peut changer durant l'événement. Ci-dessous voici des personnes qui ont dit oui par orientation normocentrique, et qui finalement prennent des initiatives motivées par empathie :

> « Je pense que tout a commencé dès le début de la guerre. Les Allemands ont beaucoup bombardé Rotterdam et des enfants rescapés ont été envoyés dans les foyers. Nous avons eu un garçon de l'âge de ma fille ; il a été avec nous pendant longtemps. Il n'était pas juif. En 1942, une femme est venue nous voir. Elle a dit qu'elle avait entendu dire que nous avions un garçon de Rotterdam et a demandé si cela nous dérangerait d'en avoir un autre. Ma conjointe a accepté, mais ensuite la femme a dit que le garçon était juif et ma conjointe a donc dit qu'elle devrait d'abord en parler avec moi. Quand je suis rentré à la maison à minuit, nous en avons parlé et j'ai accepté. Le petit garçon, âgé de trois ans, souffrait d'asthme et mouillait le lit. Ma femme n'arrêtait pas de dire : "Je suis tellement contente d'avoir eu ce garçon et pas quelqu'un d'autre." Et puis le petit garçon a continué à parler de sa sœur. Alors j'ai commencé à fouiner puis à découvrir où elle était. Elle n'avait qu'un an et demi. J'ai décidé que ces enfants ne devraient pas être séparés et je l'ai ramenée à la maison. Quand le petit garçon avait cinq ans, quelqu'un de l'église est venu nous presser d'envoyer le garçon à l'école du dimanche. Nous en avons parlé et avons décidé que nous avions l'obligation de sauver ces enfants, pas de les convertir – nous n'avions pas ce droit. De plus, nous les aurions rendus confus. De cette façon, ils pourraient retourner chez leur mère avec leurs propres croyances et leur propre religion. »[23]

On voit que même si au départ la motivation est peut-être de l'ordre d'une identification au groupe qui demande, ensuite, cette motivation a ensuite été totalement autonome et autodéterminée par leurs réflexions et principes personnels : il s'agit d'une motivation profondément intégrée (chercher à réunir la fratrie, décider qu'il n'ont pas à convertir les enfants sauvés, personne ne les a poussés à cela de près ou de loin).

L'orientation empathique a motivé les actes d'aide de l'échantillon à 37 % : ces sauveteurs ont été touchés par la souffrance d'autrui et y répondent. Parfois les situations comportent des signaux propices à déclencher une empathie très forte :

> « [sauveteuse polonaise] En 1942, je rentrais de la ville et j'étais presque chez moi lorsque M. est sorti des buissons. Je le regardais en tenue de camp rayée, la tête nue, chaussée de sabots. Il aurait pu avoir environ trente ou trente-deux ans. Et il m'a suppliée, ses mains jointes comme pour une prière – il s'était échappé de Majdanek [*camp de concentration et d'extermination*], pouvais-je l'aider ? Il joignit ses mains de la sorte, s'agenouilla devant moi et dit : "Tu es comme la Vierge Marie." Cela me fait encore pleurer. "Si je parviens à Varsovie, je ne t'oublierai jamais." Comment ne pas aider un tel homme ? Je l'ai donc ramené à la maison et je l'ai nourri parce qu'il avait faim. J'ai chauffé l'eau pour qu'il puisse prendre un bain. Je ne devrais peut-être pas en parler, mais je l'ai brossé, rincé, lui ai donné une serviette pour se sécher. Je l'ai ensuite habillé avec les

22 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988
23 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

sous-vêtements de mon mari, une chemise et une cravate. Je devais le faire pour lui parce que je ne savais pas s'il pouvait le faire lui-même. Il frissonnait, pauvre âme, et moi aussi je frissonnais d'émotion. Je suis très sensible et émotive. »[24]

Des fois, les signaux de souffrance sont moins visibles :

« [sauveteur polonais] En novembre 1942, j'ai placé une annonce dans le journal parce que je cherchais une femme de ménage. La troisième femme que j'ai reçu en entretien avait une apparence vraiment juive. Je ne me souviens plus de notre conversation maintenant, mais je savais que je ne pouvais pas la laisser sortir dans la rue, car elle se ferait prendre immédiatement. J'ai vérifié certaines références sur elle parce que je voulais m'assurer qu'elle n'était impliquée dans aucune activité politique – c'était ma principale préoccupation. Je me suis dit : "Je suis marié, j'ai un enfant et j'ai moi-même des problèmes. Je vis ici sans être inscrit, je commerce illégalement, je suis un officier de réserve. Comment puis-je laisser partir cette femme ?" Ma conscience me disait qu'elle serait condamnée à mort à cause de son apparence. C'était la seule raison pour laquelle j'ai aidé ; je ne pouvais pas laisser ça arriver. Si quelqu'un m'avait dit avant les entretiens que j'allais prendre une femme juive comme femme de ménage, j'aurais dit qu'il était fou. »[25]

Les motivations empathiques en quelque sorte « obligent » ; en effet, les personnes rapportent souvent le devoir, l'obligation face à la souffrance qu'ils perçoivent ou qu'ils imaginent possible « je ne pouvais pas laisser ça arriver », « comment j'aurais pu refuser », « on n'avait pas le choix », c'est une obligation perçue instantanément et liée aux émotions empathiques. Cependant cela implique une situation où l'empathie peut naître, donc elle est légérement dépendante des événements que la personne peut rencontrer ; tout comme l'orientation normocentrique est dépendante de l'avis du groupe, de la communauté d'appartenance. Cependant c'est une preuve que la personne ne bloque pas son aversion à la souffrance, blocage pouvant apparaître comme on l'a vu chez les sujets obéissants de l'expérience de Milgram, tout particulièrement chez les profils à haut RWA qui ont tendance à inhiber leur empathie, surtout lorsqu'il s'agit d'un exogroupe.

L'orientation la plus hors-norme selon les Oliner est celle des principes (d'autres chercheurs la nomment axiologique) : 11 % de l'échantillon en fait preuve. C'est une motivation qui n'est pas en lien avec la fidélité aux valeurs d'un groupe d'appartenance, ni dépendante d'événements et de situations, mais connectée à des principes personnels, élaborée en soi-même. C'est le même processus que l'on a vu chez Snowden, lorsqu'il a commencé à prendre conscience de la vérité. Ces principes reposent sur une éthique d'aide à autrui et sur la notion de justice. Souvent, les sauveteurs de cette catégorie prennent l'initiative de l'aide pour répondre à leurs principes, sans même avoir vu auparavant des situations difficiles ni connaître l'univers des cibles. Comme ils aident en accord avec leurs principes, ils sauvent des personnes avec qui ils n'ont aucun lien affectif, parfois ils ne s'entendent même pas personnellement avec elles. Il n'y a pas besoin de connexion empathique, ni d'affection. Ils ne placent pas les personnes selon une échelle de valeurs, s'occupant tout autant de l'inconnu que du proche. Leur éthique est tellement « au-dessus de tout » que pour aider, ils peuvent être amenés à mettre leur propre famille en danger (le témoignage ci-dessous) ; c'est pourquoi d'autres chercheurs (Zuzanna Smolenska et Janusz Reykowski dans *Embrassing the others,* 1992) placent moins cette orientation sur un piédestal étant donné qu'elle peut être froide et distante, menant à des actes dont l'éthique porte à débat et est discutable.

« [Louisia, sauveteuse hollandaise qui a hébergé de nombreux juifs] Nous avons vu une grosse voiture à l'avant et savions que c'était les Allemands. C'était une grande Ford officielle. Tout le monde a couru par la porte arrière et dans le tunnel et a disparu avec mon mari. Mais nos enfants

24 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988
25 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

> et les enfants juifs faisaient la sieste à l'étage. Je savais que nous ne pouvions pas tous courir. Je suis resté parce que j'étais la dernière de toute façon. J'ai pris les papiers [dossiers sur les personnes qu'elle cache] et les ai mis dans le pull que portait mon fils de neuf ans. Je lui ai dit – chose terrible à dire – « Essaye de sortir d'ici doucement et de disparaître avec les papiers. » Il a dit oui. »[26]

Puis elle a été interrogée par les Allemands :

> « Sans m'arrêter, je niais que je savais quoi que ce soit. Je devais le faire. Je devais sauver toutes ces personnes et je devais sauver mon propre mari. »

À d'autres moments, des personnes de sa famille s'inquiètent, mais elle persiste néanmoins :

> « Ma mère m'a dit : "Je ne pense pas que tu as le droit de faire ça [sauver des juifs]. Votre responsabilité est de veiller à la sécurité de vos propres enfants." Je lui ai dit qu'il était plus important que nos enfants aient des parents qui ont fait ce qu'ils estimaient devoir faire, même si cela nous coûtait la vie. Ce serait mieux pour eux. Ils sauraient que nous aurions fait ce que nous pensions devoir faire. C'était mieux que de penser d'abord à notre propre sécurité. »

Cette éthique qu'elle porte est universelle :

> « Nous avons aidé des personnes dans le besoin. Qui ils étaient était absolument sans importance pour nous. Ce n'était pas que nous aimions particulièrement les Juifs. Nous sentions que nous voulions aider toutes les personnes en difficulté. »

Son altruisme concerne véritablement tout le monde, ici elle s'abstient de juger les personnes qui n'ont pas agi de la même manière :

> « Les gens parlent souvent durement de ceux qui n'ont pas aidé. Je ne pense pas que ce soit juste. Je ne trouve pas cela si courageux d'aider. Pour certaines personnes, cela va de soi. Pour d'autres, ce n'est pas évident qu'elles puissent le faire d'une manière ou d'une autre. Nous n'avons jamais condamné ces personnes, même des amis à nous, qui ne l'ont pas fait. Ils ne pouvaient pas et nous le pouvions – pour une raison quelconque. »

Cette orientation via les principes peut prendre d'autres formes, par exemple par l'initiation et l'organisation d'aide ; Suzanne, une sauveteuse française[27] s'emploiera dès la première heure et jusqu'à la fin à trouver des moyens de sauver le maximum d'enfants, en cherchant des endroits sécurisés. Sa seule raison d'aider selon elle, est le premier article de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen : « *Tous les hommes sont égaux et naissent libres et égaux en droit [...] En conséquence, je suis contre tous les systèmes dictatoriaux* ». Immédiatement, elle a reconnu en conséquence le régime de Pétain comme dictatorial.

Au-delà de ces orientations empathiques, de principes ou normocentriques, l'une des caractéristiques des sauveteurs qui les distinguaient des spectateurs et des non-sauveteurs est « l'extensivité » dans leurs valeurs d'aide et leur responsabilité : ils étendent leurs principes à tous. Contrairement aux spectateurs, qui eux, peuvent avoir également des valeurs d'aide ou de responsabilité sociale, mais cantonnée à leur groupe social, voire juste leur famille. Ici n'importe qui en difficulté active chez ces sauveteurs l'application de leurs principes.

L'autre grande caractéristique qui les distingue surtout des spectateurs est leur sens de la responsabilité sociale (les sauveteurs ont des scores plus haut aux questionnaires mesurant

26 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

27 J'ai rapporté le témoignage ici : *Pourquoi devient on plus altruiste et responsable ?* **Hacking social,** 2019, ici https://www.hacking-social.com/2019/04/23/pa4-pourquoi-devient-on-plus-altruiste-et-responsable/

cette caractéristique). Ils sentent qu'ils ont une responsabilité lorsqu'advient un événement, en imaginant ce qu'ils peuvent faire, en sentant ce qui pourrait aider à changer la situation, la rendre plus humaine.

Les spectateurs, eux, peuvent se désoler d'un événement, exprimer de l'impuissance ou de la peur et en rester à leur quotidien :

> « [non-sauveteur allemand] Mes parents étaient aimants et gentils. J'ai appris d'eux à être utile et prévenant. Une famille juive vivait dans notre immeuble, mais je l'ai à peine remarqué quand ils sont partis. Plus tard, alors que je travaillais comme médecin à l'hôpital, un homme juif a été amené aux urgences par sa femme. Je savais qu'il mourait s'il n'était pas soigné immédiatement. Mais nous n'avons pas été autorisés à traiter les Juifs ; ils ne pouvaient être traités qu'à l'hôpital juif. Je ne pouvais rien faire. »

Parfois, la situation de la guerre leur semble comme éloignée et les perturbe peu dans leur quotidien :

> « [spectateur allemand] Avant la guerre, je travaillais dans une auberge. J'aidais à la gestion du ménage et de la boucherie. J'ai continué dans ce travail pendant la guerre. La boucherie était pleine, alors je devais aider. Il y avait beaucoup de travail à faire. J'ai travaillé de six heures du matin à dix heures du soir. J'étais heureux quand le travail était terminé. Je n'étais pas concerné par d'autres affaires. Il y avait un travail continu. Mes amis et mes frères ont été recrutés. Mon frère a été libéré pour cause de maladie. Je n'avais pas de parents au front. »[28]

Les sauveteurs au contraire n'assistent pas seulement à quelque chose de triste : ils se sentent concernés par la situation. Ils s'imaginent déjà potentiellement acteurs via la souffrance d'autrui ou les injustices perçues et se responsabilisent à faire quelque chose, pensent à ce qui est possible de faire en termes souvent très concrets. Certains rapportent que même des années après la guerre, dès qu'ils visitent un nouveau lieu, ils ne peuvent pas s'empêcher de voir les possibilités de cachette de celui-ci.

Les sauveteurs se distinguent aussi par leur absence de discrimination envers les juifs (mais aussi d'autres groupes dont ils ne font pas partie) : ils n'attribuent aucune caractéristique négative voire « diabolique » aux juifs, contrairement aux spectateurs qui émettent des préjugés ou supposent parfois dans leurs témoignages que les juifs seraient en faute, justifiant ainsi leur persécution. Les sauveteurs considéraient les juifs comme des personnes, sans pour autant nier les différences religieuses ni les discriminer excessivement positivement, ils les voyaient avant tout comme des humains comme eux. C'est pourquoi leur empathie ou leurs principes les mènent à l'action, à la responsabilité. Voir l'autre comme un étranger, totalement différent, empêche de considérer ses besoins, la situation ou de faire des efforts pour remédier à celle-ci.

Pourquoi y a-t-il chez les sauveteurs une responsabilité sociale et un altruisme extensif ?

La personnalité altruiste étudiée par les Oliner est donc une série de dispositions à avoir et à appliquer : il s'agit d'une éthique d'aide et de responsabilité sociale extensive, motivée par différentes orientations (empathique, normocentrique, axiologique) qui peuvent se cumuler, avoir divers degrés, se transformer avec les événements (par exemple une motivation normocentrique qui deviendrait plus empathique).

28 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

Les Oliner ont découvert que cette personnalité altruiste se forme grâce à un type d'éducation non autoritaire : les principes familiaux sont transmis via de l'affection et de l'amour dans la relation, ainsi sont concrets et congruents. C'est-à-dire que les parents parlent non seulement de l'importance de l'aide à leurs enfants mais aident effectivement autrui ; ce n'est pas un discours superficiel ou dogmatique, il s'inscrit dans des actes que l'enfant peut voir, imiter. Les enfants ont également été immergés dans un bain d'amour, de liens forts, de proximité sociale.

Louisia raconte par exemple l'unisson de sa famille, cimentée par un très fort lien d'amour :

> « C'était le mariage [de ses parents] le plus heureux que j'ai jamais vu. Je n'ai jamais vu des gens si amoureux jusqu'aux derniers instants de leurs vies. »[29]

Elle considère sa mère comme la personne la plus influente de sa vie, comme son « amie » :

> « Ma mère m'a principalement influencé par son amour. Elle était chaleureuse, et nous l'admirions pour son esprit, sa sagesse et son intelligence. Elle était notre amie et on pouvait se confier à elle. »

Son père, une personne très religieuse, n'était pas pour autant dogmatique concernant le style de vie des autres :

> « Enfant, je ne m'entendais pas avec lui, car il était très strict. Il était une personne très dévotement religieuse [qui] nous a grandement influencés avec sa religion sans que nous le sachions. Il n'était pas hypocrite. Il était extrêmement strict pour lui-même et extrêmement libéral envers d'autres personnes. »

Les deux parents lui ont transmis une éthique d'aide et de responsabilité sociale que Louisa a ensuite adoptée pour elle-même :

> « Ils m'ont appris la discipline, la tolérance et à être au service des autres quand ils avaient besoin de quelque chose. C'était un sentiment général. Si quelqu'un était malade ou dans le besoin, mes parents l'aidaient toujours. On nous a appris à aider de toutes les manières possibles. Considérer autrui et la tolérance étaient très importants dans notre famille. Ma mère et mon père ont tous deux souligné ces sentiments. Mon père ne juge pas les personnes qui vivent différemment ou se sentent différentes de lui. »

Il en va de même pour l'autre sauveteuse à motivation axiologique, Suzanne. Elle a vécu dans une famille très unie où les parents ont tous deux souligné qu'il fallait avant tout être une personne responsable. Son père a particulièrement insisté sur la nécessité de « prendre soin de son prochain et sur le devoir de servir d'exemple aux autres ». Elle attribue à son frère de lui avoir « appris à pratiquer et à mener une bonne vie ». Son frère a d'ailleurs été également décoré pour ses actes de résistance.

Cet attachement familial, cimenté par l'amour, leur donne un sentiment de sécurité et de confiance envers autrui, y compris lorsque la situation devient difficile. L'altruisme et la responsabilité n'y sont pas que des codes à apprendre, mais se vivent dans leur enfance. Ils ne les apprennent pas comme des leçons scolaires, mais par l'expérience, le vécu, via des modèles qu'ils voient agir de façon cohérente avec leur éthique.

Dans les statistiques, on voit également l'importance de cette proximité sociale précoce dans le développement de leur personnalité altruiste : les sauveteurs étaient plus proches de leurs parents (ainsi que d'autres personnes signifiantes extérieures à la famille) que les spec-

29 **Oliner Pearl et Oliner Samuel** *The Altruistic Personnality*, 1988

tateurs[30]

Il y a un attachement à autrui qui a pu se faire, avec cohérence, et donc ils peuvent voir les autres, même les plus différents d'eux-mêmes, avec confiance, comme un alter ego, c'est-à-dire à la fois similaire et différent.

Les sauveteurs ont donc eu des modèles de relations confiantes, aimantes, connectés aux autres par l'amour, l'affection, la considération, la réciprocité, le respect. Ils ont pu apprendre comment nouer des relations, ce qu'était une belle relation que ce soit avec des proches ou avec des inconnus très différents d'eux, comment aimer pour aimer (sans voir l'amour comme une relation marchande, conditionnelle, normative) et ils ont gardé consciemment ce modèle (ce n'est pas une influence inconsciente, ils ont à la fois bénéficié de cette influence et l'ont validé parce qu'ils ont senti la portée positive et les bons moments que cela générait) ; ils l'ont adapté aux circonstances de la vie, même si cette connexion avec autrui était alors liée à un danger de mort et les mettait objectivement dans une insécurité quotidienne constante. Ils pouvaient le faire, parce qu'ils avaient acquis une sécurité psychique forte, grâce à l'affection des proches, une affection et une responsabilité étendue au monde.

Les chercheurs ont remarqué que la transmission de ces principes par les parents se faisait davantage par explication rationnelle, ce qui se voit notamment dans les modes de punition : les spectateurs ont beaucoup été exposés à des punitions « sans raison », « gratuites »[31]. Par exemple, certains se faisaient frapper sans raison parce que le parent était ivre. Chez les sauveteurs, les deux parents n'étaient pas impliqués dans les punitions violentes ; alors que chez les non-sauveteurs et les spectateurs, les deux parents (ainsi que d'autres personnes) punissaient.

Les Oliner interprètent qu'une punition « gratuite » mène l'enfant à conclure implicitement que les puissants ont le droit d'exercer leur volonté de manière arbitraire. Cet apprentissage favorise le comportement de résignation et d'accommodation lors d'une domination injuste. De plus, c'est là aussi une leçon de déresponsabilisation : il est alors considéré normal que des personnes souffrent de façon injuste au grès de la volonté de quelques-uns, sans qu'on puisse en comprendre les « mystérieux » motifs de ces dominants. Cela favorise aussi la recherche de domination sur autrui (en prenant le modèle du parent autoritaire), de supériorisation de l'endogroupe sur l'exogroupe, exogroupe dont les membres mériteraient leurs châtiments. Cela rend plus craintif vis-à-vis d'autrui, cela abaisse toute confiance à aller vers l'autre, cela augmente un sentiment d'impuissance à l'égard des événements. Les relations sont envisagées selon un rapport dominant/dominé, il y a une difficulté à envisager les relations humaines comme pouvant être réciproques, égalitaires, horizontales, mutuelles, étant donné que la personne n'a pas connu cela ou a la crainte de la domination (ou désire elle-même dominer l'autre).[32]

Les Oliner rappellent qu'il ne faut pas pour autant simplifier ces problématiques à une détermination unique qui ne proviendrait que de l'enfance. Le soin à autrui peut se développer avec l'expérience d'amitiés dans des groupes très différents du sien, via une forte indépendance et un sentiment de responsabilité vis-à-vis du monde, via le renforcement d'un sentiment de similitude avec toute l'humanité. Des rencontres, amicales, amoureuses, professionnelles provenant d'environnements sociaux très différents peuvent donner cette sécurité affective à la base de la personnalité altruiste. Et inversement, les Oliner rapportent dans *Em-*

30 78,4 % des sauveteurs se sentaient très proches de leur famille, 75,8 % se sentaient aussi très proches d'une personne extérieure à la famille qui avait eu de l'influence sur eux, alors que les spectateurs n'étaient « très proches » de leur famille qu'à 52,1 % et 44,4 % d'une personne extérieure

31 7,6 % des non-sauveteurs, 9 % des spectateurs alors que les sauveteurs ne l'ont été qu'à 0,9 %.

32 C'est également ce qu'on voit plus factuellement et statistiquement dans l'étude sur la personnalité autoritaire qu'on verra en extension[0].

bracing Others qu'une personne peut perdre cette sécurité si elle a le malheur de vivre dans des environnements qui sapent son développement altruiste.

À noter qu'ils ont également vérifié que cet altruisme était indépendant des circonstances (que ce n'était pas isolé à la situation de la Seconde Guerre mondiale) en observant leurs activités actuelles d'aide à autrui (donc dans les années 80, hors guerre) : par exemple les sauveteurs aidaient très souvent des malades ou des personnes âgées à 27,1 % contre 4,7 % des spectateurs ; ou encore aidaient à régler des problèmes ou enseignaient à des enfants très souvent pour 19,2 % des sauveteurs contre 3,2 % des spectateurs. On voit que l'éthique d'aide se poursuit davantage que chez les spectateurs ou non-sauveteurs.

Mais c'est l'extensivité le facteur le plus important

De cette étude et des réflexions sociologiques, psychologiques, biologiques et philosophiques qui ont suivi avec d'autres chercheurs[33], les Oliner en déduisent que nos environnements sociaux (pas que le cocon familial) devraient permettre de développer **l'extensivité**, qui se décompose en deux concepts : **l'attachement et l'inclusivité**.

L'attachement, pris seul, est assez répandu : nous éprouvons généralement de l'attachement vis-à-vis de nos proches, de nos amis, de notre famille et de personnes similaires à nous de par leurs professions, leurs opinions ou leur groupe. Mais s'il n'est pas modéré par l'inclusivité, qui est le fait d'être apte à inclure des personnes très différentes dans nos attachements, alors très rapidement des formes d'ethnocentrisme peuvent prendre le dessus : notre éthique d'aide et de responsabilité peut se suspendre si l'autre est différent, celui-ci peut être ainsi vu comme membre d'un exogroupe, en ennemi, sous prétexte de cette petite différence (qui d'ailleurs n'est pas forcément que d'ordre ethnique, mais peut concerner une opinion différente, un parti pris différent, un statut différent).

L'attachement accolé à l'exclusion de groupes un peu différents donne donc les prémisses de l'ethnocentrisme, ou du moins le détachement de son éthique vis-à-vis de ce groupe exclu (par exemple dans la décision de soutenir uniquement son groupe et non l'autre, même s'il affronte la même adversité).

Il peut y avoir aussi des postures détachées et inclusives : le détachement est une propension à éviter d'avoir des relations engagées et responsables avec les personnes, à rester distant et séparé. Ce détachement n'implique pas nécessairement de l'ethnocentrisme ou une déshumanisation de l'autre, mais l'individu détaché ne va pas s'impliquer avec les autres, par exemple en refusant de participer à ses diverses obligations sociales positives comme négatives. À l'extrême de cette posture, autrui est perçu comme sans valeur ni sens ; l'individu détaché peut être néanmoins inclusif, et se battre pour aider autrui, mais d'une façon n'impliquant aucune relation sociale. Cependant, étant donné l'absence d'attachement, il peut y avoir des dérives cruelles en terme empathique, comme le rejet des proches au nom de « la cause » par exemple.

Quant au cumul du détachement et de l'exclusion, il s'agit d'une déconnexion assez totale avec le monde humain, car excluant toute relation et lien réel réciproque et respectueux : il ne subsiste qu'une relation d'exploitation égoïste lorsqu'il y a un « lien » avec une personne. On verra par exemple chapitre RS que l'idéologie Incel prône cette posture comme "souhaitable".

33 Dans *Embrassing the others,* 1992

Vers un monde plus altruiste ? 8 processus sociaux à favoriser dans l'organisation de nos environnements sociaux

Selon les Oliner, la caractéristique principale que nous avons à développer et à favoriser dans nos environnements sociaux pour voir émerger un monde plus altruiste est l'extensivité (tant dans sa caractéristique attachement qu'inclusivité, les deux se modérant positivement).

Ils exposent 8 processus sociaux qu'il faudrait favoriser dans l'organisation de nos environnements sociaux, processus qui sont principalement dit « non-rationnels » selon les chercheurs et s'influencent mutuellement. La rationalité est un processus parmi d'autres qui a son rôle à jouer, mais l'extensivité repose sur des mécanismes tout autres.

Quatre d'entre eux participent à des comportements de soins à autrui : créer des liens ; empathie ; normes de soins à autrui ; participer à des comportements de soins. Et les 4 autres-là participent à créer des liens inclusifs et à former des connexions globales : diversifier les liens et connexions ; mise en réseau ; stratégies de résolution de problèmes ; connexions globales.

Nous avons d'ores et déjà vu des environnements sociaux qui mettent en place ces processus, il s'agit de tous ceux vus en quête constructive.

Créer des liens

Se lier signifie créer des attaches émotionnelles durables avec des personnes et des lieux : les personnes se sentent liées, affiliées, identifiées avec l'environnement de vie (social ou non) ; si cet environnement se transforme, disparaît, il reste néanmoins vivant dans le monde intérieur des personnes. L'égocentrisme et les besoins excessifs (vouloir toujours plus, que ce soit argent, possessions, statuts…[34]) sont associés à un manque de ces liens durant l'enfance. Ces lien peuvent se faire hors du domaine familial, comme à l'école, ou au travail…

Les environnements à liens ont pour caractéristiques d'être stimulants, d'offrir suffisamment de confort, d'opportunités de jeu, et procurent un sentiment de sécurité (psychologique et physique) ; ils favorisent l'autonomie, point essentiel pour le développement de l'altruisme. Ces environnements à liens favorisent le développement d'une identité connectée : les personnes ont une identité autonome, personnelle, tout en étant connectées aux autres. Autrement dit, les personnes arrivent à rester elles-mêmes en collectivité, tout en ayant une bonne inclusion dans le groupe : ni soumises au groupe, ni détachées de celui-ci.

L'empathie

Avoir de l'empathie signifie comprendre les pensées et les sentiments des autres, les ressentir avec eux. L'empathie est développée par l'expérience : avoir l'expérience de clarifier ses propres valeurs et ses sentiments ; avoir l'occasion de prendre le point de vue d'autrui (via le jeu de rôle, en interprétant les sentiments et pensées d'un autre). Bien évidemment cette prise de perspective peut malheureusement permettre de servir des fins égoïstes : les chercheurs rappellent que cela conduit plus souvent à davantage de prosocialité, y compris quand ce jeu de rôle a été amorcé par des fins égoïstes, les personnes peuvent néanmoins changer et développer de vraies préoccupations empathiques au passage.

Les normes de soin à autrui

Les normes de soin, une fois intégrées, sont en quelque sorte un système d'autosurveillance ; elle sont transmises implicitement et explicitement par les environnements sociaux, et

34 Bowlby 1969 ; Rutter 1979 ; Shengold 1989

sont vraiment intégrées lorsque les autorités de ces environnements sociaux obéissent à des modèles de bienveillance réelle.

Il peut s'agir par exemple de toutes les normes de politesse ; elles peuvent être transmises de façon véritablement sociale et altruiste (on explique à l'enfant que dire « merci », c'est montrer sa gratitude à l'autre, donc partager du bonheur ; que dire « bonjour », c'est reconnaître et apprécier la présence de l'autre, lui souhaiter le meilleur) ; comme toute norme, elle perd totalement en valeur si son sens social profond n'est pas transmis (c'est-à-dire avec les vrais sentiments accolés), n'est qu'une injonction, un ordre auquel obéir et que ceux qui veulent son application ne sont pas un modèle du respect de ces normes, font l'inverse, voire ont des attitudes paradoxales (dire bonjour avec haine, remercier quelqu'un avec un ton et des expressions moqueuses…). On pourrait appliquer le système de transmission des limites de la SDT pour optimiser ces normes prosociales.

La participation au soin à autrui

Certains chercheurs pensent que l'intériorisation des normes altruistes produit des actes altruistes, mais d'autres recherches (notamment dans le champ de l'engagement psychologique) montrent le contraire : l'acte altruiste ferait développer la norme susdite.

Quoi qu'il en soit, au-delà de la norme, la responsabilité quant au fait d'initier des actes est plus susceptible de se produire lorsque les individus sont encouragés à y réfléchir eux-mêmes, et à agir avec autonomie. C'est par exemple ce qui se produit lorsque ce sont à la fois les parents, les élèves et les enseignants qui créent les règles ; lorsque ce sont les employés ou ouvriers qui définissent eux-mêmes les règles liées à la qualité du travail, et tout ce qui concerne des initiatives à responsabilité sociale (pour l'écologie ou pour des problématiques sociales). Cela crée des communautés bienveillantes, mais encore faut-il lier ces communautés à la société dans son ensemble, via d'autres attachements inclusifs, notamment par le processus de diversification.

Des structures qui privilégient l'autonomie favorisent aussi l'altruisme par rebond ; on l'a vu par exemple dans l'exemple de l'entreprise FAVI en CONSTRUCTION^BF.

Diversification

La diversification consiste à faire en sorte que des personnes qui habituellement n'interagissent pas entre elles puissent le faire, avec des relations signifiantes. Il s'agit de mélanger des populations, non pas juste en « voisinage », mais de créer des opportunités pour qu'elles puissent vivre réellement ensemble. Pour que cela fonctionne, les personnes doivent à la fois se percevoir comme semblables via la réduction de stéréotypes négatifs et l'augmentation d'interaction positives, et à la fois se concevoir de manière distincte les unes des autres : les individus doivent apprendre à apprécier les autres dans leur spécificité, dans leur singularité.

Cette diversification ne concerne pas que le mélange d'êtres humains, mais permet aussi d'apprendre et de vivre des expériences signifiantes, « liantes » avec le monde non-humain : les animaux, les végétaux… Ces expériences doivent mettre l'accent sur la relation et non l'exploitation.

La mise en réseau (networking)

Il s'agit de coopérer avec d'autres dans la poursuite d'objectifs communs. La mise en réseau élargit les possibilités de coopération et crée des coalitions entre divers groupes. La poursuite d'un objectif commun est essentielle pour lier les personnes, augmenter l'empathie.

Mais pour coopérer, il faut percevoir l'autre comme faisant partie de la solution plutôt que du problème ; d'où l'importance de développer des stratégies communes de résolution de problèmes.

Par exemple, comme on a vu à *Quest to learn*, les élèves ont investigué sur les causes du harcèlement, puis ont monté une opération impliquant l'école entière (le but était d'établir le pacte ci-dessus pour n'être jamais un spectateur passif face au harcèlement). Régulièrement, les élèves vont enseigner aux écoles maternelles à proximité, ou encore créent des opérations concernant la ville.

Résolution de problèmes

La résolution de problèmes nécessite de se concentrer sur des objectifs communs et sur des résultats positifs communs, d'utiliser des compétences en matière de négociation et de résolution de conflits, de trouver des solutions rationnelles sur la base de preuves logiques et empiriques. L'altruisme nécessite de comparer, d'organiser les informations et de construire des concepts, de développer des capacités à raisonner applicables aux problèmes de société.

Toujours à Quest to learn, on a vu que les enseignants avaient développé un jeu « *socratic smackdown* » pour apprendre à débattre de façon constructive, avec une argumentation rationnelle et un respect mutuel des participants ; ils ont des méthodes d'investigation systémique ; ces compétences et outils lient souvent à la fois intelligence cognitive (logique, raisonnement…) et intelligence sociale (prendre soin de l'autre, savoir gérer son ego, voir l'interdépendance des facteurs et des causes, savoir s'abstenir de juger pour mieux comprendre, comprendre ses émotions et celle des autres…). Ces deux intelligences sont ici indissociables.

Former des connexions globales

Il s'agit d'établir des liens globaux à l'ici et maintenant, à la nature globale de la vie, d'être en mesure de saisir l'interdépendance de tous les éléments, et que ceci forme un tout ; ainsi, les personnes comprennent que de petits comportements, qu'ils soient altruistes ou destructeurs, ont des effets en « cascade ». Cet altruisme demande un certain empuissantement, et aide l'individu lui-même, et pour se faire l'aide doit réussir à préserver la dignité et l'autonomie de l'aidé : cela ne doit pas se réduire à une forme de charité consistant à se hisser au-dessus de l'autre ni se réduire à une bonne action consistant uniquement à soulager sa conscience.

Encore une fois, l'exemple très concret de Quest to learn développe d'excellents programmes sur la pensée systémique.

L'altruisme est une responsabilité et une protestation active

Les processus sociaux favorisant l'altruisme ne sont pas une tâche de développement personnel, un travail individuel, bien qu'on puisse évidemment se donner pour objectif de développer des liens plus profonds avec autrui par exemple. Mais cela est parfaitement improductif si par ailleurs on continue à suivre les règles d'un environnement social professionnel qui empêche d'avoir un échange bienveillant et honnête avec autrui, qu'il soit client, subordonné ou autre. Le seul moyen d'éviter l'incohérence ou le conflit mental, face à cette trahison de sa valeur personnelle altruiste, est de s'opposer à cette règle, de désobéir : c'est pour cela que d'autres chercheurs dans *Embrassing the others* rappellent que le comportement altruiste est indissociable d'une forme de protestation. On peut avoir un comportement altruiste qui ne nécessite pas de protestation, par exemple face à l'adversité, en sauvant une personne qui se noie par accident ; mais si c'est une autorité qui l'a lancée à l'eau, c'est forcément une remise en question de l'autorité, du système social qui autorise de noyer les gens. Aider devient donc un affront à ce système, affront qu'il faudra supporter (dans la résistance à la menace, et dans la volonté d'aller au-delà des dangers) et poursuivre à plus haute envergure ensuite.

Cet exemple peut paraître assez improbable alors voici un exemple concret où un acte altruiste est puni par les autorités, en temps de paix, et en « démocratie » :

> « Article L622-1 Toute personne qui aura, par aide directe ou indirecte, facilité ou tenté de faciliter l'entrée, la circulation ou le séjour irréguliers, d'un étranger en France sera punie d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 30 000 Euros. »[35]

Cette loi a été assouplie récemment, mais rien n'est vraiment très acquis. Des aidants passent encore devant un tribunal et doivent se battre pour ne pas être condamnés d'avoir aidé ; des ONG se font harceler parce qu'ils aident autrui (l'ONU a dû rappeler la France à l'ordre à ce sujet, lui demandant aussi de faire respecter les droits de l'homme pour tous[36]).

On a là des dérives dangereuses, que d'être poursuivi pour avoir aider, et cela se produit parce que l'altruisme, implicitement, est une forme de protestation contre certains systèmes, notamment tous ceux qui oppressent les aidés. Alors les « systèmes » s'en défendent, montrant leur immoralité encore plus vivement…

Même avec un comportement de petite aide, on est très rapidement donc face à une problématique systémique qui nous oppose à de plus ou moins grandes structures, privées ou publiques. L'aide peut être une protestation indirecte contre la structure qui a fait souffrir l'aidé ; et aider pour de bon implique une protestation qui va au-delà de la « réparation » des dégâts causés par cette structure, en appelant à une reconstruction plus humaine de cette structure, à une reconstruction extensive. Cela demande de construire de nouvelles structures (comme Quest to learn, par exemple), de construire des structures s'opposant à d'autres par leur modèle (l'exemple de Buurtzorg, entreprise de soins à domicile, qui s'est totalement construite en opposition de la déshumanisation du soin ; qu'on verra en toute fin de cet ouvrage) ou de changer des structures déjà existantes de l'intérieur (comme Favi qui a mis plusieurs dizaines d'années à déconstruire le modèle hiérarchique et contrôlant, en supprimant toutes les mesures, tous les instruments et postes de surveillance).

Cependant, ce n'est pas parce que ces transformations concernent les environnements sociaux, que les actes individuels seraient inutiles : au contraire, on voit dans les témoignages recueillis par les Oliner que l'élan individuel menait certains sauveteurs à se mettre à participer à de grandes opérations et organisations collectives de sauvetage ou de résistance. La responsabilité altruiste peut être un élan individuel, mais qui ne naît réellement que dans la connexion à d'autres, à des environnements et à des oppositions concrètes.

Le rapport avec la SDT ?

Les témoignages sont tout autant des descriptifs de sauvetage, des modes d'emploi psychologique de la désobéissance altruiste, que d'explications sur l'internalisation progressive (mais parfois directe) des motivations intégrées altruistes, mais aussi d'une forte orientation autonome, parfois de la motivation intrinsèque (par exemple tous les éléments liés à la résolution de problème logistiques, à l'astuce déployée pour mener à bien une opération, les personnes sont intrinsèquement motivées à développer leur compétence), d'aspiration intrinsèque (ils n'attendent rien en retour ni rétribution, ni récompense, ils le font parce que c'est ce

35 Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile, Légifrance, Version en vigueur au 08 avril 2009 https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006147789/2005-03-01/

36 *Calais : des experts de l'ONU exhortent la France à fournir de l'eau potable et des services d'assainissement aux migrants*, **ONU info**, 2018 https://news.un.org/fr/story/2018/04/1010321

qu'ils estiment juste de faire cela, voire parce qu'ils estiment qu'ils n'ont pas le choix que de faire preuve d'altruisme au vu de leurs forts principes).

J'estime qu'il s'agit pour quasiment tous les témoignages de motivations autonomes intégrées, parce qu'excepté peut être le premier « oui » accordé à une personne qui demande de l'aide qui pouvait être fait selon des motifs d'identification au groupe, de normes, tout ce qui suit est réalisé de façon totalement autonome, personne n'a dirigé leur conduite, ils se sont ajustés au mieux selon les circonstances et pour poursuivre voire augmenter leur activité, mais personne ne le leur ordonnait. On ne voit pas une seule trace d'introjection qui aurait pu être visible par des phénomènes de honte, de culpabilité, d'image de soi à conserver. Cette absence d'introjection et de compartimentation est même extrêmement flagrante dans le fait que les sauveteurs ne reprochent pas du tout à autrui de ne pas avoir fait comme eux, il n'y a aucune comparaison sociale, et au contraire de la compassion pour tous.

Autrement dit, la classification « normocentrique, axiologique, empathique » des Oliner est extrêmement intéressante pour voir ce qui déclenche en premier lieu l'activité d'aide et aussi ce qui peut faire que la personne se mette à la développer drastiquement dans une propension qualifiable d'héroïque : cependant, si l'on cherche à voir l'autodétermination de ces profils, un profil axiologique n'est pas vraiment plus « autodéterminé » qu'un profil empathique : certes, l'axiologique va développer son activité de façon très exponentielle contrairement aux autres, mais même avec des points de départ empathiques, on voit que les personnes ont l'autodétermination d'en faire plus, il y a émergence dans leur comportement d'aide.

Le sentiment « d'obligation » que rapportent les sauveteurs est également très intéressant du point de vue de l'autodétermination et de la réflexion au sujet de l'aversion à la souffrance. On pourrait superficiellement analyser ce point comme un manque d'autonomie, puisqu'ils disent ne pas avoir le choix, qu'ils devaient agir, ne pouvait pas faire autre chose. Mais ce sentiment d'obligation est totalement personnel : c'est parce qu'ils ne veulent pas supprimer leur empathie, leur aversion à la souffrance, parce qu'ils ont un altruisme extensif (l'autre est considéré comme humain), des principes, des valeurs, des sentiments, une sensibilité ouverte, qu'ils se sentent obligés. Ils se sentent obligés par rapport à leur propre autodétermination et ce qui la compose entièrement. L'autodétermination oblige en autonomie à l'action courageuse face à une situation difficile, et ce n'est pas l'empathie qui y est inhibée dans cette obligation, mais toutes les peurs, les angoisses, les anticipations négatives, les conformismes.

L'autodétermination, face à une situation qui demande un fort courage, semble inhiber aussi des fonctionnements habituels qui restreignaient les possibilités : je pense à la femme très timide qui s'est vue avec étonnement alpaguer le préfet, faire preuve d'une assertivité et d'un culot à des lieux de ce qu'on imagine d'une personne timide. Voilà encore une chose qui ajoute à ce sentiment très particulier « d'obligation » : les principes s'incarnent, s'adaptent, des possibilités inattendues émergent de la personne pour solutionner coûte que coûte la situation, au mépris du conformisme, des introjections attendues, même de ce que la personne croyait impossible au vu ce qu'elle connaissait d'elle. Le courage est là, vivant, obligeant à incarner concrètement son autodétermination avec une énergie inattendue.

Autrement dit, cette obligation n'a rien d'un manque d'autonomie dans ces témoignages, il en est l'expression la plus surprenante : il n'y a pas d'autres choix que le courage total, vivre totalement ses principes, ses valeurs, ses sentiments, et la personne libère une énergie psychique, une motivation qui va au-delà de toutes les peurs et craintes, et agit de façon juste au regard de ce qu'il y a de plus profond en elle-même et de ce que la situation requiert pour être plus juste. Cependant, ce constat peut nous amener à réfléchir aux items des questionnaires mesurant l'autonomie (qu'on a pu voir en BASEBF) : parfois les personnes disant ne pas « avoir le choix » pourraient être comme ces sauveteurs, se sentir « obligé » à cause de leur autodétermination.

Évidemment c'est très différent de notre contexte.

On pourrait se dire aussi qu'un tel altruisme n'est découvert et existe vraiment que parce qu'il y a un contexte épouvantable.

Effectivement, ces contextes n'ont rien à voir avec ceux d'un pays en paix : il y a ici des ennemis désignés qui ont conquis son chez-soi, qui installent une politique causant visiblement de la souffrance. La prise de conscience qu'il y a un problème est donc beaucoup plus « facile »[37]et claire dans un tel contexte, donc l'altruisme peut survenir plus rapidement que dans une situation très manipulatoire, ambiguë, et ne créant pas de signaux de souffrance claire tels que nous avons vu dans les exemples pseudolibres.

Avant l'altruisme et l'engagement à résister, il y a d'abord une prise de conscience : Jacques Semelin[38] explique parfaitement bien que cette résistance arrive quand la population « voit » concrètement la souffrance, et que l'ennemi qui cause cette souffrance est bien localisé. Par exemple en France, il a fallu un temps supplémentaire parce que Vichy collaborait, donc il a fallu aussi se détacher psychologiquement de ce gouvernement, pouvoir croire qu'il était du mauvais côté. Il y a un travail de prise de conscience au préalable, c'est pourquoi oui la tâche est beaucoup plus difficile. Il est plus difficile de résister dans notre monde actuel, car tout est très complexe, très abstrait, et ambigu. L'accès à la réalité est rendu très difficile par les manœuvres pseudolibres qui la recouvrent de mythes et de légendes abstraites et qui la réinterprètent d'une façon tronquée. L'exemple de Snowden le montre bien : avant l'acte altruiste, notre époque requiert un choix, un démêlage des fils, une enquête, une déconstruction, une forte réflexion, une forte inspection également de notre ressenti à ce sujet ; ce n'est qu'ensuite que l'acte altruiste nous apparaît comme une nécessité.

◆⇆⬟En quoi c'est autodéterminateur ?

Besoins à déficit : Il y a des témoignages[39] à la fois déchirants et magnifiques où les sauveteurs racontent des « repas » avec les rescapés où il n'y avait qu'un vieux sachet de thé à se partager, et où ce constat les a fait éclater de rire. Là où il y a du soin humain, de la relation sociale, même les situations épouvantablement à déficit peuvent être contrées, on peut y résister par un profond lien social. Il ne s'agit pas de cautionner ou de légitimer la capacité à supporter l'insupportable, mais plutôt de montrer à quel point la relation sociale positive nous est vitale, nous aide, donc à quel point il est important de la cultiver. L'altruisme internalisé ne résout pas à lui seul les besoins physiologiques et la sécurité physique dans un contexte aussi dangereux et autoritaire, mais il peut aider à combler le besoin de sécurité psychologique, d'estime de soi de ceux qui le mette en œuvre et de ceux qui en bénéficient.

Autonomie : étonnamment, lorsqu'on regarde les témoignages des sauveteurs VS ceux des spectateurs, l'autonomie telle que classiquement envisagée se retrouve plus chez les spectateurs, comme on la vu avec par exemple la femme spectatrice qui a continué ses études, selon un déroulement habituel comme pourrait presque le vivre un étudiant de nos jours. À l'inverse, les sauveteurs se sont sentis obligés, sans d'autres choix que d'aider. Leurs actes apparaissent comme beaucoup plus émergents que chez les spectateurs, malgré qu'ils aient fait des choix comme persister à œuvrer comme d'habitude, couper les ponts avec les

37 J'emploie ici le terme facile pour désigner la "facilité" d'interprétation cognitive du contexte : evidemment, les conditions y étaient épouvantablement difficiles en termes de souffrance, de vie quotidienne, d'événements traumatiques...

38 Semelin (1994 ; 1998 ; 1983)

39 Oliner (1988)

juifs... En effet, le contexte distal peut renverser totalement la notion d'autonomie : s'offrir les mêmes choix que d'habitude dans un contexte de meurtre de masse demande à couper l'empathie, et couper une part de soi n'est pas être autonome. Mais on pourrait arguer qu'être impulsé par l'urgence d'aider est également déterminé par le contexte extérieur, donc pas non plus autonome. Quoi qu'il en soit, l'émergence apparaît de façon énorme du côté des sauveteurs et/ou des résistants, ainsi que dans leurs initiatives les plus étonnantes, ce qui me semble un signe bien suffisant pour montrer qu'il y avait plus d'autonomie ressentie dans ce contexte chez ceux qui désobéissaient aux règles provenant de Vichy ou des nazis en Europe que ceux qui s'y accommodaient.

Compétence : elle se développe dans l'astuce dont on peut faire preuve pour aider (falsification, cachette, transport) ; ils parlent très concrètement de la façon dont ils exercent leur capacité à résoudre des problèmes, comment ils s'ajustent, dépassent des blocages initiaux. Les défis sont écrasants, mais tant pis, ils œuvrent au maximum quand même.

Proximité sociale : Elle est visée et incarnée dans cet altruisme internalisé. Les atteintes à la proximité sociale telles que la menace voire l'affrontement avec les nazis, les voisins prompts à dénoncer les sauveteurs, ou encore tous les gens à qui ils ont du mal à placer leur confiance ne naissent pas à cause de leur altruisme, mais bien à cause de l'autoritarisme et la violence des politiques qu'endossaient ici les voisins et que diffusaient les nazis.

Motivation intrinsèque : difficile de voir s'ils étaient motivés intrinsèquement à aider. En tout cas, pour certains, ils sont engagés dans l'activité, ne cessent de la faire de plus en plus, par leur propre volonté.

Motivation extrinsèque : parfois elle est directement à régulation intégrée (les profils axiologiques), mais parfois elle se développe progressivement d'une motivation extrinsèque liée aux commandes du groupe d'appartenance à une forme de régulation intégrée. Il n'y a pas de compartimentation, ni de régulation, ni d'introjection externe, ni d'amotivation. C'est le contraire chez les spectateurs, qui semblent parfois en amotivation, ne sachant pas quoi faire pour aider, ou plaçant leur motivation à maintenir leur situation comme d'habitude.

Soumission à l'autorité : dans un contexte autoritaire, l'altruisme internalisé est une désobéissance à l'autorité ; cependant en contexte de paix, dans des environnements bienveillants il n'est pas une insoumission, puisque la politique altruiste de l'environnement coïnciderait avec celle de l'altruiste. Autrement dit, il y a aussi un signe qui devrait alerter sur la politique dangereuse de l'environnement lorsque l'aide à une personne est punie, dévalorisée, menacée : dès lors, c'est que quelque chose ne va pas du tout.

Conformisme | Pression horizontale : ici dans les témoignages on voit cette notion tout aussi bien dans ses conséquences vertueuses (l'altruiste peut initier le sauvetage en se conformant tout d'abord à son groupe) comme malheureuses (le spectateur se conforme à son groupe d'appartenance/à ce qu'il voit autour de lui, c'est-à-dire une absence d'aide). L'aide qui débute par empathie pourrait s'assimiler à une pression horizontale, car les personnes se sentent « obligées » d'aider tant la souffrance est insupportable ; cependant l'individu ne fait pas exprès de souffrir comme pour exercer un chantage. Le fait que les sauveteurs maintiennent leur empathie est à mon sens signe d'une forte d'autonomie, puisqu'on voit

dans les expériences de Milgram que les individus peuvent la couper pour mieux se soumettre à l'autorité. Idem pour ce conformisme de groupe, les altruistes suivants des principes religieux, ou des principes de leur groupe de résistance : certes cela provient de l'extérieur, mais les actes se font seuls, il n'y a personne avec eux, aucun pair qui exercerait une pression à l'altruisme. En cela, il y a un dépassement du conformisme/des pressions horizontales vers quelque chose de plus autodéterminé.

Réactance : elle n'est pas vraiment perceptible dans les témoignages.

BASE^RS

Les relations sociales

◆BASE^RS : les relations sociales

La SDT s'est penchée plus précisément sur le besoin de proximité sociale, notamment les relations sociales proches (amitié, parentalité, couple, échanges profonds avec des inconnus, etc). En principe, elles sont motivées de façon intrinsèque : les personnes s'engagent volontairement dans des relations étroites pour les vivre elles-mêmes, parce que cela satisfait leurs besoins fondamentaux (la proximité sociale, mais aussi la compétence, l'autonomie, la sécurité, l'estime de soi) et leur apporte du bien-être mutuel. Mais parfois ce mouvement intrinsèque à chercher et à vivre une bonne relation sociale peut être déboussolé.

De plus, il y a dans la culture occidentale une tendance à opposer le besoin de proximité sociale avec l'autonomie : être attaché, en interdépendance avec un autre serait une bride à sa liberté, comme si être en relation était un sacrifice de certaines de ses possibilités. Par conséquent, les relations sociales trop profondes, trop attachantes seraient perçues comme une possible menace, non seulement de perdre des libertés, mais aussi d'être instrumentalisé, manipulé, formaté ou contrôlé. Ainsi, par sécurité, les relations sociales seraient mises à distance, on ne s'y donnerait pas pleinement. Ce qui est paradoxal, car en tant qu'animaux sociaux nous avons besoin de combler notre proximité sociale, donc de se nourrir mutuellement de relations profondes, de bienveillance, d'échanges authentiques. Mais ce besoin est si important que, plutôt que de risquer d'être détruit par la relation, on préfère parfois ne même pas la commencer ou on l'évite. C'est généralement parce que les relations précédentes dans nos environnements sociaux ont un jour sapé nos besoins, notamment celui d'autonomie. Mais la SDT montre que si une relation peut saper, elle peut aussi nourrir ce besoin.

1. Pourquoi la relation sociale est importante ?

Il n'y a pas de plein fonctionnement sans relation sociale positive, l'être humain a besoin de se sentir connecté et accepté par les autres. Les chercheurs sont tous d'accord sur ce point depuis de longues années, notamment à cause d'observations et d'expériences assez terribles :

◆ en *1940, Spitz* observe un orphelinat où les bébés étaient certes nourris et protégés, mais sans personne de référence leur apportant de la tendresse, quelques gestes ou mots bienveillants : alors leur développement s'arrête, ils glissent progressivement dans une énorme apathie puis meurent. On observe également ce même besoin de tendresse chez d'autres animaux, qui également se laissent mourir s'ils n'ont pas une relation de soins tendres avec un référent (qui peut ou non être le parent) ou si celle-ci est rompue.

Toutes les relations sociales ne sont pas pour autant nourrissantes : beaucoup sont totalement impersonnelles (comme on l'a vu dans l'observation de Spitz, mais on peut prendre des exemples moins dramatiques comme l'interaction de vente rapide), y compris avec des proches, des parents. Et inversement une interaction avec un inconnu peut être très profonde, de très hautes qualités. La relation sociale bénéfique n'est pas liée "au sang", ni au statut, ni même à des habitudes, ou à des ressemblances, mais à elle-même, dans l'interaction même entre les deux parties.

La relation sociale positive génère un sentiment de sécurité qui permet d'exprimer davantage son authenticité ; ce sentiment de sécurité émerge via l'intérêt sincère, empathique, de l'autre sur soi : je peux lui dire des choses profondes qui sont reçues avec empathie, avec un écho de compréhension des émotions, l'échange se base sur un soutien réciproque, une

réflexion est construite ensemble. Cela nous développe tant dans notre être (car on se voit accepté par l'autre) que la relation avec lui, ainsi que par des dimensions extérieures à l'interaction (les personnes se sentant en sécurité grâce à des relations signifiantes supportent mieux les aléas de la vie, car la relation est comme un filet de sécurité, un refuge, un « lieu » de ressourcement).

Cela apporte de la confiance, permet de quitter un mode fermé, défensif où l'on voit l'autre comme une menace, on ne lui fait pas confiance, on lui cache une partie de nous. Généralement, lorsque l'individu se méfie de la relation, ne la construit pas, c'est qu'il a eu ses besoins sapés. Les expériences nous montrent que les relations néfastes sont extrêmement destructrices et s'apparentent à la même douleur que la douleur physique :

◆ *Eisenberger, Lieberman et Williams, 2003* ont placé des participants dans une condition d'exclusion virtuelle : ils jouent à un jeu de balle à trois joueurs (seul l'un des trois est un vrai participant), deux joueurs ignorent le participant et jouent à deux. Le sentiment d'ostracisation du participant active les mêmes schémas d'activation neuronale que la douleur physique.

◆ *Legate, DeHaan, Weinstein et Ryan 2013* ont répliqué cette même expérience et ont découvert que le participant ressent une détresse d'être ostracisé, cet effet étant médié par une satisfaction amoindrie du besoin de proximité sociale.

2. Comment une relation sociale devient-elle sapante ?

La relation peut devenir sapante par dissimulation de soi.

◆ *Uysal, Lin et Knee 2010 ; Uysal, Lin, Knee et Bush 2012;* les chercheurs ont étudié des couples et découvert que le fait de cacher des informations à son ou sa partenaire était lié à plus d'insatisfaction dans la relation et à moins d'engagement. Cela peut être un facteur causal participant à la dégradation de la relation (la relation peut être très bonne, mais l'individu dissimule à l'autre parce que ses relations passées étaient mauvaises et non à cause de faits actuels). Mais ce n'est pas forcément « la cause » de la mauvaise relation, cela peut être un signal qu'elle est mauvaise : on ne dit rien à l'autre parce qu'il y a une perte de confiance en lui, des craintes, du stress, des peurs (etc.) qui peuvent être totalement légitimés par des évènements négatifs antérieurs dans la relation.

La relation peut devenir sapante par le regard conditionnel. Il s'agit de donner de l'affection, de l'amour, de l'attention à l'autre (conjoint/enfant/proche) uniquement si cet autre fait ce qu'on attend de lui. S'il ne fait pas ce qu'on attend de lui, il y a un retrait de l'amour.

La SDT souligne que c'est une pratique très courante des parents sur leurs enfants, ce qui sape leur autonomie : pour être aimés ou recevoir de l'attention, ils doivent obéir, avoir des comportements spécifiques (qu'ils peuvent faire sans les comprendre, qui peuvent être arbitraires, donc qui sont un apprentissage de qualité médiocre, non motivés intrinsèquement).

◆ *Assor, Roth et Deci (2004)* ont découvert que des étudiants dont les parents avaient un regard conditionnel sur eux se mettaient beaucoup plus la pression sur eux-mêmes pour atteindre certains comportements. Ils éprouvaient une satisfaction quand cela était atteint, mais éphémère. Ils avaient une plus forte honte et plus de culpabilité s'ils échouaient, et globalement avaient une estime de soi plus fragile. Ils se sentaient rejetés par leurs parents

(car ils ne sentaient pas acceptés pour eux-mêmes), éprouvaient beaucoup plus de colère et de ressentiment.

Ce regard conditionnel amène aussi à une **estime de soi contingente** : les enfants ont de l'estime pour eux-mêmes conditionnées aux comportements ayant de la valeur selon la grille de valeurs parentales.

◆ *Knee, Canavello, Bush et Cook 2008* ont montré que des adultes en couple, ayant tous deux une estime de soi contingente étaient très attachés à cette relation de couple, très engagés, mais que cela n'amenait pas à des sentiments satisfaisants dans la relation. Autrement dit, l'estime de soi contingente rend très en demande de relation, mais cela ne rapproche pas les personnes et ne satisfait pas leur besoin de proximité. Par conséquent, c'est une quête sans fin vers le comblement d'objectifs qui ne nourrissent pas la relation.

La relation peut devenir sapante lorsqu'on voit l'autre comme un objet et/ou qu'on veut le dominer. Quand un individu dans la relation se rapporte à son partenaire comme un objet, un stéréotype ou une chose, ce partenaire se sentira menacé dans ses besoins, son bien-être va diminuer, la relation sera de très mauvaise qualité. Les individus qui ont tendance à voir l'autre comme une chose (à leur disposition) ont des orientations et aspirations extrinsèques : l'autre est par exemple une opportunité pour obtenir un statut ou parce qu'il a des caractéristiques qui présentent bien en société. La relation est intéressée, est une exploitation plutôt qu'un lien relationnel. Dans ces relations extrinsèques, le lien au partenaire n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour atteindre autre chose (briller en société, paraître bien, exploiter sa force de travail…). Cela peut être par exemple un adolescent qui va sortir avec une fille, non pas par amour de la fille ni intérêt intrinsèque à vivre un moment avec elle, mais pour pouvoir se vanter auprès de son groupe d'amis d'être sortie avec cette fille. La fille ici est prise comme un objet servant à une estime de soi contingente aux valeurs du groupe d'amis, il n'y a pour ainsi dire pas de relation.

Ce n'est pas qu'un problème individuel. *Robert et Waters (2012)* soulignent que dans notre société les femmes sont très souvent objectivés, évaluées de manière conditionnelle sur leur corps, leur apparence, ce qui évince toute relation digne de ce nom étant donné qu'elles ne sont pas considérées comme des êtres humains, mais comme des objets.

Pire encore cette représentation d'être un objet peut être internalisée par la femme, ce qui pousse à renoncer à œuvrer à certains domaines : par exemple le sociologue Erving Goffman[1] rapportait suite à des observations et entretiens que les étudiantes américaines étaient objectivées et stéréotypées comme "belles, mais idiotes". Elles savaient que pour être bien perçues par un homme, il leur fallait singer de ne rien savoir : ainsi dans le but de sortir avec eux, elles leur demandaient de l'aide pour des devoirs qu'elles savaient pertinemment faire, faisaient exprès de faire des fautes d'orthographe, de se faire expliquer des choses qu'elles savaient parfaitement. C'était une stratégie d'adaptation à la discrimination : elles usaient du stéréotype pour flirter ; cependant c'était également, faute de pouvoir faire autre chose, un renoncement à exprimer pleinement leurs compétences, par là même un renoncement à être perçues comme compétentes.

L'internalisation des stéréotypes n'est pas une idiotie, mais une adaptation parfois inévitable : le problème n'est pas à situer chez les cibles de l'objectivation, les personnes stéréotypées, mais dans l'objectivation et les stéréotypes eux-mêmes.

La relation peut devenir sapante lorsqu'on veut contrôler l'autre. Cela peut se cumuler avec le regard conditionnel comme le fait de voir l'autre comme un objet. Mais cela peut

1 Dans *La Mise en scène de la vie quotidienne*, 1959, **Erving Goffman**

en être également séparé : par exemple un parent aimant et considérant inconditionnellement son enfant, mais qui est anxieux, va avoir tendance à saper l'autonomie de l'enfant par peur qu'il lui arrive quelque chose. C'est-à-dire qu'il va lui interdire certaines activités jugées trop risquées, ou entacher ses activités par son inquiétude. Ainsi ce contrôle peut s'effectuer en opposant le besoin de proximité sociale avec l'autonomie, et en imposant des conditions : si tu m'aimes ne prends pas ce travail qui te fait déménager si loin, par exemple. Ce contrôle par l'un dans la relation peut être motivé par des peurs, des angoisses, de l'anxiété, tout comme être volontaire (penser que c'est une bonne chose de contrôler la vie entière d'un enfant en lui imposant des séries d'activités, les « mamans tigres »[2] par exemple). Le contrôle d'autrui contre ses besoins est très commun, tout comme le fait de penser que c'est pour son bien, on verra énormément d'exemples dans les autres chapitres.

3. Comment une relation devient satisfaisante ?

La relation est satisfaisante lorsqu'elle est motivée intrinsèquement : on va vers l'autre uniquement pour le plaisir d'être en relation avec lui, par amour, amitié, affection, curiosité bienveillante.

Cette affection de l'un envers l'autre est inconditionnelle, c'est-à-dire qu'elle demeure, qu'importe les conditions ou qu'importe s'il fait ou non quelque chose d'attendu. Par exemple, un individu se disant MGTOW[3] avec qui j'ai discuté me disait que sa femme idéale serait celle qui ferait la cuisine, le ménage : c'était là un regard conditionnel, il aurait rejeté une femme qui n'aurait pas fait ses tâches ménagères. Alors qu'une personne en aimant une autre de façon inconditionnelle laisse l'autre libre et l'aime au-delà de ces divers rôles.

Une personne intrinsèquement motivée par la relation n'attend pas de l'autre qu'il soit à son service comme une sorte d'employé, elle aime juste la compagnie de l'autre.

Les partenaires étant en orientation autonome (cherchant les possibilités de la situation plutôt que le contrôle) nourrissent de façon satisfaisante la relation : **il y a un respect de l'autonomie de chacun dans le couple**, un soutien mutuel de leurs autonomies respectives, un cercle vertueux d'autodétermination des deux. Tous les besoins fondamentaux peuvent y être comblés.

Dans la relation satisfaisante, l'autre est considéré comme une personne singulière et non comme un objet ou un stéréotype : il y a une recherche de l'autonomie, pas d'attentes définies, il est soutenu dans sa singularité. Parce que l'autre est aimé pour lui-même. **L'autonome n'a pas d'attente, de conditions concernant son partenaire, son ami, son enfant, excepté que leurs besoins soient mutuellement comblés**. Pour cela, il y a **écoute mutuelle en empathie, partage mutuel, attention mutuelle**. Et en conséquence, non seulement le besoin de proximité sociale est satisfait, mais les autres aussi, et cela se répercute positivement sur tous les aspects de la vie des personnes impliquées dans la relation.

✶ ✶ ✶

2 Par exemple Amy Chua, dans *L'hymne de bataille de la mère tigre,* préconise d'imposer des activités élitistes aux enfants dès leur plus jeune âge, ainsi que plusieurs heures de devoirs, d'être les premiers à l'école, etc. Le but est de viser la réussite (extrinsèque, puisque l'intérêt intrinsèque de l'enfant pour une activité ou le déplaisir à faire l'une d'entre elles est renié).

3 « Men Going Their Own Way », mouvement masculiniste dont les membres considèrent les femmes avec haine, les pensant uniquement intéressées par l'argent et refusant toute relation de couple, préférant rester vierges, fréquenter des prostitués ou des relations d'un soir qu'ils humilient après avoir obtenu ce qu'ils voulaient. Plus d'infos ici : *Les MGTOW ou la haine des femmes poussée à son comble* », **Aude Lorriaux**, Slate, 2016 : http://www.slate.fr/story/124103/mgtow-masculinistes-haineux

En résumé, la SDT nous dit que les personnes ont un besoin de relations sociales, dont la satisfaction est essentielle au développement, au bien-être et dont la frustration ou le sapage peut jouer un rôle causal dans le mal-être. Les relations de haute qualité sont facilitées non seulement par un contact social étroit et durable avec un partenaire, mais aussi par l'expérience d'autonomie avec et pour ce contact (il nous laisse être autonome et satisfait notre besoin d'autonomie ; on le laisse être autonome et on satisfait son besoin d'autonomie). Il y a une volonté authentique de participer à la relation des deux parties, qui entraîne une satisfaction élevée et un bien-être accru. Si un ou des besoins fondamentaux sont frustrés (ou pire empêchés d'être comblés dans la vie en général) à travers cette relation, il y a une dysfonction de la relation qui va mener à un sentiment d'insécurité, des problèmes d'estime de soi.

QUÊTERS

⬟ créer des conditions pour faire émerger des relations mutuellement constructives

✶ transformer les modes relationnels destructifs

●QUÊTE^{RS} : créer des conditions pour faire émerger des relations mutuellement constructives | transformer les modes relationnels destructifs vers le constructif

La quête de l'autodéterminé serait de rechercher à construire en toute condition des relations mutuellement autonomisantes, résonnantes, à motivation intrinsèque, nourrissant les besoins de chacun ; il s'agirait qu'il n'y ait pas de relation déshumanisante, visant l'extrinsèque, que les relations ne soient pas conditionnées à des résultats ou à des performances attendues. D'un point de vue environnement social, il s'agirait de créer les conditions pour faire émerger des relations mutuellement constructives, et pour cela il s'agirait tout simplement de nourrir les besoins de chacun et de valoriser l'intrinsèque en général (buts comme motivations), ainsi les chapitres précédents donneraient déjà des pistes de construction.

Cependant, il y aurait un défi : que faire lorsque l'individu, ou un groupe d'individu a un mode de relation qui vise l'extrinsèque (autrement dit, des relations instrumentales, menant à voir l'autre comme un objet), dénie l'humanité de l'autre, voire vise sa domination, son contrôle ? On a vu ce genre de cas dans tous les chapitres : l'autoritaire de la pâtisserie dans le chapitre BF, le glissement vers une adhésion et un entretien du harcèlement dans ME (l'exemple de la caisse d'épargne), voire l'autre en « mort vivant » (à HP) s'il ne fait pas telle performance, etc. Comment les transformer pour qu'ils commencent à envisager des relations déjà mutuelles (basées sur la considération « l'autre est un humain comme moi »), intrinsèques (donc une relation non instrumentale et objectivée) et constructives, c'est-à-dire sans chercher à exploiter, conditionner, contrôler, manipuler, soumettre l'autre, mais tout d'abord simplement vivre avec lui, partager, échanger, se soutenir ? Les obstacles porteront sur ces questions.

Relation sociale positive	Relation sociale négative
= connexion entre personnes où il y a un partage mutuel qui densifie la vie (relation encore plus positive, informations, transmission de nouvelles perceptions, soin mutuel, sens, résolution de problème).	= Relation sociale déconnectée de l'autre, sans partage mutuel, relation unilatérale pour répondre à des buts extrinsèques (exploiter, dominer plus...) ou pour contrer les introjections (obtenir de la fierté, de la valeur ; se comparer, se vanter...) .
Comment cela se produit ? ✦Par authenticité, absence de dissimulation de soi. Par respect inconditionnel. Par humanisation, l'autre est une personne. ✦Par soutien à l'autonomie plutôt que contrôle. ⌖Par intérêt intrinsèque pour la relation, l'autre, le sujet en discussion.	**Comment cela se produit ?** ■Par dissimulation de soi. Par regard conditionnel. Par contrôle de l'autre. Par intérêt extrinsèque. ■Par préjugés/ethnocentrisme/SDO /RWA. ■Par narcissisme/déshumanisation.
Conséquences Sentiment de comprendre, d'être compris. Amour, amitié, joie d'être ensemble. Confiance en l'autre, respect réel. ✦Extension mutuelle des vies. ●Comblement du besoin de sécurité, d'estime de soi, de proximité sociale.	**Conséquences** ■Absence de relations sociales satisfaisantes. ■Éloignement des autres. ■Colères, ressentiment, sentiment d'aliénation. ■Réduction des possibilités perçues, absence de sens à la vie. ■Besoin de sécurité, d'estime de soi, de proximité sociale frustrée ou sapée.

Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment...

Les obstacles précédents s'opposaient-ils à cette quête ?

■ Les témoignages au sujet de l**a pâtisserie, HP, le *benchmark* de la caisse d'épargne, McDonald's,** tous posaient un contexte qui soit sapait directement les relations soit les détournait ou les instrumentalisait.

✖ Certains **bullshit jobs** ne sapaient pas tant que ça les relations : on voyait de la sympathie voire de la complicité entre collègues, montrant qu'il n'y avait pas de sapage de la proximité sociale, mais davantage un problème de frustrations des besoins, notamment celui de compétence.

Est-ce que cette quête était réalisée dans les exemples précédents ?

✶ La **désobéissance altruiste** (et son écho qu'on a vu lors de **l'étude sur la personnalité altruiste** ou encore dans le **lancement d'alerte**) est aussi particulière en son genre au niveau des relations : d'un coté l'altruisme des actes est une relation qui nourrit celui qui est aidé, cependant comme la désobéissance requiert de la furtivité, les aidés peuvent parfois ne même pas savoir qu'ils l'ont été, ni par qui. Autrement dit ce n'est pas que la désobéissance serait un acte déconnectant de la bonne relation, mais que les circonstances que pose l'environnement nuisible auquel on désobéit empêchent des relations d'aide normale, ouvertes.

Cependant, on a vu par exemple dans la personnalité altruiste que les sauveteurs étaient dans cette quête de reconnexion des liens brisés (famille tentant de remettre la fratrie ensemble) et de l'empêchement des relations destructrices (réussir à faire cohabiter des juifs et des soldats allemands dans la même maison tout en préservant leur sécurité).

⬟ **Q2L, l'expérience d'Alvarez et Favi** sont de toute évidence des environnements connectants, puisqu'il y a énormément d'opportunités pour les personnes de collaborer, de s'entraider, de se soutenir mutuellement, d'œuvrer ensemble.

● = (🗪) - 🎖 -■ ; ✶= ●-(■+ 🎖)
⬟=●-(■+ 🎖)

OBSTACLE^RS

La relation destructive : les Incels

■OBSTACLES^RS : une relation destructive, les Incels

L'idéologie Incel

Le terme « INCEL » veut dire *INvolontary CELibacy* », célibat involontaire : le terme s'est formé dans des communautés Internet qui échangeaient à propos de leur long célibat. Ces communautés ont principalement rassemblé de jeunes hommes davantage caucasiens selon les chercheurs[1], qui ont au fur et à mesure mis en place une idéologie particulièrement misogyne pour expliquer pourquoi ils étaient célibataires. Des individus se disant Incel sont passés à l'acte par des massacres : Elliot Rodger, 22 ans, a tué 6 personnes et en a blessé 14 autres en 2014 en Californie ; Chris Harper-Mercer, 26 ans, a tué 9 personnes et en a blessé 8 autres en 2015 en Oregon ; Alex Minassian, 25 ans, a tué 10 personnes, en a blessé 14 autres en 2018 au Canada ; Scott Paul Beierle, 40 ans, a tué 2 femmes et en a blessé 4 autres en 2018 en Floride.[2]

Ils perçoivent le monde social comme une pyramide. En haut il y a les "alphas" composés des "Chad", rares hommes qui attireraient toutes les filles grâce à leur physique et auraient de nombreuses relations sexuelles, et des "Stacy", des femmes très belles, blanches, blondes, "*hot*". En dessous sont les "betas", les "normies", des personnes banales qui jouent le jeu de la séduction, en cherchant à plaire aux Chad/Stacy : les hommes normies sont considérés parfois par les Incels comme des traîtres ou des victimes, car ils pensent que les filles sortent avec eux pour se faire payer des sorties et que, par leur attitude de "soumission", ils jouent le jeu du féminisme. Tout en bas, il y a les Incels, qui seraient victimes des Chad, des Stacys, du jeu du "lookisme" (concept selon lequel les relations sexuelles/romantiques ne serait possible que pour des raisons d'aspect physique) parce qu'ils seraient moches.

Les Incels se disent aussi plus gentils et beaucoup plus intelligents et romantiques que tous les autres.

Être conscient du jeu du lookisme, de cette hiérarchie immuable, ce serait selon eux prendre la pilule rouge[3] contrairement à la bleue : mais ceux qui prendraient la pilule rouge seraient encore ceux qui ont un peu d'espoir de trouver une copine, d'avoir des relations sexuelles. Par exemple, cela peut être des Incels qui apprennent la drague via des pick-up artist (utilisation de la manipulation mentale pour séduire, souvent la femme n'y est considérée que comme proie, voire comme un objet), qui vont faire de la chirurgie esthétique. Ceux qui auraient « pris la pilule noire » sont ceux qui pensent qu'il n'y a strictement rien à faire pour avoir un jour des relations sexuelle ou vivre un changement positif, puisque la hiérarchie et le jeu sont tels qu'il n'y a rien à faire. Ils alimentent leurs forum avec ce désespoir et cette noirceur, qu'ils partagent avec autrui, générant une influence qui dirige vers ce que la vidéaste Nathalie Wynn de l'émission Contrapoints nomme un « culte de la mort »[4]. En effet, ces hommes pensent à

1 **Stephane J. Baele, Lewys Brace & Travis G. Coan,** 2019, « *From "Incel" to "Saint": Analyzing the violent worldview behind the 2018 Toronto attack* »

2 Il s'agissait de chiffres pris lors de la rédaction, début 2020 ; à l'heure où je corrige, en décembre 2020, il y a eu d'autres attentats Incels : le 19/02/20 Tobias Rathjen, 43 ans, a tué 10 personnes, fait 6 blessés en Allemagne ; le 24/02/20, un mineur tue une femme et en blesse une autre au Canada ; le 20/05/20, Arnando Junior Hernandez ouvre le feu dans une rue à commerces en Arizona, visant les couples : il blesse 3 personnes. (source Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Incel)

3 Il s'agit d'une référence à Matrix, selon eux il s'agit de découvrir le monde sous sa réalité ; référence hors de propos, car les réalisatrices y voyaient une métaphore de la transformation, la transidentité et de la difficulté de l'accepter pour le monde corporatiste.

4 **Contrapoints**, *les Incels,* 2018 : https://www.youtube.com/watch?v=fD2briZ6fB0

la fois que la sexualité est le seul moyen d'être heureux et que cette même sexualité leur sera à jamais « interdite ». En toute logique, faute de pouvoir faire quoi que ce soit, ils leur vient à l'idée que seule la vengeance est encore possible : les tueurs, considérés comme héros par la communauté Incel, sont de ceux-ci, et ils sont relégitimés dans leurs actes, car cela ferait parler de la cause Incel.

Un exemple de post « carburant à black pill » ; c'est-à-dire qui fait augmenter le sentiment de désespoir :

> « Imaginez la sensation d'une femme. Imaginez la sensation si douce et chaleureuse de sa peau. Imagine l'arôme doux de son parfum. Imagine-là pousser tendrement ses lèvres douces contre les tiennes. [...description de l'acte sexuel] Imagine ensuite le sentiment de pure satisfaction et de paix qui vient après coup et regarder à tes côtés et voir une personne qui pense à toi et t'a accepté de la façon la plus intime possible. Jamais tu n'expérimenteras ça, parce que ton squelette est trop petit ou les os de ton visage n'ont pas la bonne forme. Passe une bonne journée. »[5]

Les femmes en général sont considérées comme des alphas ou betas et sont déshumanisées : elles sont dites par les Incels n'être capable que d'émotions très simples (notamment le désir sexuel insatiatiable, la polygamie, qu'ils justifient par un déterminisme biologique), déclarées antisociales (ne peuvent que tromper leur mari, manipuler les hommes pour du sexe et/ou de l'argent) et sont traitées de parasites, de putes et globalement haïes.

> « Je hais les femmes. Je les hais vraiment. Chaque fois que j'en vois une j'ai le sang qui commence à bouillir. Quand elles jacassent au téléphone sur Paris Hilton. Quand elles remettent du rouge à lèvres ou me prennent du temps à fouiller dans leur sac à la con. Quand elles chouinent à propos de leurs règles. Quand elles délirent sans fin à propos d'un artiste, réalisateur, musicien dont tout le monde s'en fout. Quand elles pleurent en attendant votre propre empathie. Plus que tout, je les déteste, car ce sont des petites salopes suffisantes et hyperactives rendues comme ça par notre société merdique. Regardez ce que le féminisme débridé et les médias ont fait... »

Ils pensent qu'elles sont attirés par les Chad, car elles aiment être infériorisées, maltraitées :

> « L'homme idéal pour une femme serait un Tchad qui la violerait et la battrait tous les jours, lui parlerait comme de la merde. »
> « Les femmes aiment être maltraitées par de beaux hommes. On voit rarement des accusations de viol contre de beaux mecs. »[6]

Une dimension raciste y est souvent jointe (les Indiennes sont nommées "cury" et les asiatiques "noodles"), car les femmes non-blanches et non-blondes, qui ne répondent donc pas à leur idéal "Stacy", sont considérées comme inférieures.

Ils rêvent d'une monogamie patriarcale, ils sont très nostalgiques des vieux modèles de couple : un mariage tôt dans la vie (qui assurerait des relations sexuelles à l'homme), avec des femmes qui servent l'homme, qui ne sont qu'objet à son service voire demandent à être maltraitées, à ne pas avoir accès à l'éducation :

> « Les putes hypergames ont besoin d'être dominées et traitées comme de la merde pour rester attirées par vous. »

5 Sur Reddit, r/Braincels, propos rapportés par Contrapoints, dans « les Incels », 2018 : https://www.youtube.com/watch?v=fD2briZ6fB0

6 Propos rapportés par **Stephane J. Baele, Lewys Brace & Travis G. Coan**, 2019, « *From "Incel" to "Saint": Analyzing the violentworldview behind the 2018 Toronto attack* »

> « Toutes les femmes sont ou devraient être esclaves des hommes, cuisiner, nettoyer et écarter les jambes quand on leur dit de le faire. Laisser les femmes être éduquées et faire carrière était une énorme erreur. »[7]

Le plaisir, la relation positive mutuelle, ne sont jamais abordés, il s'agit d'une volonté de dominer la femme et, dans leur idéal, qu'elle soit soumise à leurs besoins.

Évidemment, le féminisme est accusé comme le grand coupable du fait qu'il n'y a plus ce modèle patriarcal qui répondait à leur « droit » d'avoir des relations sexuelles ; ils expliquent le féminisme comme une espèce de complot lié aux désirs insatiables et dépravés de sexualité des femmes :

> « En résumé, le féminisme a toujours été le même : accroître l'accès à Chad. »[8]

Leur idéologie est donc hautement incohérente et incongruente : ils déshumanisent les femmes tout en s'estimant être plus romantique que tous les autres, ils réduisent les relations sociales à une hiérarchie très réduite, mais s'estiment être plus intelligents que tous, ils s'estiment victimes du système romantico-sexuel, mais jamais ne pensent que leur haine, leurs croyances déshumanisantes sont peut être la raison principale pour laquelle les femmes les évitent. Ils ne leur vient pas à l'esprit que c'est l'idéologie elle-même, misogyne, qui entretient l'absence de possibilité de relations, étant donné que dans n'importe quelle relation, même amicale, l'autre n'aime pas se sentir dévalué, ni considéré comme un objet ni esclave servant uniquement à satisfaire des besoins égoïstement considérés.

C'est pourquoi, dans le cas de l'idéologie Incel décrite ici, mais aussi lorsqu'on étudie l'autobiographie d'Eliott Rogers (leur "hERoes", avec les initiales intégrées pour éviter d'être trop vu), il semble qu'un des nœuds qui lie ces interprétations hautement réductrices du monde social soit des formes de narcissisme[9] : jamais les Incels ne remettent en cause leurs comportements, leurs valeurs, croyances dans le fait que cela pourrait être à l'origine des problèmes ; ils attribuent les causes du problème que dans leur physique (avec une obsession sur l'ossature, la dimension la plus hautement stable, déterminée, génétique donc très difficilement changeable), et surtout dans la « polygamie » des femmes.

Croyances masculinistes et interprétation capitaliste de la relation

L'idéologie Incel est extrême, apparemment moins répandue en France qu'aux États-Unis, mais on trouve des idéologies assez similaires très infusées chez les jeunes (ou moins jeunes) en France également.

Suite à la diffusion d'un de nos épisodes sur la menace du stéréotype[10], j'ai eu un échange

7 Propos rapportés par **Stephane J. Baele, Lewys Brace & Travis G. Coan**, 2019, « *From "Incel" to "Saint": Analyzing the violentworldview behind the 2018 Toronto attack* »

8 Propos rapportés par **Stephane J. Baele, Lewys Brace & Travis G. Coan**, 2019, « *From "Incel" to "Saint": Analyzing the violentworldview behind the 2018 Toronto attack* »

9 Pour Elliot, le narcissisme (de type vulnérable) est assez criant au vu de ce qu'il a écrit dans son autobiographie ; des psychologues en parlent aussi ; nous avons rapporté certains liens entre ses propos Incels et le narcissisme ici : *Le narcissisme,* **Hacking Social,** 2019 https://www.hacking-social.com/2019/09/23/n1-3-le-narcissisme/ cependant il est impossible de savoir à quel point le narcissisme est commun ou non parmi les membres. L'idéologie semble par contre en être imbibée (toujours sur le versant vulnérable du narcissisme plutôt que grandiose).

10 « *Les filles sont-elles vraiment nulles en math ?* » **Horizon-Gull**, 2018 https://www.youtube.com/watch?v=ALAuI-5JLsYs

avec une personne se disant MGTOW, sur Twitter[11]. Voici quelques extraits qui montrent son idéologie.

Il y a une infériorisation des femmes :

> « Glenn : les filles en général ne raisonne pas. Elles sont émotionnelles et vous le constaterez facilement en observant vos amis
> - dépense inutilement
> -déteste la programmation
> - ne savent pas ce qu'elle veut faire dans la vie…»

Elles sont également considérées comme inutiles à la société :

> « Glenn : Écoute, imagine que le système s'effondre, c'est là que tu verras l'inutilité des métiers que les femmes font. L'agriculture, la programmation, la médecine, les métiers d'ouvriers sont les métiers utiles. Les secrétaires, assistantes, consultantes… ne servent à rien. Quand le système s'effondrera et que la vie sera de nouveau basé sur le principe du réalisme, qui est la survie. Ces femmes, qui ont traité leur mari de porc, incapable de construire leur propre maison et de chasser, supplieront ces même hommes de les reprendre à nouveau.
>
> Glenn : Est-ce qu'il est bon de mentir au monde que les femmes sont aussi compétent que les hommes. De nombreuses entreprises font faillites à cause de ses mensonges. Une vie dans le mensonge n'est pas une vie. Acceptez la vérité. »

Il pense que toutes les femmes complotent contre les hommes :

> « Glenn : Qui ai-je conseiller ici ? J'ai pas besoin d'être un expert pour informer mes frères que les femmes arnaquent les hommes avec l'égalité, car elles sont nulles ? Qu'elles arnaquent en parlant de mariage seulement quand elle vieillit (27an) puis divorce et demande des pensions alimentaires ? […]
>
> Glenn : la femme est hypergame. Elle cherchera toujours le meilleur mec pour elle jusqu'à ce qu'elle vieillit (27ans). Là elle cherchera un mec moyen comme roue de secours pour se marier, et comme tu n'étais pas l'homme de ses rêves, elle va divorcer et… pension alimentaire. »

Et que le gouvernement les soutiendrait dans leur démarche complotiste :

> « Glenn : Vu que la société favorise trop les femmes. J'encourage les hommes à ne plus draguer, fréquenter et épouser les femmes. Elles ont fait du divorce un sport national. Comme vous êtes si fortes, débrouillez vous sans nous.
>
> Glenn : [...] Vu que le gouvernement est à vos pieds, vous pouvez nous manipuler à votre guise. La seule chose qu'on puisse faire est se passer de vous. Heureusement les robots sexuels seront bientôt disponibles. »

Ils estiment que tous les hommes ne cherchent chez la femme que leur beauté, leur jeunesse, et leur fertilité, qu'ils ne sont pas attirés par leur intelligence :

11 Les citations de tweets (tout comme les témoignages d'OVMQC par exemple) ne sont pas corrigées afin de respecter la publication initiale. Ils se trouvaient aux adresses suivantes, mais le compte a été banni lors de la rédaction de cet ouvrage. Si besoin, vous pouvez me demander de fournir les captures d'écran complètes : https://twitter.com/GlennFrost15/status/1044544142557286401 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044555007738204160 https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044560768551841792 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044946735343243264 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044949493127483399 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044951732210544640

> « Glenn : j'aime les femmes qui ne sont pas capables de raisonner. Nous les hommes ont les aimes comme ça. On n'aime pas les femmes féministes, mais les femmes féminines qui acceptent qui elle sont et savent leur rôle dans la vie d'un homme.

Une autre personne est intervenue :

> « Ernester : arrête de prendre ton cas pour une généralité, je suis un homme et j'aime les femmes intelligentes, ça s'appelle un contre exemple qui vient détruire ton emploi du pronom indéfini « aucun ».
> Glenn : Ils en a que 5 % comme toi, et de toute façon tu n'es pas un vrai homme, car tu es efféminé. Si tu parviens à me montrer un seul homme riche, genre le top des tops, qui est attiré par une femme agé et intelligente, tu auras gagné. Il préfère toutes les jeunes et belles. »

Il a une vision de l'amour basé complètement sur l'exploitation, l'extrinsèque, une sorte de contrat marchand :

> « Viciss : qu'est ce que l'amour pour toi, du coup ?
> Glenn : l'amour c'est l'homme qui fournit les ressources, quant la femme s'occupe de l'éducation des enfants, de l'entretien de la maison et toutes les tâches ménagère, et surtout pour la vie, pas de divorce qui tienne, et encore moins de pension alimentaire quand c'est la femme qui quit
> Viciss : non, mais je demandais en tant qu'expérience vécue. Se sentir aimé, aimer quelqu'un, comment tu définis cela en tant qu'expérience ?
> Glenn : les femmes de nos jours n'aiment plus. Elles vont voir les plus riches, beau, célèbre qui vont les baiser jusqu'à leur 27 ans, qui iront mentir aux mecs normaux en disant, je t'aime pour la vie, épouse moi et autre. Et ça c'est là l'ARNAQUE ! Tu sera sa roue de secours
> Viciss : oui, mais toi, est ce que tu sais aimer ? Je te parle même d'amour type familial, type amical. Comment tu définis et exprime cette affection que tu pourrais avoir pour un ami, un proche, etc ?
> Glenn : je sais aimer, j'ai de nombreux amis, mais avec les femmes de nos jours c'est suicidaire. Elle peut t'accuser d'harcèlement ou de viol juste parce qu'elle est Cache contre toi. Une amie chrétienne m'a menacé de la sorte et je suis devenue MGTOW le lendemain. »[12]

A noter que je lui est posé cette question parce qu'il a dit dans l'échange avoir toujours été célibataire. Tout semble avoir débuté pour lui à partir de cet évènement où une amie l'a accusé de harcèlement/viol. Même sans savoir ce qui s'est réellement passé, il est évident qu'il y eut un problème relationnel, qu'il s'est comporté d'une façon dont il ne comprend pas qu'elle est mauvaise, ou qu'il n'arrive pas à se questionner sur son comportement ou à analyser la dynamique relationnelle. Il semble y avoir de graves lacunes en compétences socio-émotionnelles.

On retrouve donc approximativement la même idéologie que les Incels, excepté que la stratégie est de s'éloigner des femmes. Mais celles-ci sont vues toujours comme des objets, l'amour est totalement instrumentalisé, il y a une perception du monde très orientée à la dominance sociale (qui se perçoit dans ce qu'il croit des objectifs des femmes, comme ses volontés de mariage traditionnel qui s'avère être davantage le fait d'obtenir des services à vie, de posséder une employée sexuelle et ménagère à vie). Tout y est extrinsèque, l'amour est vu comme un contrat d'échange de services.

Dans le même ordre d'idée, des hommes m'ont expliqué avoir cru longtemps à des théories

12 https://twitter.com/GlennFrost15/status/1044544142557286401 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044555007738204160 https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044560768551841792 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044946735343243264 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044949493127483399 ; https://twitter.com/hackingsocialfr/status/1044951732210544640

assez similaires de l'adolescence jusqu'au début de l'âge adulte : la relation amoureuse et/ou sexuelle est vue comme une compétition capitaliste, qui commence dès l'entrée au collège où Il s'agit de perdre sa virginité le plus rapidement possible, que l'envie existe ou pas. Le but est d'être bien perçu, intégré, respecté par le groupe d'ami mâle. Les conquêtes sexuelles/amoureuses sont perçues comme compétitives et l'obtention d'une copine n'est vue possible que si l'homme possède des atouts extrinsèques particuliers (argent, possession d'une voiture, beauté à la "Chad"…), ce qui mène des hommes plus âgés (la vingtaine voire plus) à faire la sortie des collèges en voiture pour impressionner et obtenir des jeunes filles de 13 à 15 ans. Certains hommes se retrouvent dans des relations amoureuses dans lesquels ils n'aiment pas du tout leur copine, d'autres sont frustrés d'être célibataire, mal dans leur peau du fait d'être vierges, fatalistes quant à la possibilité d'une relation alors qu'ils sont extrêmement jeunes (parfois avant 20 ans, c'était le cas de Eliott Rodger), et ils portent la responsabilité de leur frustration à la fois sur les femmes qui ne choisissent que des "connards" (la version française du Chad) et pas les gentils. Par contre il n'y a aucune remise en cause de la pression sociale à ce sujet, il n'y a pas même d'interrogation sur cette forme capitaliste de la relation, forme qui est pourtant à l'opposé de ce qu'est une relation sociale (même amicale).

Dans cette idéologie également, l'homme qui a des comportements gentils envers une femme doit être comme rémunéré en « sexe » ; et les femmes sont considérées ingrates lorsqu'elles n'ont pas de relations sexuelles avec ces hommes qui ont été pourtant gentils, préférant les "chad" qui n'ont pourtant pas payé de gentillesse. De façon générale, il n'y a pas vraiment d'intérêt intrinsèque pour la relation, il s'agit souvent de viser l'intégration dans le groupe des hommes, d'être comme eux, avoir un statut dans le groupe. Parallèlement, il y a une conquête du stéréotype masculin qui consiste à refouler toute émotion, ne pas en parler, paraître "fort", supprimer toute empathie et compassion, ce qui s'oppose également à toute construction d'une relation sociale saine (même avec des amis), puisque toute « vulnérabilité » est interdite, puisqu'il n'y a pas d'empathie, alors il n'y a aucun échange vrai et profond, aucune confiance qui peut naître étant donné que la personne vit en continu sous un masque.

En résumé, tous ces problèmes rassemblent les mêmes failles, on le verra plus tard lié à la fois à un SDO, à un RWA parfois, le tout structuré par avec une idéologie capitaliste/néolibérale appliquée aux relations sociales, à une pression sociale distale (la culture) et proximale (le groupe d'amis mâles) à l'adhésion à des stéréotypes masculins toxiques. Ce stéréotype empoisonne à la fois les hommes qui en viennent à des croyances Incel, nuit aux relations en général et nuit aux femmes/aux trans/aux homosexuels via la violence, que ce soit le harcèlement dont on a déjà parlé, mais aussi des viols, des coups, des meurtres. Ce stéréotype est aussi dévastateur parce qu'il réduit les possibilités de l'homme :

■ Il lui interdit d'exprimer ses émotions, donc de les comprendre, et il en viendra à ne pas les comprendre chez les autres ; il peut être incapable de gérer des moments difficiles, de réguler les émotions, et donc perdre en contrôle sur sa vie.

■ Il lui dit que l'empathie, l'altruisme, la compassion sont les facettes de la faiblesse ; or les supprimer c'est s'amputer de forces qui permettent d'agir avec courage, de nouer des relations puissamment bénéfiques et créatrices et de vivre plus intensément.

■ Il lui dit qu'il doit être fort et cette force est entendue comme le fait de dominer, y compris avec violence ; or, la violence est un problème de régulation des émotions, un manque de compétences socio-émotionnelles qui a des conséquences terribles, et la domination (même accomplie) n'est rien de plus qu'une aliénation à vivre dans un monde où l'on craint de perdre constamment des privilèges illusoires, donc ne jamais être libre de vivre pleinement. Aucune relation positive n'est possible dans l'adhésion à un système de domination/soumission, au-

cun bonheur social profond ne peut en émerger, il ne restera qu'une profonde solitude faite de peurs, craintes, rage, de colère.

🎖 Aux États-Unis, cette "force" est aussi liée à une conquête financière, donc des aspirations extrinsèques qui sont, on l'a vu, catastrophiques pour le bien-être.

Autrement dit, le respect ou la volonté de rentrer dans ce stéréotype est une auto-deshumanisation qui prive l'Incel (et ceux qui adhérent à l'image stéréotypée du masculin) de ses compétences socio-émotionnelles de ses capacités à se lier bénéfiquement à autrui, du développement de son altruisme, de son empathie, de sa maturité… des problématiques toujours rattachées, corrélées au SDO et au narcissisme. Dans le cas des Incels, lorsque cela va jusqu'au « *black pill* », cela peut se terminer en terrorisme et/ou en tentatives de suicide ; ici un Incel témoigne :

> « Voyons les choses en face, la pilule noire est du carbu à suicide, et la plupart d'entre nous ne devraient pas s'y frotter. Je me suis joyeusement laissé aller dans ce fil reddit dès l'avoir découvert, comme j'aime découvrir les secrets que la société m'a caché, mais ça a affecté ma santé mentale d'une mauvaise façon. J'ai fait un appel pour la première fois à SOS suicide il y a quelques semaines et je n'avais jamais eu à faire ça auparavant. J'ai toujours pu me convaincre de ne pas le faire avec un peu de logique, mais mon esprit est détruit maintenant. »[13]

■→◆Pourquoi ça sape l'autodétermination ?

Ces idéologies et attitudes sapent l'autodétermination de ceux qui y adhérent tout d'abord parce que cela ne résout en rien leur problème : ils veulent des relations sexuelles et/ou amoureuses avec des femmes, or ils les haïssent et les diminuent, donc il y a très peu de probabilité qu'elles lient la moindre amitié ou lien positif avec eux.

Autonomie : elle est sapée chez eux puisque l'idéologie verrouille toute possibilité heureuse et insiste sur le fait qu'il est impossible de résoudre les problèmes. Parfois les conseils extérieurs sont tournés en dérision sordide, ce qui rend très difficile de leur faire percevoir les espaces de possibilités qu'ils pourraient explorer.

Proximité sociale : l'idéologie sape leur proximité sociale en général, puisqu'ils jugent aussi les autres hommes avec haine et jalousie, alors que s'ils étaient ouverts, peut être que cela leur offrirait plus d'opportunités de rencontres et de façon globale de bons moments. La proximité sociale est rendue impossible avec les femmes, quel que soit le type de relation.

Compétence : cette idéologie bloque totalement le développement de compétences, notamment socio-émotionnelle, puisqu'ils partent du principe qu'ils n'ont rien à apprendre, qu'ils ont la vérité, ce qui les empêche d'évoluer sur le plan relationnel en général.

Motivation intrinsèque/flow : elle est absente. Chez l'Incel Elliott Rodgers, son autobiographie rapporte très peu de passions et, lorsqu'il en a, elles sont extrinsèques : il jouait à WOW[14] de façon obsessionnelle, sans plaisir, parfois enragé d'être nul et de ne pas être supérieur en compétences par rapport aux autres. Un jour il se met à écrire et pense que ce

13 Sur Reddit, r/Braincels, propos rapportés par **Contrapoints**, dans *les Incels*, 2018 : https://www.youtube.com/watch?v=fD2briZ6fB0

14 *World Of Warcraft*, un MMORPG

sera peut-être un bon moyen d'atteindre ses buts de richesse et de supériorité.

Est-ce qu'un environnement visant la MI pourrait les transformer et les libérer de leur idéologie ? Je n'ai pas de réponse à cette question. Cependant, si l'environnement de l'activité à MI respecte l'extensivité, travaille aussi les questions socio-émotionnelle (comme Q2L ou l'environnement Montessori façon Alvarez), peut-être qu'il y aurait un effet bénéfique.

Motivations extrinsèques : l'idéologie Incel ou MGTOW montre une absence d'intérêt intrinsèque pour autrui, il s'agit toujours de fabriquer une forme de supériorité, alimenter des formes de possession, parfois même lorsqu'il s'agit de compétence ou passions sans lien avec les relations sociales. Concernant la motivation à la relation, elle est totalement extrinsèque, puisque même quand ils la rêvent, il s'agit de possession de l'autre ou d'exploitation servant à satisfaire leurs besoins égoïstes/leur narcissisme. Les régulations sont très compartimentées (ils veulent des femmes, mais les haïssent), introjectées (la notion de honte est très souvent invoquée). Il y a une amotivation totale à développer des qualités et compétences sociales, parce qu'ils pensent la relation sous forme totalement extérieure et discriminante : ils cherchent à développer au « mieux » des capacités à la manipulation mentale (qui est donc raccord à leur idée d'infériorité des femmes ou le fait qu'il est bon de les exploiter), mais généralement le seul développement personnel qu'ils souhaitent est en rapport à l'apparence extérieure (look, coiffure, chirurgie esthétique). Ce qui est paradoxal, parce que pour avoir de bonnes relations sociales, ce sont les qualités « intérieures » d'ouverture, d'empathie, d'écoute, les compétences socio-émotionnelles, qui permettent de se connecter à autrui. Ils renforcent également entre eux ces motivations extrinsèques.

Soumission à l'autorité : ils se soumettent voire surobéissent totalement aux pressions culturelles extrinsèques (notamment au travers de leur croyance que d'avoir beaucoup d'argent = résolution de tous les problèmes relationnels) et aux stéréotypes de la masculinité quand bien même ce serait en partie la cause première de leurs soucis (par exemple, le fait de devoir "être fort", "sans émotions", etc.)

Pressions horizontales : elles sont extrêmement fortes dans la communauté et ils sont très sensibles à celles extérieures sur les codes de masculinité. Ils ne cherchent pas de preuves sociales du contraire, uniquement celles qui renforcent l'idéologie Incel, réinterprètent les preuves sociales montrant la fausseté de l'idéologie ou cessent de voir l'extérieur.

> ✶ TRANSFORMATION^RS <

L'abandon progressif de croyances qui nourrissent le mal-être

✶TRANSFORMATIONRS : l'abandon progressif de croyances et d'idéaux qui nourrissent le mal-être

Partir à la rencontre du monde réel

Certains Incels se sont eux-mêmes sortis de cette idéologie, l'un témoigne sur Reddit après le massacre de Rodgers[1], reconnaissant tout d'abord à quel point il y a du mal être dans la communauté et que ce n'est pas juste une question de célibat :

> "Être un incel c'est horrible, c'est la pire chose, et la communauté n'aide pas.
> Souvent, les gens décrivent les incels comme « célibataires malgré eux », des mecs qui ne peuvent pas choper. C'est leur souci le plus visible et discuté, mais le plus souvent, ce n'est pas leur seul souci.
> Quand un homme est littéralement incapable de plaire à la moindre femme, généralement ça vient aussi d'un souci au niveau social, qui se répercute sur toute sa vie, pas juste au niveau des relations amoureuses.
> On ne se sent pas important, on a l'impression de ne rien valoir. Ça finit par peser sur l'estime de soi et c'est entre autres de là que vient la nature auto-dépréciative et stupide de la communauté."

Et selon l'ex-Incel, la communauté renforce ce mal-être :

> "L'autre souci, c'est la communauté, celle des incels. Son plus gros souci c'est que rien n'est fait pour régler les problèmes, le but est simplement de renforcer des opinions que les membres ont déjà.
> Donc on a des mecs qui n'arrivent pas à séduire, sont à l'écart de la société (pour diverses raisons), et vont en ligne pour trouver des mecs comme eux, qui leur mentent sur l'origine de leurs problèmes et font écho à leurs idées.
> En se confiant à ce groupe, on finit par emmagasiner certaines de leurs idées. Elles n'aident pas dans le vrai monde, au contraire, elles tirent vers le bas.
> C'est là qu'il est dur de s'en sortir. Revenir à la raison, pour moi, voulait dire me débarrasser de toutes les opinions, idéologies que j'avais.
> En théorie ça semble facile, mais que vous soyez de droite ou de gauche, imaginez faire l'effort intellectuel de passer de l'autre côté, eh bien c'est un peu pareil.
> On apprend à mépriser les femmes, les hommes séduisants qui chopent ces femmes, la pop-culture… et d'un coup il faut reconsidérer tout ça, conclure que ce sont des bêtises et qu'il faut s'ouvrir aux autres opinions.
> Et pendant qu'on fait cet effort intellectuel, toute la communauté ne cesse de dire qu'on a tort, que ça ne sert à rien."

Il explique comment il a néanmoins réussi :

> "J'ai fait plusieurs choses, mais ce qui a eu le plus d'impact c'était simplement… de **m'exposer au monde réel**. J'ai été prendre l'air, littéralement.
> Quand j'étais un incel je ne sortais jamais. Je n'avais jamais mis un pied dans un bar, un club, je ne connaissais rien de ce style de vie.
> Du coup, c'était facile de croire tout ce qui se racontait en ligne sur les bars, les clubs, les femmes,

1 https://www.reddit.com/r/IncelTears/comments/8fd7in/a_story_from_a_former_incel_how_i_got_myself_out/ traduit par : **Mymy Haegel**, *Un ex-incel explique comment il est sorti de son idéologie misogyne et toxique* 2018 https://www.madmoizelle.com/incel-temoignage-920619

> parce que je n'avais aucun élément de comparaison issu de la réalité qui m'aurait permis de séparer le vrai du faux.
> La première fois que j'ai été dans un bar, j'ai vu un mec faisant bien 10 centimètres de moins que moi et le double de mon poids, installé dans le carré VIP avec plein de femmes sexy gravitant de son côté.
> Voir ça, ça a anéanti ma vision du monde. Parce que si on en croit la communauté des incels, ce que faisait ce mec, là, c'était littéralement impossible.
> Après ça j'ai continué à sortir, et chaque fois il se passait un truc différent. Aucune soirée n'était la même. Il y avait toujours des gens différents, des situations différentes, des interactions différentes.
> J'ai commencé à comprendre qu'il n'y avait pas un seul type de personne qui pouvait séduire un seul type de fille, et que tout était possible, vraiment tout.
> Je me suis fait jeter d'un bar et j'ai été invité en soirée 5 minutes plus tard, je me suis pris un gros rejet par une fille devant son petit ami et au final elle est venue me donner son numéro…
> Je me suis retrouvé dans un coin du bar à parler de mes origines à une fille quand un mec bourré a décidé de me foutre un coup parce qu'il pensait que je mentais au sujet de ma nationalité (quelle soirée amusante)…
> Plus de situations que je ne pourrais les compter, dont je suis toujours sorti en me disant "Qu'est-ce qu'il vient de se passer ?!".
> En gros, **j'ai remplacé ce que j'ai appris des incels par des connaissances tirées d'expériences réelles**. »[2]

Il est sorti de l'idéologie, y compris au sens littéral de « sortir » : au final, il est allé lui-même voir dans la vie ce qu'il s'y déroulait, il a observé, il a vécu, et forcément la réalité lui a montré que cette idéologie était à de très nombreux titres complètement erronée, que la vie était beaucoup plus vaste de possibilités. Cependant "sortir" tel qu'il le décrit demande de sortir de son égo pour voir les faits tels qu'ils sont, et cela ne semble pas très possible pour les profils les plus extrêmes : on voit par exemple qu'Elliott ne voyait la réalité qu'au travers du filtre de sa jalousie, de son narcissisme, de ses complexes, la réalité ne lui parvenait pas en brut, il lui était comme impossible de voir les situations comme des situations advenant sans rapport avec lui. Tout était instantanément connecté à son égo, son moi : un couple ne pouvait pas passer devant lui sans qu'il y voit une offense personnelle, une attaque, tant son narcissisme tordait les faits.

Un autre Incel, Jack Perterson, raconte comment il est sorti de la communauté, qu'il pensait - à tort - ironique. Durant son enfance et son adolescence il ressent un fort sentiment de rejet, notamment des femmes. Acnéique, victime de harcèlement scolaire, il est élevé seul par sa mère, et découvre à 11 ans *4chan* :

> « C'est là que je me suis plongé, très jeune, dans la culture du rejet. C'était un endroit pour se défouler. »[3]

Peterson passait ses journées dans sa chambre, sur ces forums. En 2018, un an avant que le Guardian rapporte ses propos, il a commencé à contribuer activement. Avec un autre membre du forum Incel, il lance un podcast pour discuter des problèmes, qui devient populaire. Après l'attaque de Toronto par Elliot Rodger, il fait une émission où il dit explicitement qu'il ne tolère pas la violence, insistant sur le fait que la plupart des autres Incels ne la tolèrent pas non plus.

2 https://www.reddit.com/r/IncelTears/comments/8fd7in/a_story_from_a_former_incel_how_i_got_myself_out/ traduit par : **Mymy Haegel**, *Un ex-incel explique comment il est sorti de son idéologie misogyne et toxique* 2018 https://www.madmoizelle.com/incel-temoignage-920619

3 *'Not as ironic as I imagined' : the incels spokesman on why he is renouncing them* **Justin Ling,** 2018 https://www.theguardian.com/world/2018/jun/19/incels-why-jack-peterson-left-elliot-rodger

Mais ses invités ne sont pas du même avis : « *C'est le résultat de ce qui se passe lorsque les gens - en particulier les jeunes mecs moches - sont complètement isolés de la société* », dit l'un d'entre eux. Un autre invité, qui est resté anonyme, rejette la faute sur le fait que la société aurait abandonné la monogamie, qu'il y aurait un contrôle des naissances, et que les rencontres se feraient plus qu'en ligne. Cela déclencherait selon lui des "impulsions génétiques" qui conduisent à ce type de violence.

Incels.me a épinglé ce podcast sur sa page d'accueil, et les journalistes ont commencé à vouloir rencontrer Peterson. Il a répondu aux appels d'une douzaine de médias qui voulaient connaître le rôle de la culture Incel dans l'attaque de Toronto. Il a essayé de dépeindre le mouvement comme n'étant pas intrinsèquement violent ou sexiste.

Mais là encore, la communauté n'était pas du même avis : ils ont reproché à Peterson d'avoir mis le blâme des attentats sur les Incels, alors qu'il aurait dû selon eux mettre toute la faute sur le comportement des femmes. Ils lui ont rappelé qu'ils détestaient réellement les femmes, que ça n'avait rien d'une plaisanterie.

Ils l'ont également traité de "normie" et reproché de ne pas être un "vrai" incel, notamment parce qu'il n'était pas laid ni vierge.

Mais parallèlement, cela lui fait découvrir un nouvel univers social :

> « Avec toute cette tempête médiatique, j'ai parlé à beaucoup de gens, beaucoup de journalistes, et j'ai eu beaucoup d'échanges avec des gens normaux gentils - vous savez, pas des incels – qui me tendaient la main", dit-il. « Mails, Twitter, messages YouTube, commentaires et tout. Et cela m'a en quelque sorte prouvé que je n'ai pas à rester ce loser, qui reste assis toute la journée à rejeter le reste du monde. »

Il rencontre aussi des féministes et découvre qu'il peut discuter avec elles de façon tout à fait constructive, qu'elles ne sont pas dans la haine que les Incels décrivaient.

Il a commencé à voir le forum sous un jour différent. Les messages encourageant les fusillades de masse - « going ER » (les initiales d'Elliot Rodger)- ont commencé à lui sembler bien réels et assez terrifiants. Il a commencé à se demander si ses efforts pour défendre le mouvement n'étaient pas à coté de la plaque.

> « Je les ai toujours considérés comme ayant un humour très sombre et ironique [...] En fait, ils n'étaient pas aussi ironiques que je l'imaginais. »

Puis ensuite il décide de quitter les Incels :

> « Cette nuit j'ai demandé à l'administrateur de incel.com de bannir de façon permanente mon compte. Je ne peux plus écrire sur le forum. J'ai aussi annulé toutes mes apparitions médias sur ce sujet, vous savez toutes les interviews tv, radio, tout est annulé maintenant. »[4]

Il raconte la prise de conscience :

> « Cela m'a fait réaliser à quel point ma vie était ennuyeuse, misérable, comme sous anesthésie. Je ne pense pas que je puisse retourner dans ma chambre, m'asseoir devant l'ordinateur, poster dans un forum, faire des podcasts.. Je pense que j'ai besoin de faire quelque chose avec ma vie. Vous savez ça peut vous entraîner dans la dépression juste de regarder les forums comme ceux des Incels, à cause du contenu, à quel point ces attitudes peuvent y être défaitistes, et je ne suis pas vraiment un genre de gars défaitiste. Il y a des choses que je veux faire dans ma vie. Des

4 *'Not as ironic as I imagined' : the incels spokesman on why he is renouncing them* **Justin Ling,** 2018 https://www.theguardian.com/world/2018/jun/19/incels-why-jack-peterson-left-elliot-rodger

> choses qui ne tournent pas autour du fait d'être misérablement solitaire, ce n'est pas mon focus principal.
> Si je reste sur le forum Incel, et les podcast Incel, ça serait mon centre d'attention principal, le fait d'être misérable, parce c'est ce que ce sujet requiert. […]
> Si je reste, je ne serais jamais capable de vraiment sortir de cette ornière dans laquelle je suis, je ne serais jamais capable de « m'élever », je ne veux pas rester assis et être misérable pour le reste de ma vie, donc le mieux est que je bouge de là.
> Merci pour le soutien que j'ai eu sur le forum, même s'il y a eu énormément de commentaires négatifs sur le forum […] j'ai eu de très bon amis dans la communauté, j'ai rencontré des gens bien. »[5]

Et on voit que le rôle des tiers n'est pas très difficile pour aider ces profils à sortir de leur idéologie : ils n'ont qu'à vivre comme ils ont l'habitude de vivre, visant le bien-être c'est-à-dire différemment du mode incel, c'est-à-dire une vie pleine de relations et ouverte au partage, à l'écoute et à la discussion mutuelle, éveillant leur curiosité à tous profils et leur recherche de compréhension pour discuter avec quiconque. Cela peut suffire pour aider des personnes qui sont tombées dans cette idéologie et qui n'y sont pas verrouillées par un narcissisme. Les personnes qui ont eu de l'influence sur ces Incels repentis n'ont aucunement voulu changer ces profils ni exercer une influence particulière, ce qui démontre encore qu'il n'y a pas de nécessité de « contrôler » l'autre comme un pion pour le changer, ni l'appâter avec des récompenses extrinsèques, ni de le diminuer.

Des hommes, croyant à ce « capitalisme » des relations, m'ont rapporté aussi en être sortis en changeant d'environnement social (l'un passant de la campagne à la ville par exemple), et là encore, le fait de voir plein de modes de relations très variés, qui prouvent l'absence de fondement de ces croyances et ouvrent les possibilités, les a fait abandonner ces idées. Le passage à l'âge adulte semble aussi éloigner de cette idéologie qui semble être plus prégnante chez les jeunes sans expérience, au lycée, au collège ; à noter que le narcissisme des personnes en général atteint un pic durant l'adolescence (parce que c'est l'époque du développement de l'identité notamment) puis s'estompe, d'où le fait qu'il y ait adhésion et participation à ce genre d'idéologie (par exemple, la course à la popularité et au respect du groupe en perdant sa virginité, qu'importe s'il y a envie, amour/respect de l'autre personne).

Debunker les stéréotypes

De façon plus générale, pour résoudre leur mal-être et éviter d'en causer, il s'agit de debunker les stéréotypes du masculin et les pressions sociales culturelles associées, comme le montre fort bien le documentaire *The mask you live in it*[6]. Certains hommes sont conscient rapidement de la toxicité des stéréotypes dans lesquels on veut les mouler, parce qu'ils l'ont subi de plein fouet par d'autres hommes, que ce soit via le harcèlement scolaire, les abus sexuels.

L'un a vécu avec un père qui frappait sa mère et faisait des allers retour en prison : son père ne tisse aucun lien signifiant avec lui, rejette son mode d'agir :

> « Au collège ça a été très difficile à gérer parce que je ne savais pas… Je ne savais pas ce qu'était un homme, je n'avais pas eu de figure paternelle dans ma vie, juste des femmes fortes. J'ai été

5 *Why i'm leaving incel,* **Jack Peterson** https://www.youtube.com/watch?v=ng29REVIyTQ ; *Un « incel » repenti regrette le manque d'ironie du mouvement masculiniste,* **Nina Pareja,** 2018, Slate http://www.slate.fr/story/163424/peterson-incel-repenti-regrette-manque-ironie-mouvement-masculiniste

6 Un documentaire de Jennifer Siebel (2015)

pas mal bridé en grandissant, car je ne suis pas un modèle de virilité, je ne l'ai jamais été. Pourquoi suis-je ostracisé et traité différemment, car je refuse de me battre, parce que je ne vois pas l'intérêt d'avoir des rapports à tout-va et non protégés avec d'innombrables femmes pour ensuite m'asseoir et m'en vanter en buvant et en fumant un joint ? Pourtant, c'est le portrait que la société valorise en tant que masculin. Je ne valorise pas ça. Sûrement parce que je suis toujours très proche de ma mère et de ma grand-mère qui sont toutes deux extrêmement fortes et respectables, pas juste des femmes, mais des personnes respectables. Et c'est ça que je voulais faire fructifier. »

Plus tard, il commence à rencontrer des hommes qui lui apparaissent de bon modèles, étant de bons pères aimant leurs enfants, étant respectueux.

« La dernière fois que j'ai parlé à mon père, j'étais en terminale. Je lui ai dit le détester et ne plus vouloir lui parler. Sous le coup de la colère, j'ai décidé d'écrire tout ce pour quoi je lui en voulais depuis mon premier souvenir où il battait ma mère. Je me suis assis pour écrire la lettre. J'avais l'intention de la lui envoyer par la poste. J'avais un cours de prépa d'anglais et le prof ressemblait à mon coach de lutte [qu'il respectait énormément] et avait beaucoup de ses caractéristiques. Je suis allé dans sa classe et j'ai dit : "*quelque chose me dit de vous faire lire ça avant que je l'envoie et je ne sais pas pourquoi*." Il a lu, je pense, les 3/4 de la 1ere page et il s'est mis à pleurer. Les larmes coulaient sur son visage. Il m'a dit "*je te comprends tellement mieux, à présent. C'est pour ça que tu te dépasses toujours en tout. Pourquoi tu dois être le meilleur, être parfait, pourquoi tu soulignes chaque minuscule détail*". Il m'a regardé et m'a dit "*tu es bien tel que tu es*". Visiblement c'est tout ce que je voulais entendre d'un homme. »

On voit ici l'importance fondamentale de personnes extérieures faisant office de modèle et offrant quelques minutes d'attention, quelques mots : cela peut réparer les personnes.

D'autres adhèrent au stéréotype de l'homme brut, tentent de s'y caler, puis prennent conscience que cela ne va pas, que ce n'est pas eux et toute leur complexité possible :

« A ma première année de lycée, je suis allé en boîte avec une femme. Et nous étions prés d'un type. Et elle s'en allait après m'avoir parlé. Elle portait un pantalon assez moulant. Et il a dit "*je comprends mieux comment on peut vouloir violer quelqu'un*". La façon dont j'ai vécu le discours masculin impliquait souvent de faire des choses à des femmes qui n'étaient pas forcément consentantes. Quand je suis entré à la fac, j'ai senti la pression d'avoir des histoires sans lendemain. L'alcool a été l'outil qui me permettait d'être sûr de moi, agressif et prédateur pour trouver des femmes avec qui coucher, ce qui me permettait de m'en vanter auprès d'autres hommes. En particulier auprès des autres garçons. On fait mieux qu'un autre en parlant des fesses ou des seins d'une femme. On implique quelque part que les femmes existent pour qu'on couche avec, qu'elles existent pour nous. Je ne pense pas qu'on pense à ce que ça implique. »

Dans cette culture stéréotypée, la femme sert comme un objet de socialisation entre hommes, il n'y aucun intérêt "intrinsèque", ni même de relation autre que l'utilisation. C'est dégradant pour la femme, dégradant pour l'homme, dégradant pour la notion même de relation, qu'elle soit amoureuse, sexuelle, amicale, puisque utiliser les personnes ainsi suppose que tout humain peut être employé comme un objet : comment avoir confiance en qui que ce soit après avoir adhéré à une telle déshumanisation. Cependant, il remarque que c'est problématique.

« A ma 3eme année de fac, j'étais dans ma première relation sérieuse à long terme et j'ai appris qu'elle avait été violée. Et j'ai découvert plus tard que ma mère avait été violée. C'était douloureux pour moi de penser que c'était arrivé à quelqu'un à qui je tenais. Et que ça arrivait à toutes sortes de personnes. Ça m'a permis de réfléchir à la masculinité de façon critique, d'essayer de deve-

> nir un être humain plus entier et moins obnubilé par ce que je pensais devoir être. J'ai arrêté le sport dans le cadre de la compétition scolaire et je me suis remis à faire du théâtre. Mais un des personnages que j'ai joué était transgenre. Je me rappelle que mes parents avaient assisté à la représentation et que mon père était vraiment mal à l'aise. Il n'était pas à l'aise avec son fils qui était un prototype d'homme hyper viril et qui devenait une personne hyper-pas-virile. Même dans le contexte de la pièce où ce n'était pas vraiment moi. C'est devenu un sujet de discorde entre mon père et moi. Il me répliquait « pourquoi tu ne voudrais pas être ce que tu es ? »

On voit que la pression sociale à exercer cette masculinité toxique, qui hiérarchise les gens, en déshumanise certains, supprime l'idée de relation (même amicale) pour la remplacer par un jeu constant de domination/soumission venant de toutes parts : des pairs, du cercle familial, de la culture qui valorise un homme pourtant tronqué de ses capacités à lier des relations sociales mutuellement saines.

Dans ce témoignage, on voit que les prises de conscience ont été successives, ce qui a amené le témoin à d'abord comprendre la douleur des cibles, puis à s'informer, puis aussi à se libérer lui-même, notamment en faisant du théâtre (il raconte que l'activité elle-même aussi était mal perçue par cette masculinité toxique).

Dans le documentaire, un éducateur fait un exercice très intéressant ; avec des détenus, ils font un brainstorming de toutes les pressions sociales liées au fait d'être un homme, sur ce qu'il ne doit pas dire ou faire. On découvre avec eux que ce stéréotype du masculin est construit sur le fait que les femmes sont inférieures, donc tout ce qui est lié de façon stéréotypée aux femmes est à éviter pour devenir « homme ». C'est un stéréotype qui a pour but de maintenir des privilèges, qui défend une domination sur des groupes de personnes. Ainsi, l'homophobie, les discriminations envers les personnes trans sont également liées à ce noyau dur qu'est la réduction, l'infériorisation des femmes : c'est parce qu'ils auraient le pied dans la case des stéréotypes dit « féminins » qu'ils seraient haïs, tels des traîtres à leur "premier" groupe d'appartenance.

L'éducateur, après avoir rangé tous les stéréotypes de genre dans un tableau à deux colonnes, efface les titres « homme », « femme » de celles-ci. L'empathie n'est pas un trait féminin, pas plus que la force est masculine. Il y a des traits, et chacun les a ou ne les a pas de façons différentes. On peut être hors stéréotype sans pour autant ne plus être femme ou homme, et cela permet de se construire pleinement, de s'ouvrir des possibilités, d'être.

Un détenu rapporte sa compréhension profonde du problème :

> « Je veux partager cela avec vous, pour clôturer. Vous savez, avant, quand j'étais prisonnier de la case « homme », j'avais la sensation d'être incomplet. J'avais l'impression de ne jamais être la personne que je devais être ou la personne que ma famille voulait voir en moi. Une fois sorti de cette case, avec ce cheminement et du travail, je me sentait haut de 3 m et je me sentais valorisé, j'avais le droit d'être aimé, un sentiment d'appartenance avec les pairs que je me suis fait et avec qui j'ai fondé une communauté ici. Et je me sens complet. »

Après la compréhension, il y a aussi le passage à l'acte. Les stéréotypes sont debunkés, il y a transformation des idées, le champ est libre. Mais que faire ? Comme dans notre exemple au chapitre précédent, certains hommes n'ont jamais appris, n'ont eu aucun modèle d'une masculinité non toxique. Ainsi, certains ont cherché des modèles, et faute d'en avoir trouvé, le sont devenus pour les jeunes. L'un est devenu prof parce qu'il a senti qu'il y en avait besoin dans sa communauté qui est dans une situation difficile :

> « A deux pâtés de maisons, vous trouverez des prostituées. Il y a beaucoup d'activités de gang dans le secteur. Pour moi, c'est une zone de guerre. Nos enfants se lèvent chaque matin et doivent préparer leur masque [symbolique] pour arriver jusqu'à l'école. Si ce masque implique que je ne laisse pas voir ma vulnérabilité aux autres, je risque d'avoir à porter un masque vraiment résistant. Et en arrivant ici, heureusement, je peux retirer mon masque et me concentrer sur ce que j'apprends, au lieu de porter cette coquille solide. Beaucoup de nos étudiants ignorent comment retirer le masque. »

On voit ici qu'ils lient cette adhésion à une masculinité dure, qui se méfie des autres, cache ses émotions face à un contexte de violence : ils s'accrochent aux stéréotypes parce qu'ils régnent sur le quartier, les dominent, et qu'opter pour une identité plus souple avec plus de possibilités est un risque de rejet, possiblement dangereux.

> « On m'a répété, au cours élémentaire, que j'étais intelligent. Mais au collège, ce n'est pas cool d'être intelligent. Avoir des bonnes notes ne signifiait absolument rien. Ça ne signifiait rien à la récré. J'ai donc dû réfléchir au moyen de m'adapter. Alors j'ai arrêté de bosser. C'était cool de s'en fiche. Retirez moi des points. Appelez ma mère. Je suis tombé dans le piège. Ce n'est qu'en dernière année de collège que les conséquences sont venues. Et c'est une enseignante qui m'a sauvé. Elle a vu assez en moi pour me dire : "*Je sais que tu as un problème. Je sais que ton père est mort avant ta naissance. Mais tu en fais un prétexte. Tu es trop intelligent pour faire semblant*". Elle a rajouté "*On ne choisit pas ce qui nous arrive, mais on a la responsabilité d'en tirer le meilleur parti*". J'étais furieux contre cette prof. Je ne voulais plus lui parler. Elle ne pouvait pas parler ainsi. Mais j'ai écouté et retenu ses paroles. Et ça a changé dès le lendemain. Mes notes ont changé dès lors. Ma mère avait beau faire de son mieux pour m'élever, je devais entendre d'autres voix pour m'aider à trouver ma voie. »

Là encore il a suffit de quelques mots d'un tiers, d'un moment d'attention, pour changer les choses, l'empêcher de tomber dans un moule de masculinité toxique qui, ici, l'incitait à supprimer des formes de preuves de son intelligence : le fait de réussir des études.

Un père, observant son enfant et les autres, a compris qu'en fait les enfants savent pertinemment nouer des relations profondes, vivre des émotions, en parler, être empathiques, sensibles. Il ne s'agit pas d'apprendre, mais de retrouver ce qui a été perdu, refoulé, voire interdit par les stéréotypes, et de renouer avec. Ainsi, lui, a réappris au coté de son très jeune fils, en faisant confiance à sa sensibilité :

> « Quand j'ai su que j'allais être père, j'étais terrorisé. J'étais en licence et la mère de mon fils m'a dit être enceinte alors qu'on n'était plus ensemble. Je lui ai dit que si elle voulait, je l'éléverais, je m'occuperais de lui. Mon père ne m'a pas élevé, et c'était très important pour moi d'élever mon fils. Ça a été très dur d'assumer les rôles de père et de mère pour Jacksen. On m'a appris qu'un homme était costaud, fort. J'ai pleuré pas mal de nuits parce qu'il avait des sentiments, et moi, je devais les protéger. Un jour ça m'a frappé, et ça m'a frappé parce que Jacksen m'a dit qu'il était sensible. Je me suis dit « d'accord ». Là, j'ai commencé à... lire pas mal, à aller sur Internet pour voir comment être sensible, ce genre de choses. Je lui demandais comment il se sentait, s'il était triste, si ça allait. Il m'a appris à me rapprocher de mes émotions autant que des siennes. Il pleurait, et je pleurais avec lui. Je lui ai dit que son papa ne pouvait pas pleurer, petit, mais que lui pouvait pleurer s'il en avait besoin. Ça m'a pris du temps pour en arriver là.
> Il y a 4 ou 5 ans, Jacksen m'a proposé de faire une boîte, où on se laisserait des mots chaque semaine. « Si je suis en colère, si je suis content, je l'écrirai » comme ça, on communique sur nos sentiments dans la semaine. Jacksen a trouvé une de mes boîtes à chaussures, y a découpé un trou et l'a nommé « la boîte aux lettres ». Une fois par semaine, on l'ouvre le jour de papa, c'est-à-dire le dimanche.
> En trente bizarres années de vie, mon père ne m'a jamais dit qu'il m'aimait. Je dis à mon fils que je l'aime tous les jours. »

EXTENSION RS

Les compétences socio-émotionnelles | La compassion

❖EXTENSIONRS : les émotions et les compétences socio-émotionnelles

Cette fois nous voyons les extensions après la quête et la confrontation, car non seulement elles augmentent la SDT, mais donnent aussi des outils de transformation et de construction qui nous permettent de surmonter les obstacles.

✶✶✶

Construire une relation peut parfois ne pas être évident pour toutes les personnes, que ce soit pour des raisons de développement qui aurait été sapé ou selon des circonstances particulières. Ainsi, détaillons ces compétences socio-émotionnelles qui œuvrent durant une interaction, parce que malheureusement de nombreuses cultures et environnements distaux tendent à les infériorisier ou à les réserver à des groupes (les femmes), à les interdire pour d'autres (les hommes), ou encore à les dévaloriser (l'intelligence cognitive est supériorisée contre l'intelligence socio-émotionnelle qui peut même être moquée). Il va s'agir de déconstruire, mais aussi de voir ce que ce champ d'étude offre comme solution pour aider les personnes à (re) construire ces compétences et donc accéder à des relations sociales mutuellement constructrices.

Qu'est ce que les compétences socio-emotionnelles ?

Il s'agit de cinq compétences : capacité à identifier, à comprendre, à exprimer, à réguler et à utiliser ses émotions ou celles d'autrui. Ces compétences sont dites également sociales, car elles facilitent les interactions sociales positives, la résolution des conflits, la compréhension de l'environnement social, la résolution de problèmes dans l'environnement social voire sa modification, son évolution. A l'inverse, des lacunes dans ces compétences rendent difficiles les interactions, les relations, la compréhension des environnements et l'action sociale positive. L'humain étant un animal social, il a plus de bien-être et une meilleure santé avec de bonnes compétences socio-émotionnelles. Car elles lui permettent de mieux se connecter positivement à autrui. Ces compétences ne sont pas innées, elles peuvent se développer, s'améliorer, s'apprendre, évoluer ; voire parfois être sapées, brisées, entravées (par des traumatismes par exemple).

• **L'identification** est la capacité de repérer et nommer l'émotion en soi et/ou de la repérer et la nommer chez autrui.

• **La compréhension** est la capacité à comprendre les causes et les conséquences de l'émotion en soi et/ou d'en comprendre les causes et conséquences chez autrui.

• **L'expression** consiste en la capacité d'exprimer son émotion d'une façon socialement acceptable et/ou de permettre aux autres d'exprimer leurs émotions.

• **La régulation** est la capacité de gérer les émotions ou le stress lorsqu'ils sont inadaptés au contexte et/ou d'aider les autres à gérer leurs émotions et leur stress.

• **L'utilisation** consiste à utiliser ses propres émotions pour accroître son efficacité dans un domaine, une situation ou/et d'aider les autres à utiliser leurs émotions pour accroître leur efficacité dans un domaine.

Comme on le voit toutes ces compétences sont liées à une bonne connaissance et une bonne habileté à réguler ses émotions, c'est pourquoi il va nous falloir tout d'abord voir à quoi celles-ci servent.

A noter que la notion de compétence socio-émotionnelle se rapproche de celle de l'intelligence émotionnelle[1], ou de l'intelligence sociale[2] ; elle est par contre différente de la notion de compétences psychosociales qui, elle, inclut des éléments d'intelligence cognitive en plus des compétences socio-emotionnelles (comme le raisonnement, la créativité, l'esprit critique, la résolution de problème, la flexibilité mentale)[3].

A quoi servent les émotions ?

Les émotions servent à nous renseigner sur nos besoins, nos objectifs, nos croyances ; elles servent lors de la connexion et la relation à l'autre, elles servent à nous renseigner sur l'autre et nous vis-à-vis de lui, donnent des informations sur le climat d'un environnement social. Ce sont des informations pourvoyeuses de fort sens, qui densifient l'existence et lui donnent un puissant caractère. Les émotions renforcent également la mémoire de certains évènements, renforcent les liens entre personnes, poussent à l'action en donnant différentes formes d'énergies.

Neurologiquement, elles sont indissociables de la bonne prise de décision, elles forment un duo avec la raison, ce qui permet d'agir de façon adaptée :

❖ *Damasio (1994)* a étudié des patients cerebro-lésés qui avaient la particularité de ne pas réussir à prendre de décisions ou d'en prendre des très mauvaises : ceux-ci n'avaient aucun problème d'intelligence cognitive (leur mémoire, leur attention, leur raisonnement, leur intelligence verbale était bonne voire pour certains supérieures à la moyenne), ils n'avaient aucun trouble de la personnalité, mais ils présentaient un état « neutre » en permanence, sans émotions. Certains n'arrivaient pas à reprendre leur travail, devaient être supervisés constamment par les proches pour agir dans les tâches quotidiennes, certains faisaient des remarques blessantes et cruelles sans s'en rendre compte, ne remarquaient pas qu'ils s'humilaient devant tous, n'avaient plus de sexualité, etc. On a besoin des émotions, de les repérer, afin de soutenir nos décisions, notre comportement, afin de passer à l'action raisonnée. Raison et émotions ne sont pas deux systèmes séparés, mais bien entremêlés, ne fonctionnant pas l'un sans l'autre.

Information sur les besoins

L'émotion est une information sur nos besoins, et on peut le voir aussi très facilement chez les animaux qui vont manifester toutes sortes de comportements émotifs particuliers avant la satisfaction du besoin : par exemple le chien peut être nerveux, l'air préoccupé, impatient si on tarde à lui donner à manger comme d'habitude ; puis il est content, satisfait lorsqu'il voit qu'on lui sert à manger. Il en va de même pour nous : nos émotions négatives, déplaisantes à ressentir, nous informent sur un besoin que l'on a. On a peur parce qu'on a besoin de sécurité et que l'environnement actuellement est menaçant, on est nerveux la veille d'un oral parce qu'on a un besoin de proximité sociale et que l'on craint que l'examen puisse le briser (jugement, désinterêt de l'évaluateur, remarques blessantes, pas à la hauteur de ses attentes, déception des parents qui attendent de hautes performances…).

1 Salovey et Mayer 1997
2 Goleman 1995
3 L'OMS en 1993 définit les compétences psychosociales comme « la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne. C'est l'aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement. » Source : https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_754391/les-competences-psychosociales

Et inversement l'émotion positive indique une satisfaction du besoin : on est heureux de recevoir une bonne note à cet oral dont on avait peur, à la fois par satisfaction du besoin de compétence et de proximité sociale.

Information sur nos attentes, objectifs et croyances

Les émotions négatives peuvent également apparaître dans une situation qui **menace l'atteinte de nos buts** : si durant cet oral l'examinateur fait une remarque totalement hors sujet, critiquant notre coiffure, la colère peut surgir, parce que notre but était de parler au mieux du sujet. On avait accepté la situation d'évaluation sur ce sujet et la façon d'en parler, mais il n'était pas prévu d'être jugé sur des critères physiques. Cette colère met en valeur ce qu'était notre objectif. Mais si notre objectif était d'affronter une situation pénible de jugement total, injuste, sur n'importe quel critère, la colère n'aurait pas émergée, puisque cette remarque était en quelque sorte « attendue » : on pourrait parler ici d'une régulation a priori, on se prépare en avance à éviter l'émergence d'émotions négatives, ici dans un esprit de pessimisme qui sans doute n'a pas été exempts d'émotions négatives avant l'oral. C'est une régulation efficace pour éviter de ressentir une émotion négative durant l'oral, mais c'est aussi pour permettre à l'environnement de se comporter de façon injuste, puisque ainsi l'évaluation arbitraire ne sera remise en cause par aucune émotion négative de la part des évalués. Cependant lâcher toute la puissance de sa colère ne serait pas non plus une réaction adaptée, puisqu'elle nous décrédibiliserait qu'importe la justesse des propos. Ainsi on voit que l'expression des émotions ou leur restriction a priori ont rapidement un rôle dans la situation sociale, qui peut la valider, la légitimer, s'y opposer ou encore la rendre chaotique.

Les émotions positives apparaissent dans une situation qui sert nos objectifs, nos attentes : si l'oral se passe bien et que les évaluateurs se contentent de poser des questions ou faire des remarques sur le sujet donné, donc répondent à l'objectif attendu par l'évalué ou selon ses attentes (concernant les règles, les étapes imaginées de la situation), alors il éprouvera du soulagement, de la satisfaction d'avoir fait au mieux, peut être de la sérénité, et sûrement de la joie s'il a une bonne note.

Donc l'émotion perçue chez autrui informe aussi sur les attentes et objectifs de la personne et leur avancée : **l'émotion positive est un feedback qu'un objectif se réalise ou est de plus en plus proche de se réaliser ; l'émotion négative informe qu'un obstacle entrave les objectifs.**

Informations sur nos croyances fondamentales

L'émotion est en quelque sorte déterminée par nos besoins, nos attentes, nos objectifs, mais aussi par nos croyances fondamentales : par exemple les chercheurs citent la croyance que le monde est bienveillant, croire que le monde est juste, croire qu'on est meilleur que la majorité des individus. On pourrait rajouter d'autres croyances notamment liées au RWA ou au SDO que l'on verra plus tard, comme croire que des gens sont menaçants de par des critères arbitraires telles que leurs origines/leur groupes d'appartenance/leur couleur de peau, croire que le monde social est une compétition dans laquelle il faut gagner, croire qu'il y a des gens inférieurs et d'autres supérieurs, croire que la vie est uniquement régie par "la loi de la jungle"…

On pourrait rajouter à cela toutes les introjections, fortement source d'émotions de honte, de culpabilité, de fierté à inflation d'ego, de *schadenfreude* (joie à se moquer d'autrui) qui sont

tous autant de croyances transmises par l'extérieur que telle situation est valorisable ou dévalorisable, donc signe d'introjections. Si par exemple j'adhère par introjection au fait qu'une "bonne" personne "respectable" porte un chapeau comme tout le monde, donc que mon objectif introjecté est d'être comme cette bonne personne, alors j'éprouverais de la honte si mon chapeau, dehors, est emporté par le vent ; j'éprouverais du shadenfreude à voir une personne perdre son chapeau ; j'éprouverais de la culpabilité si mon chapeau est rendu un peu sale par la tempête et perd de sa superbe parce que je lierais par introjection le fait d'être bien perçu, d'être une personne respectable au fait de porter un chapeau. Sans cette introjection à porter le chapeau dehors dans la rue (ce qui semble être le cas à notre époque, mais peut-être pas dans des temps passés), je n'aurais aucune honte tête nue ou si je perds mon chapeau, ni de fierté particulière à avoir un beau chapeau, et pas de joie malsaine à me moquer des gens qui perdent leur chapeau. Ce sera une situation sans grande émotion, quelle que soit sa configuration. Suivre l'objectif « être une personne respectacle » sera lié sans doute à d'autres éléments que le chapeau, qui pourraient être autodéterminés, ou introjectés voire compartimentés.

Autrement dit, certes nos objectifs, attentes et croyances déterminent pour beaucoup les émotions, mais il est à prendre en compte que ces objectifs et croyances peuvent ne pas être vraiment les nôtres et s'inscrivent dans une dynamique fortement sociale : manger avec les doigts provoquera le dégoût d'un spectateur parce que cela offusque ses croyances rigides sur le fait de "manger proprement » ou au contraire ne lui soulèvera aucune émotion selon son ouverture à d'autres pratiques culturelles qui considèrent que « manger avec ses doigts, c'est propre si on les lave avant ». La rigidité de la croyance qui cause le dégoût du spectateur pourrait lui être imputé personnellement, mais on pourrait tout aussi bien considérer que les environnements sociaux ont eu un rôle déterminant concernant cette rigidité et cette croyance, notamment en ne rencontrant pas d'autres cultures, en cultivant le repli sur soi, ou en dénigrant les autres cultures, etc. Idem pour celui qui est ouvert et n'éprouve pas de dégoût : là aussi on pourrait lui imputer une qualité personnelle d'ouverture, mais on pourrait aussi souligner la qualité des environnements sociaux qui ont un rôle déterminant dans cette ouverture, par exemple en satisfaisant ses besoins fondamentaux, en étant eux-mêmes très ouverts et extensifs, etc.

Fournisseuse d'énergie pour l'action

L'émotion n'est donc pas « irrationnelle » ni un manque de contrôle de soi, elle est source d'information sur la situation vis-à-vis de nos attentes, objectifs et croyances, elle les lie avec sens ; elle informe sur nos besoins également personnels, corporels et psychiques ; mais elle est également un facilitateur à l'action en donnant pour chaque émotion particulière un type d'énergie différent :

- La colère facilite le passage à l'action ; voir la colère d'autrui nous indique qu'il vit peut-être ici une injustice et peut nous mobiliser à rendre la situation plus juste.
- La tristesse pousse à chercher le contact social positif pour être soutenu ou à s'écarter de l'action pour se ressourcer ; voir quelqu'un de triste nous mobilise à l'aider, à lui apporter du soutien et réconfort
- La joie fournit de l'énergie à continuer dans cette voie et à la partager avec autrui ; voir quelqu'un de joyeux nous mobilise à échanger avec lui pour partager cette joie.
- Le dégoût aide à repérer et à s'écarter de voies inappropriées aux objectifs/besoins/croyances ; le dégoût qu'on voit chez autrui nous indique qu'un élément ne coincide pas à leurs besoins.

● La peur nous aide à éviter les dangers, à s'en échapper ; voir la peur chez autrui nous indique qu'il y a là quelque chose de dangereux et nous prépare aussi à fuir.

A noter que ces énergies sont à différencier de l'instinct qui, lui, impose un comportement : c'est par exemple la fuite instantanée des pigeons lorsqu'ils perçoivent un mouvement ; ils ont besoin de toute une expérience et un long apprentissage pour « déconstruire » cet instinct et ne pas fuir autant, par exemple en présence répétés d'humains dans leur environnement, et de l'association de leur présence avec celle de la nourriture et de la non-agression.

L'émotion laisse au contraire quelques secondes de latence pour décider, par exemple la peur est précédée d'un moment où l'individu est figé, mais l'énergie rejoint ses muscles, il peut décider de fuir ou décider de ne pas fuir, de rester figé ou de reprendre le comportement d'avant : par exemple, lorsqu'on découvre que c'est un ami qui nous a fait peur exprès par un « bouh » dans notre dos, on n'a pas l'instinct de fuite comme un pigeon par exemple, et on ne fuit pas automatiquement à toute allure, et on ne reste pas figé, on peut décider de l'engueuler gentillement, de rire avec lui, de lui faire peur en retour, etc.

Pourquoi les émotions sont-elles aussi dénigrées ?

Il y a encore une idée prégnante provenant de la sphère de certains philosophes, que l'esprit est séparé du corps, corps qui ne serait qu'une machine, une sorte de véhicule ; ainsi les émotions, messages s'exprimant par le corps tout autant qu'apparaissant dans l'esprit, seraient en quelque sorte liées à une mauvaise gestion de sa raison, de son esprit, une sorte d'animalité indigne de l'humain. Actuellement, les recherches en psychologie, notamment en neuropsycho, ont plutôt tendance à voir les choses de façon opposée, nous sommes notre corps, esprit et corps sont une seule et même chose : si certes par exemple l'estomac est un système autonome dont l'activité ne nous est pas consciente, il peut dans certaines configurations pathologiques troubler notre psychisme. De nombreuses pistes commencent à explorer des liens entre certaines populations de bactéries (ou absence de celles-ci) et des pathologies qu'on croyait uniquement « mentales », comme la dépression par exemple.

Il est difficile de séparer corps et esprit lorsqu'on voit que des lésions cérébrales changent totalement le comportement d'une personne, parfois au point d'être assez méconnaissable de celle qu'elle était alors : notre corps est nous, nous sommes notre corps. Ainsi les messages corporels, que ce soient les sensations, mais aussi les émotions qui s'y incarnent, se rapportent à nous : la colère est tout autant manifestation de soi-corps, soi-psyché, que soi-social ainsi elle est un message à prendre en compte.

Cependant les émotions sont dénigrées également parce qu'elle peuvent intervenir d'une façon dite « irrationnelle » : par exemple, percevoir une menace selon nos besoins, objectifs et croyances va provoquer la peur, peur qui sert à nous protéger puis à nous enfuir ; biologiquement, le corps est paralysé juste un instant pour décider de la réaction appropriée, et le sang est en même temps envoyé vers nos muscles pour préparer à la fuite. L'irrationalité n'est pas dans la peur elle-même, ni même dans le besoin et les objectifs (ici liés à la survie, la protection de son corps), mais possiblement dans ce qu'on a interprété comme une menace : par exemple une minuscule araignée, incapable de nous faire le moindre mal. Et généralement, ce n'est pas à cause d'une croyance non plus, car on peut être terrorisé par l'araignée tout en sachant qu'elle ne peut absolument pas nous faire du mal. Cette connexion erronée "menace-araignée" provient peut-être de l'enfance, si par exemple on a vu nos proches être également terrorisé par l'araignée, donc on a évité toute information à ce sujet, qu'on a vu que

même des inconnus en avaient peur, bref la phobie s'est renforcée petit à petit. Et cette phobie pourra s'éteindre en faisant le chemin inverse : en acceptant la présence de l'araignée et la peur qu'elle génère, jusqu'à ce qu'elle s'éteigne naturellement (les émotions sont de courtes durée), en acceptant la peur lorsqu'on prend des informations qui pourraient troubler l'imaginaire, jusqu'à ce que l'émotion s'éteigne et qu'on puisse apprendre, etc. La peur n'est pas le problème, mais l'enjeu est d'accéder à une autre régulation, et pour cela il faut d'abord accepter l'émotion même pénible et non la rejeter.

Parfois cette émotion qui intervient pour un stimulus qui n'est pas problématique en soi peut être liée à un traumatisme : un psychiatre nous racontait un jour qu'il avait eu un patient ayant eu un grave accident, et qui était terrorisé par les sirènes de l'ambulance, parce que c'est au moment où les secours sont arrivés qu'il a pris conscience de la gravité et dangerosité de ce qui lui était arrivé, donc son cerveau a associé le stimulus sirène à une peur intense.

Mais on voit que même dans ces cas de phobie, de traumatismes, ces émotions qui interviennent et qui peuvent apparaître irrationnelles à un spectateur ignorant, ont au final beaucoup de sens une fois décortiquées, elles sont liées à la vie particulière de l'individu, elles portent encore un message qu'il n'est pas inutile d'écouter, de prendre en compte, de soigner.

L'émotion peut avoir aussi une très mauvaise réputation lorsqu'elle est explosive : par exemple lorsque la colère vire à la destruction, à l'agression ; lorsque la frustration n'est plus contenue, que ce soit l'enfant qui hurle au supermarché parce qu'il n'a pas eu le jouet qu'il voulait, ou l'agresseur qui se jette sur une cible pour la violer tant il n'arrive pas à contenir ses pulsions. Mais ici le problème n'est pas la colère, ni la frustration, mais la régulation des émotions : au vu du développement de son cerveau, de ses apprentissages, l'enfant de quatre ans n'est pas encore capable de gérer ses émotions, ses frustrations, ses colères. Il n'a pas encore de stratégie de régulation socialement adaptée à disposition, ni les capacités de diminuer l'émotion. Quant à l'agresseur, soit il peut être dans le même cas que cet enfant et n'avoir pas pu développer des stratégies de régulation ou avoir des problèmes qui troublent ces possibilités de régulation, soit il peut s'être mis dans un état de dissociation de ses émotions pour passer à l'acte de viol (par exemple en se droguant ou en s'alcoolisant volontairement pour passer à l'acte[4]). Le problème est donc à situer principalement dans les problèmes de régulation des émotions.

Il y a aussi un rejet ou dédain de l'émotion dans certains champs intellectuels, que ce soit coté académique, scientifique ou politique, car ce ne serait pas sérieux, irrationnel, malhonnête, manipulatoire, d'exprimer une émotion, même de façon régulée. Or, lorsque qu'on observe les débats ou les discussions dans les champs intellectuels et politiques (donc "rationnels" au sens stéréotypé du terme), l'émotion y est constamment présente sous forme de colère, de mépris, d'attaque, de fierté, de *schadenfreude*, parfois même en appelant à la raison contre l'émotion, et ceci dans une colère et un mépris manifestes. En fait, ce que pointent comme mauvais les milieux intellectuels n'est pas l'émotion elle-même (puisqu'ils l'expriment constamment), mais son utilisation : effectivement, on peut volontairement injecter de la peur dans des discours pour convaincre plus par exemple, en rendant menaçants des éléments qui ne le sont pas objectivement. Ici, le problème est donc dans l'utilisation des émotions pour atteindre des fins problématiques : la manière de convaincre et les fins sont davantage l'objet du problème que l'émotion elle-même. Cependant, je ne pense pas que dédaigner les émotions, tout en faisant preuve avec fort fracas (par exemple en hurlant qu'on ne cédera pas à la co-

4 **Marinette,** *Violences sexuelles : la sidération psychique,* 2016 https://www.youtube.com/watch?v=gQc5tmSP_rg&lc=UggGb9z9Kx8qpHgCoAEC ; **Marinette**, *La sidération : pour aller plus loin,* 2016 https://www.youtube.com/watch?v=L-VgHxho5i8I

lère), permettent de révéler le problème qu'il y a dans l'utilisation manipulatoire de l'émotion. Le paradoxe qu'il y a à faire ceci décrédibilise son auteur pour qui a de bonnes compétences socio-émotionnelles.

Ces compétences servent aussi le regard critique, parce que l'autre est compris pleinement, parce qu'on comprend soi-même les émotions et qu'on sait comment elles peuvent être utilisées ou vécues de façon authentique et régulée. Ainsi, dénigrer les émotions en bloc interdit implicitement de regarder celles-ci, donc de les comprendre, donc de les maîtriser. De plus, il est profondément incohérent de voir par exemple quelqu'un sous l'emprise de la colère et de la haine crier à la malhonnêteté et la manipulation d'un autre qui serait accusé d'être dans l'émotion. Les compétences socio-émotionnelles permettent de résoudre ce faux dilemme : identifier, comprendre, réguler, exprimer de façon honnête les émotions ou décrire celles qui se produisent, liés des objectifs, besoins et croyances, permet d'avoir une vision objective d'une situation sociale en débat. Autrement dit, il est plus « rationnel » de comprendre les émotions qui se déroulent, de prendre en compte les siennes, puis de comprendre les objectifs ou besoins auxquelles elles sont liées, pour débunker des discours qui seraient dans l'utilisation manipulatoire, qui eux sont effectivement malhonnêtes.

Enfin, l'absence d'émotions peut être tout aussi problématique : c'est ce qui fait que des profils psychopathes peuvent parfois être si craints, parce que face à une personne qui pleure, qui souffre, ils ne ressentent rien, n'ont aucune mobilisation interne poussant à aider. C'est un signal aussi neutre pour eux que de voir une personne marcher dans la rue, il leur faudrait faire un effort de réflexion pour mettre en œuvre une forme d'empathie. Dans certains cas, la souffrance de l'autre peut être perçue comme une curiosité étrange ou encore un moyen de gagner, donc ils peuvent jouer avec pour l'amplifier et cela ne leur fait rien ressentir de négatif. Il peut en être de même pour des profils hautement narcissiques (ceux dit « grandioses » ; les narcissiques « vulnérables » sont au contraire très affectés par énormément d'émotions négatives telles que la colère, la haine, le ressentiment, la jalousie, etc.) qui ne considèrent pas l'autre comme un humain comme eux, mais comme un objet à leur service ou un compétiteur : leur souffrance n'a pas d'importance, voire est perçue comme une victoire s'ils estiment l'autre comme un concurrent. Ce genre de profils n'éprouvant pas les mêmes émotions rend la sociabilité et la connexion avec eux très problématique et les environnements sociaux peuvent être rendus très peu sains s'ils y règnent, il n'y a alors pas de limites : ils peuvent se comporter d'une façon particulièrement injuste, la colère de leur victime ne les bouleversera pas, ils peuvent se comporter de façon effrayante, car la peur de leurs cibles pourra même parfois les amuser, ils peuvent se comporter d'une façon destructrice, parce que le dégoût et la tristesse des cibles ne leur sera pas un frein ni une alerte. Chez les psychopathes, le problème n'est pas un problème de compétence socio-émotionnelle : au contraire, il a été découvert récemment qu'ils comprennent très bien les émotions d'autrui, leur causes, leurs conséquences ; leur machiavélisme demande un savoir social et émotionnel dont ils ne manquent pas, au contraire ils se plaisent à jouer avec et à tirer ces ficelles. Par contre, eux-mêmes ne ressentent que peu d'émotions, par exemple ils n'éprouvent pas d'inquiétudes et de peur à l'idée d'être ostracisés, d'être rejetés, d'être mal perçus, ou encore de risquer d'être mis en prison, etc. L'absence d'émotions à ce sujet fait qu'ils ne voient pas de problème à se comporter d'une façon qui nuit à autrui ou qui pose des conséquences sociales désastreuses. Ici on voit que l'émotion elle-même, son intensité, même négative, a un rôle social qui est très important pour le vivre ensemble en paix : si nous n'en ressentions pas, nous causerions plus de souffrances autour de nous, nous aurions un comportement plus antisocial, moins prosocial, plus égoïste, plus destructif.

Ainsi dénigrer d'emblée les émotions me semble peu utile pour régler les problèmes que posent par exemple les régulation dysfonctionnelles (colères violentes, intolérance à la frustration dangereuse pour autrui ou pour la personne, etc.), leurs associations problématiques pour la personne (trauma, phobie par exemple), leur utilisation manipulatoire (par exemple susciter une peur infondée pour remporter des élections) ou encore leur absence (ou leur suppression) qui peut générer de la cruauté et de l'antisociabilité. Au contraire, il y a à comprendre les émotions sous toute ses facettes, écouter ces messages particuliers selon les situations et les personnes, ce qui est la base de la régulation, y compris au niveau des environnements sociaux.

Comment identifier ses émotions ?

Il y a trois pré-requis à l'identification des émotions : **l'ouverture à celles-ci et la richesse du vocabulaire émotionnel, une certaine maturité développementale**.

Concernant la maturité, il sera plus dur pour l'enfant d'identifier ses émotions et de les réguler, tout simplement parce qu'il n'a pas encore atteint sa maturité cérébrale ni eu le temps d'avoir eu divers apprentissages. Il peut vivre des émotions sans comprendre ce qui lui arrive précisément, ni comment faire en sorte que cela aille mieux : il y a tout simplement encore à apprendre. Les parents, les proches peuvent l'aider en lui donnant des pistes d'identifications, des modèles de régulation, en lui apportant du vocabulaire pour décrire ce qui arrive, en l'aidant à comprendre comment c'est lié à ses besoins et objectifs.

L'individu peut être fermé à ces émotions, croyant qu'elles sont l'ennemi de la raison, de l'équilibre psychique ou encore pour des raisons d'introjections : par exemple, les hommes sont éduqués à supprimer quasi toute émotion, excepté la colère, alors que les femmes sont encouragées et stéréotypées comme plus « émotionnelles », sauf pour la colère qui leur est souvent interdite, faisant d'elles automatiquement des « hystériques ». Peut alors s'installer un cercle vicieux de l'évitement émotionnel, où :

1. l'émotion en nous est perçue comme intolérable, inacceptable,
2. il y a tentative de la supprimer, de l'éviter, refoulement
3. donc il y a une amplification de l'émotion, une difficulté à la réguler puisqu'on refuse de l'avoir à la conscience, ou des effets secondaires (comme on fait alors des choix qui ne collent pas à nos valeurs, on perd le contrôle sur notre comportement, sur nos objectifs).

Autrement dit, plus on veut supprimer, éviter de voir l'émotion en nous, plus nous perdons la possibilité et la latitude de la réguler, d'en tirer une énergie constructive, plus elle est indomptable, plus on est à sa merci. Pour contrer ce mécanisme d'évitement émotionnel, on peut se rappeler ce qu'est l'émotion : elle est une information sur nos besoins, nos attentes, nos objectifs et nos croyances. L'écouter c'est aussi comprendre nos besoins, nos objectifs et croyances, donc pouvoir décider en conséquence ; il peut arriver de constater que certains objectifs ou croyances sont introjectés, extérieurs à nous, parfois même issus de régulations externes (un ordre destructeur nous dégoûte, mais on va tenter de supprimer en nous ce dégoût pour pouvoir obéir) : écouter notre émotion va nous permettre de décider si on l'on veut vraiment suivre cet objectif/cette croyance ou non, va permettre de davantage nous autodéterminer.

A noter que l'émotion elle-même ne dure que de quelques secondes à quelques minutes, c'est l'humeur qui peut durer plusieurs heures : ainsi on peut réussir à supporter l'émotion le temps qu'il faut, pour décider et construire une humeur future plus autodeterminée puisque liée à notre décision ; souvent on prend de mauvaises décisions parce que la situation peut

être pressante, et il est plus rapide d'étouffer la peur, le dégoût, la colère pour continuer à faire ce qu'on faisait. On peut essayer de voir l'émotion comme un messager de l'urgence, on doit ouvrir sa lettre, regarder ce qu'elle contient de sens avant de reprendre l'activité selon les nouvelles informations. Ce n'est pas égoïste, ce n'est pas lâche, ce n'est pas "nul" : c'est juste prendre quelques secondes pour respecter ce messager, puis ensuite on peut décider avec plus de possibilités.

Attention, cela ne veut pas dire que nous sommes totalement responsables de notre réaction ou absence de réaction, parce qu'on n'aurait pas écouté notre messager émotionnel : il y a des situations tellement insupportables, comme les agressions, les viols, des évènements particulièrement violents et destructeurs qui sont littéralement insupportables pour notre cerveau ; celui-ci va tout déconnecter pour protéger en quelque sorte ses circuits d'une surtension destructrice, entraînant un phénomène de dissociation. Il est littéralement impossible de prendre une décision. La personne est comme hors de son corps, rapporte l'évènement comme si elle l'avait vu comme tiers, sans émotions, parfois il y a des amnésies ou au contraire des attaques de souvenirs qui figent la personne dans la terreur. C'est un mécanisme de survie que déploie là le cerveau, il n'y a pas à se culpabiliser de n'avoir pas réagi, de ne pas avoir eu d'instinct de fuite ou d'avoir pu déployer une colère salvatrice, de ne pas sentir l'émotion de cet évènement ou d'être tétanisé par l'émotion de l'évènement : la situation traumatique est la cause de ceci. De plus l'agresseur peut avoir un comportement extrêmement paradoxal qui induit ce bug massif chez la cible (tout particulièrement s'il s'agissait auparavant d'un proche auquel elle avait confiance), paradoxe qui peut être volontairement entretenu par l'agresseur pour atteindre son but, parce que cela est vécu aussi en lui de façon extrêmement paradoxale et dérangée, voire aussi en état de dissociation. Cependant, la thérapie liée au traumatisme sera également de se reconnecter à l'émotion, mais il y a un besoin d'être aidé dans cette tâche dans le cas d'un traumatisme, .

L'autre pré-requis pour l'identification concerne la richesse du vocabulaire concernant les émotions : pas de vocabulaire, pas de possibilités de décrire ne serait-ce qu'à soi l'émotion.

Pour les personnes ayant des problèmes telles que l'alexithymie (difficulté à identifier ses émotions, à les distinguer des sensations corporelles, à exprimer les états émotionnels), les thérapeutes peuvent les aider en leur proposant d'apprendre ce vocabulaire, via des listes ; la lecture de romans, l'exploration de fictions aident aussi à développer tout un langage de l'émotion, discerner les sentiments des uns des autres, observer leurs entremêlements, les besoins, les attentes et objectifs qu'ils sous tendent.

L'individu qui a des difficultés à repérer et identifier ses émotions peut être également aidé à les analyser :

- En observant ses cognitions, par exemple : « la vie est injuste », « je ne suis pas respecté », renvoie à la colère,
- En observant ses tendances à l'action ; par exemple le fait d'être figé puis l'envie de fuir renvoie à la peur,
- En observant ses modifications biologiques ; par exemple l'augmentation du rythme cardiaque, la bouffée de chaleur, la tension musculaire renvoient à la colère.

Plus globalement, pour mieux identifier les émotions, il va s'agir d'augmenter la conscience émotionnelle :

Lane et Schwartz (1987) décrivent cinq niveaux de conscience émotionnelle, autrement dit l'individu qui aura une bonne conscience émotionnelle passera par ces cinq niveaux :
(1) il a conscience des sensations corporelles associées à l'émotion,
(2) il reconnaît les tendances à l'action suscitées par l'émotion,
(3) il est capable d'identifier et de nommer les émotions,
(4) il prend conscience des émotions complexes ou des mélanges d'émotions et
(5) il est capable de se représenter et d'apprécier la complexité de ses expériences émotionnelles et de celles d'autrui.

Et si l'on peut pleinement identifier ses propres émotions, alors s'en suit la bonne identification des émotions d'autrui.

L'identification des émotions d'autrui

Elle est essentielle au quotidien ; les chercheurs[5] donnent l'exemple d'un individu qui voudrait demander une augmentation à son patron, il arrive dans son bureau, le patron est agité, fait les cent pas, fronce les sourcils, il est visiblement préoccupé, stressé, voire surmené actuellement : une personne qui identifie bien les émotions verra que ce n'est peut-être pas le moment idéal pour discuter, obtenir ce qu'elle veut et reportera. Celle qui n'identifie pas ces signaux risque de faire une croix sur son augmentation parce qu'elle l'a proposé à un mauvais moment, que le patron va en déduire qu'elle abuse et qu'elle a une audace mal placée, ou encore qu'elle se moque de lui, ne pense qu'à elle, etc.

Identifier les émotions d'autrui, c'est s'informer sur leur besoins et leurs attentes : la tristesse perçue induit le fait que peut-être il a besoin de notre aide, d'être écouté ; sa colère induit le fait qu'il a besoin d'être réparé d'une injustice, etc. Si l'émotion advient dans la relation, elle donne un indicateur de l'état de la relation à ce moment là : la joie est un signal positif, là où la colère de l'un contre l'autre est plutôt signe de problème.

Identifier les émotions d'autrui permet aussi de s'informer sur le climat de l'environnement social : voir simplement des visages tendus dans un lieu permet de comprendre que l'environnement est actuellement sous pression, un échange de regard suffit à informer d'une menace ou d'un problème dans l'environnement.

La compréhension des émotions précède la compréhension du langage verbal, ainsi dans l'éducation des enfants, ce langage non verbal émotionnel sert à apprendre aux enfants ce qui est bien à faire, car ça conduit à la joie qu'il peut percevoir ou mal, car cela conduit à la colère ou tristesse du parents. Les émotions perçues d'autrui font office de renforçateur de certains comportements ou au contraire en découragent d'autres : si l'on n'arrive pas à identifier les émotions d'autrui, on peut se comporter d'une façon qui leur fait du mal ou qu'ils réprouvent, cela peut être perçu comme de l'arrogance, de la provocation, un manque d'empathie, de la cruauté, parce que généralement les personnes estiment que leurs émotions sont flagrantes, sont un message beaucoup plus fort que l'expression verbale. Ce qui est effectivement le cas entre neurotypiques, mais pour les personnes à difficultés (par exemple alexithymie, les TSA) l'émotion, le langage non verbal est souvent comme un langage étranger qu'ils n'ont pas forcément appris à maîtriser, ainsi pour les aider à comprendre et à apprendre, il y a à verbaliser explicitement l'émotion.

Ne pas comprendre l'émotion d'autrui pose des gros problèmes :

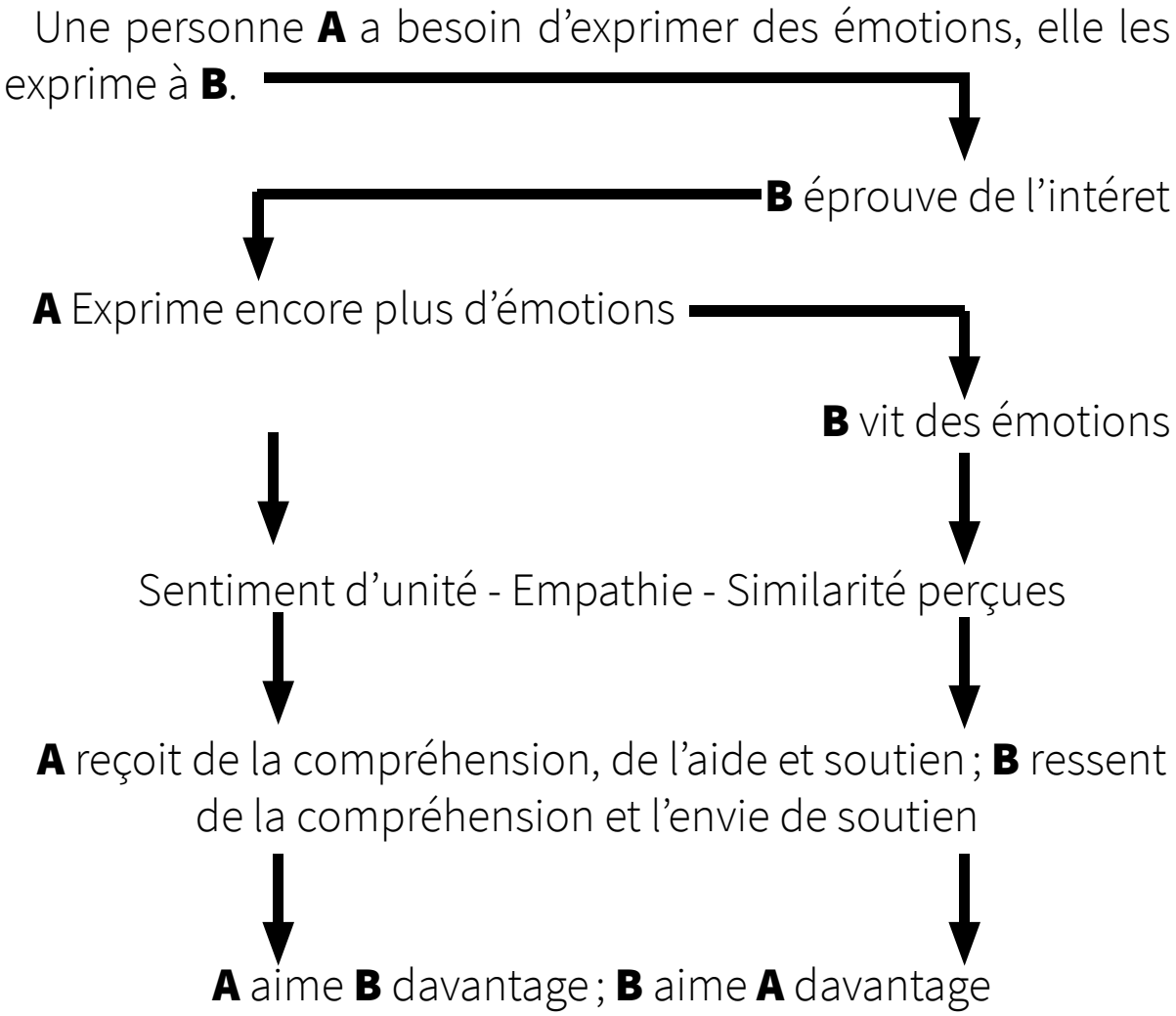
5 **Mikolajczak Moïra, Quoidbach Jordi, Kotsou Ilios, Nelis Delphine,** *Les compétences émotionnelles,* 2020

❖ *Nowicki et Duke, 1994*, ont montré que les enfants qui ont des déficits dans la capacité à décoder les émotions éprouvaient des difficultés à maintenir des relations sociales de qualité. Ils sont moins appréciés par leurs pairs et développent des relations moins profondes avec leurs camarades.

❖ *Lahaye, Luminet, Van Broeck, Bodart et Mikolajczak ; Rieffe, Oosterveld, Miers, Meerum Terwogt et Ly, 2008* ont montré que des difficultés dans la reconnaissance des émotions d'autrui sont associées à la rumination, à la dépression et à l'anxiété.

Comment exprimer ses émotions ?

Exprimer ses émotions peut se faire à autrui, comme à soi-même par exemple via l'écrit. Il y a globalement des effets positifs à exprimer ses émotions, notamment sur le fait de renforcer les liens entre les personnes y compris lorsque l'émotion est négative. Le partage est à la fois gage de confiance et solidification de la confiance, ainsi que de l'amitié, de la proximité sociale entre les personnes. Ce processus se fait de façon très simple[6] :



6 Schéma Issu de : *Les compétences émotionnelles,* **Moïra Mikolajczak**, ed Dunod, 2014 : « *la dynamique interpersonnelle du partage social des émotions d'après Rimé* (2009) ».

Cela marche aussi pour le partage d'émotions positives.

Gable, Reis, Impett et Asher, 2004 ont montré que dans les relations de couple, lorsque l'un des partenaires exprime des émotions positives et que l'autre y réagit de manière enthousiaste, on observe un plus grand bien-être relationnel, plus d'intimité, ainsi qu'une satisfaction mutuelle plus grande.

À noter qu'il ne s'agit donc pas d'un effet cathartique ou d'un soulagement, ce n'est pas se débarrasser de son fardeau d'émotions sur autrui, mais bien de construire la relation dans un partage mutuel, résonnant, où il y a ouverture mutuelle et où l'entraide peut alors émerger. Sans partage d'émotions, l'entraide et la solidarité de l'autre peuvent être rendues impossibles car de nombreux problèmes générant des émotions négatives peuvent ne pas être visibles, pressenties par l'autre, tout simplement parce que les capacités d'attention sont limitées, chacun à sa perspective particulière où tout n'est pas visible. D'où l'importance de l'expression de l'émotion pour ouvrir des possibilités à l'interlocuteur, qui est à présent informé et peut envisager de faire quelque chose pour aider, pour exprimer sa proximité sociale, etc. Le seul problème qui pourrait se poser est de voir justement l'autre comme un défouloir cathartique, une "poubelle" psychique extérieure servant à absorber les émotions : cela doit s'inscrire dans la relation de confiance qui inclut aussi le partage « positif » des joies, être construite réciproquement (être à l'écoute, soutenir en retour).

À noter qu'il n'y a pas forcément besoin d'un interlocuteur pour exprimer ses émotions.

Par exemple, *Pennebaker, J. W., Kiecolt-Glaser et Glaser (1988)* ont demandé à des étudiants d'écrire, durant quatre jours consécutifs, soit sur une expérience traumatique soit sur un sujet superficiel. Le but de l'étude était d'évaluer l'effet de l'expression des émotions sur les fonctions immunitaires et la santé.

Les chercheurs ont utilisé le « *writing paradigm* » dans cette expérience, une méthode qui sert aussi à titre (auto) thérapeutique, voici comment la réaliser :

> « – Trouver un endroit et un moment où nous ne serons pas dérangés.
> – Écrire au sujet de ce qui nous préoccupe, de ce que nous avons tendance à éviter et qui influence notre vie négativement.
> – Écrire au minimum 15 minutes par jour pendant au moins 3 jours consécutifs.
> – Écrire continuellement sans s'inquiéter de la grammaire et sans se censurer.
> – Si c'est plus facile, utiliser un dictaphone pour parler au lieu d'écrire.
> – Revoir ce que l'on a écrit de temps en temps afin de voir comment notre pensée a pu changer par rapport à nos émotions. »[7]

Les résultats ont montré qu'exprimer verbalement ou par écrit une expérience traumatique améliore la santé physique, accroît les fonctions immunitaires et est associé à un nombre moins important de consultations médicales dans les mois qui suivent.

Lumley et Provenzano, 2003 ont montré que l'expression des émotions pouvait également être associée à de meilleurs résultats académiques et à une baisse des plaintes somatiques.

7 Pennebarker, 2000

❖ *Lieberman et al., 2007* a montré que le simple fait de nommer les émotions ressenties diminuait la réactivité de l'amygdale aux images émotionnellement négatives. Les chercheurs ont demandé aux participants de regarder des photos exprimant diverses émotions (peur, colère ou joie). Une partie de l'exercice consistait à associer les photos exprimant les mêmes émotions, l'autre à nommer les émotions exprimées. Il est ressorti que quand les participants devaient nommer les émotions, l'activité cérébrale s'intensifiait dans la région du langage et diminuait dans la zone associée à la détresse.

Évidemment, par extension avec le paradigme d'écriture, tout exercice d'un art ou de la création de fictions peuvent aussi servir à exprimer des émotions ; c'est salvateur surtout dans les contextes où il est ponctuellement impossible de parler de quoi que ce soit à quiconque pour des raisons extérieures oppressantes. Par exemple l'écrivain Clive Barker, auteur de fantastique/horreur, également peintre, raconte qu'en tant qu'homosexuel, harcelé enfant et adolescent, il ne pouvait s'exprimer pleinement qu'à une feuille blanche : c'était le seul endroit où il pouvait s'exprimer avec confiance sans risques d'être encore plus jugé. Et progressivement, en écrivant ses cauchemars et tout ce qui lui passait par la tête, ce sont devenus des histoires, des univers :

> « Tout ce que je voulais c'était être sain d'esprit, et le seul moyen de l'être, c'était en autorisant ces pensées sombres, complexes […][s'adressant au public venant chercher des conseils pour l'écriture et l'art] Portez juste attention au fait que vous racontez la vérité à propos de l'amour que vous ressentez, à propos de la haine que vous ressentez, à propos de la colère que vous ressentez, à propos des deuils que vous vivez. C'est un acte sacré. […] Et le plus important que je puisse vous partager aujourd'hui, c'est que vous êtes des êtres spirituels avec vos propres quêtes, peut-être que c'est une quête artistique, peut-être que c'est la quête d'avoir un enfant (ce qui est aussi une quête artistique). C'est quelque chose dans laquelle vous devriez donner tout ce que vous avez. Il n'y a pas de demi-mesure, il n'y a pas de compromis. […] C'est important pour nous en tant qu'artiste, que nous célébrions tout ce qui dans notre vie est triste, joyeux, trivial et que nous l'embrassions pleinement, encore et encore. »[8]

Ne pas exprimer ses émotions est par contre délétère :

❖ *Gross (2002)* a réalisé une expérience où l'on projetait un film suscitant le dégoût ; à certains participants il avait été demandé de masquer leurs émotions et pas à d'autres à qui on avait demandé de réévaluer le film. Les participants devant masquer leurs émotions avaient une moins bonne mémoire des détails visuels du film et plus de stress ;

❖ *Butler et coll. (2003)* ont montré que dans un contexte d'échange interpersonnel, les personnes confrontées à des interlocuteurs à qui on avait demandé de masquer leurs émotions ont vu leur pression artérielle augmenter ;

❖ *John et Gross (2007)* ont aussi observé que les individus ayant tendance à éviter de manifester leurs émotions vivent et expriment moins d'émotions positives et font état de plus d'expériences émotionnellement négatives ;

❖ *Gross et John (2003)* ont également vu que la suppression des émotions est également associée à un moins bon fonctionnement interpersonnel, ainsi qu'à une qualité de vie inférieure.

8 *Clive Barker's Master Class - Part I,* 2012 https://www.youtube.com/watch?v=ef3x-Dkg-_g et Clive Barker's Master Class - Part II, 2012 https://www.youtube.com/watch?v=TTZOOzT6i-Y

Au final, les chercheurs concluent que le plus important n'est pas d'exprimer l'émotion à tout prix ou de la supprimer, mais bien la flexibilité quant à adopter le comportement le plus adapté au contexte ; tout dépend de ce qui est exprimé, à qui, de quelle manière, et dans quelle situation.

On peut également apprendre à exprimer ses émotions à l'autre d'une façon qui ne blesse pas, ne culpabilise pas autrui, selon les enseignements de Carl Rogers (1961) et de la notion de communication non-violente de Rosenberg (2003) :

1. Employer toujours la première personne du singulier « je », notamment le « je me sens... », le « je » permet de garder la responsabilité de l'émotion et d'être plus authentique ; et le « me sens » permet de contrer toute formulation de jugement, de projection, de généralisation ; par exemple :

« *Tu es vraiment énervant* » (message en « tu », qui peut être perçu comme une agression) en « *Je me sens nerveux·se)* » (message en « je », dans lequel nous prenons la responsabilité de nos sentiments).

2. Décrire objectivement les faits, la situation qui a suscité l'émotion en évitant tout jugement, supposition, moralisation ; les chercheurs donnent l'exemple d'un appartement qu'on aurait confié une semaine à un ami et qu'on retrouve sans dessus dessous. Plutôt que de juger « *tu n'as aucun respect pour ce qu'on te confie* », de faire des suppositions « *on voit bien que la propreté c'est pas ton truc* » ou encore faire la morale « *tu aurais pu faire attention, c'est lamentable ton comportement* » on peut faire une description « *Quand je t'ai confié mon appartement, je l'avais rangé et nettoyé. Maintenant, je vois de la vaisselle sale dans l'évier et la poubelle ne semble pas avoir été sortie* ».

Ce n'est pas un exercice facile, il demande de l'entraînement, de la limpidité, et de la flexibilité : parler en suivant rigidement un modèle de la communication (non-violente ou autre) peut être perçu comme absolument non-authentique et avoir l'effet inverse.

Cependant, des exercices personnels tels que le paradigme d'écriture ont une valeur thérapeutique d'une grande aide dans le cas où l'émotion est soit difficile à identifier, soit à exprimer (notamment dans des situations d'oppression) et elle n'ont pas de conséquences négatives sur les relations sociales. Au contraire, elles sont une sorte d'entraînement à mieux comprendre ce qui s'y déroule sur le plan non verbal, émotionnel si la difficulté provient de ses compétences socio-emotionnelle. Enfin, exprimer ses émotions peut se faire à travers l'art, la fiction, la création, et parfois susciter des vocations de fil en aiguilles; au-delà du thérapeutique, il peut y avoir un réel flow à exprimer ses émotions et la réalité parfois hautement complexe des sentiments, donc à permettre de combler des besoins fondamentaux (notamment la compétence et l'autonomie).

À noter que l'expression des émotions n'est pas forcément adaptée en toute situation et sous toutes les formes : les chercheurs donnent l'exemple d'une personne riche qui se lamenterait d'avoir perdu un peu d'argent en bourse devant une personne démunie, ce serait d'une très grande violence symbolique pour la personne démunie, et perçu comme extrêmement indécent par des tiers y assistant.

Durant le premier confinement en France (mars 2020), des auteurs avaient commencé à faire publier dans des médias des journaux de bord, qui ont été extrêmement mal accueillis par certaines personnes, parce que leur confinement n'avait rien du commun des mortels, se

passait dans des conditions luxueuses avec de grands terrains à disposition, des maisons où la promiscuité n'était pas un problème, possédaient énormément de moyens de divertissement et d'argent pour avoir tout ce qu'ils souhaitaient. Il y avait quelque chose d'insultant à ce qu'un discours hautement privilégié prenne le pas voire remplace l'expression d'un vécu plus partagé d'un confinement laborieux en terme de moyens, d'espace à disposition, d'énormes difficultés à gérer le travail à distance dans un petit espace, l'éducation scolaire et non scolaire des enfants, etc.

L'expression continuelle d'émotions peut aussi se transformer en domination d'un espace dont sont privées d'autres personnes. On ne peut pas s'exprimer si quelqu'un s'accapare le terrain de la parole ; si cela dure, les autres peuvent avoir pour réflexe d'être toujours à l'écoute du dominateur pour tenter de remédier à ses problèmes, mais se faisant, ils ne peuvent jamais s'exprimer ou même vivre leurs propres émotions. Cela n'aide pas non plus celui qui exprime continuellement sa parole, puisqu'il est par là même dépendant de l'écoute continuelle ou de l'attention de l'autre pour faire face à ses problèmes. Autrement dit, l'expression raisonnable des émotions prend en compte l'autre et sa perspective.

L'écoute des émotions d'autrui

On a déjà entraperçu l'importance de l'écoute avec le schéma d'interaction : ne serait-ce que se faire écho de l'émotion transmise, par empathie, renforce la relation, parce que l'autre notamment se sent reconnu (son émotion est « validée »), se sent compris, et globalement les liens de confiance se renforcent (« *je peux tout lui dire* », « *il a confiance en moi pour me confier cette histoire/cette émotion* »).

Celui écouté peut abandonner ses défenses en exprimant l'authenticité de son émotion, et ne pas craindre d'être jugé, critiqué, rejeté lorsqu'il sent la bonne écoute. L'échange d'émotions ouvre également la porte à des possibilités : extérioriser ces signaux que sont les émotions peut permettre d'ouvrir la porte aux possibilités, y compris lorsque celui qui écoute ne donne pas de conseils ou d'idées. Une bonne écoute nourrit les besoins fondamentaux, en premier lieu l'autonomie. Être une « bonne oreille » s'apprend là aussi et peut aller à contresens de ce qu'on pourrait imaginer, par exemple ces stratégies d'écoute ne sont pas forcément pertinentes dans certains cas, comme :

- **Dire à l'autre ce qu'il doit faire** : lorsque l'autre confie son émotion, on peut avoir tendance à lui donner des solutions « *tu dois faire ceci* », « *si j'étais toi, je ferais ça* », ce qui est d'ailleurs utile si l'on est dans une situation d'urgence. Mais cela sape également l'autonomie de celui qui est écouté, puisque implicitement c'est transmettre le message qu'il est incapable de décider quoi faire de manière pertinente, qu'on sait mieux que lui. Celui qui exprime son émotion ne cherche pas forcément à ce qu'on lui donne une solution ou une guidance, mais peut-être qu'il veut tout simplement partager l'émotion, informer l'autre en qui il a confiance, chercher un écho empathique. A noter que les « tu dois », « il faut » peuvent mettre en introjection ou mettre en réactance, donc c'est globalement contreproductif si on veut que la personne adopte la solution proposée. Par contre si la personne demande explicitement ce qu'elle doit faire, on peut l'aider à exprimer les solutions par elle-même.

- **Juger** : c'est-à-dire, dire à l'autre ce qui est vrai/faux, bon/mauvais, etc. On peut avoir tendance durant l'écoute à moraliser l'autre, à juger son comportement, son émotion ; on peut aussi juger les personnes dont il parle, les classer en gentils et méchants, condamnant

l'un, idolâtrant l'autre. Parfois, on fait cela pour « remonter le moral » de l'autre, pour aider à souligner les injustices vécues, recoder les attributions causales de façon à ce qu'il aille mieux, et plus globalement ranger le monde d'une façon qui apparaisse moins confuse ou perturbatrice. Cependant les jugements peuvent fermer l'expression de celui qui écoute, le fermer sur lui-même, éveiller ses défenses, fermer son authenticité, voire le faire regretter d'avoir eu la confiance de partager ses émotions. Cela fait un peu le même effet que la demande de suppression des émotions : si l'on juge une personne parce qu'elle est triste, par exemple « *y a vraiment pas de quoi pleurer, il y a beaucoup plus triste que ça dans la vie* », on dit en quelque sorte que ses ressentis sont invalides, déplacés, dysfonctionnels, illégitimes, ce qui évidemment ne l'aidera pas du tout à résoudre les problèmes. Juger les protagonistes de son histoire dépend de la façon dont on le fait, de la situation exposée : mais s'il y a un jugement permanent, agressif, simplificateur, cela éveille les défenses parce que l'écouté va en déduire inconsciemment que si l'on juge aussi sévèrement les gens, peut-être qu'on le juge tout autant dans son dos et que notre compréhension n'est qu'un jeu de dupes. Autrement dit, cela ne crée pas un environnement sécurisant. Là encore, si la personne demande explicitement un avis de type jugement (« *tu penses que c'est mal d'avoir fait ça ?* », on peut le lui exprimer, mais attention de ne pas se mettre au service d'une régulation introjectée.

Dire à l'autre quelles sont les causes du problème, interpréter : on peut avoir tendance à traduire l'histoire écoutée selon notre grille d'interprétation et l'entremêler de jugement « *son comportement t'a mis en colère, parce tu n'as rien compris à ce qui s'était passé, il faisait cela pour X et Y, pas contre toi* ». Parfois cette interprétation est correcte, car elle a une position distante de l'histoire ; mais parfois elle est totalement erronée parce qu'il nous manque énormément d'informations sur la situation. De plus tout le monde a tendance à filtrer les éléments selon sa vision du monde, son expérience, son vécu, sa personnalité, etc., ce qui peut rendre faillibles les interprétations. Cependant, que l'on ait raison ou non, non seulement l'individu peut ne pas être prêt à l'entendre et cela peut le choquer, le fermer totalement, le mettre en mode défensif (donc empirer son état), ou alors il peut l'entendre, mais ne pas la comprendre profondément. Cela peut donc ne pas l'aider, voire s'imposer comme un « diagnostic » fataliste qui ferme la possibilité de réfléchir à toutes les autres possibilités. Quand bien même en tant qu'écouteur les causes peuvent nous apparaître évidentes, la personne a besoin de faire ce remue-ménage, de l'exprimer, pour ensuite peut-être décider par elle-même. Si la personne est en demande d'aide d'interprétation (par exemple « *tu penses que c'était de ma faute s'il m'a crié dessus ?* », « *tu penses que je méritais de subir ça ?* »), on peut donner son avis, des pistes ou aider à ce qu'elle trouve l'interprétation par elle-même.

Consoler, par exemple dire « *ça va aller* », « *je comprends* », « *je te soutiens* ». On console souvent autrui faute de savoir quoi faire et par manque d'informations, parfois même pour « se débarrasser » au plus vite de l'écoute, pour clôturer l'histoire. L'intention n'est pas nécessairement mauvaise, mais cela peut donner l'impression qu'on minimise le problème, qu'on veut parler d'autre chose, car cela met comme un point final à l'histoire. L'écouté peut en déduire que l'on est pas une personne qui pourra nous aider et qui même si elle dit « *je comprends* », ne comprends pas du tout l'amplitude de l'émotion (surtout si cette consolation intervient d'office sans langage non verbal de compréhension). C'est aussi laisser la personne dans une posture de victime sans pouvoir, sans capacité à résoudre des problèmes, à explorer d'autres solutions, à y réfléchir.

Comprendre pleinement : c'est la stratégie d'écoute la plus nourrissante et aidante, et nous l'avons déjà vue en EXTENSION[BF] avec les methodes de Carl Rogers.

La régulation des émotions

On l'a vu dans la partie sur « pourquoi les émotions sont dénigrées », parfois il y a des problèmes de régulation de nos émotions : trop fortes, elles ont des conséquences qui nous desservent ou posent un problème dans l'environnement social, ou créent de nouveaux problèmes. Trop inhibées, trop supprimées, elles ont une emprise inconsciente qui déborde totalement sur notre comportement. Parfois elles se déclenchent pour des stimuli qui ne sont pas dangereux ou menaçants. Autrement dit, plutôt que de nous guider sur la résolution de nos besoins et de nos objectifs, l'émotion mal régulée s'y oppose ou crée de nouveaux problèmes.

La régulation de l'émotion consiste donc à agir :

- sur son « type » : par exemple en tentant de passer de la tristesse à la colère, ce qu'on fait souvent – plus ou moins inconsciemment - pour agir sur les causes de la tristesse,
- sur son intensité (diminuer sa joie à la perspective d'excellentes vacances pour se concentrer sur son travail),
- sur sa durée (par exemple en se dépêchant de jeter un aliment moisi qui nous dégoûte afin de ressentir le moins possible le dégoût),
- en modifiant des caractéristiques de son émotion (par exemple en essayant de ne pas rire dans une situation sociale où ce serait mal venu).

On peut aussi réguler l'émotion a priori, c'est-à-dire en anticipant les situations où elle pourrait advenir. Cela correspond **aux efforts menés afin de désamorcer l'émotion AVANT qu'elle ne se manifeste** (Mauss, Bunge, Gross, 2007) ; ce ne sont pas forcément des régulations « parfaites ».

Réguler n'est ni forcément vertueux, ni pleinement efficace ou rationnel ; une bonne régulation dépend d'une bonne adaptation à la situation, et de notre rapport à celle-ci (nos valeurs, nos objectifs, nos attentes, etc., vis à vis d'elle). Les différentes régulations sont résumées dans les listes suivantes.

Les régulations a priori

■ **Sélectionner ou rejeter la situation en fonction des émotions qu'on imagine y vivre**
Description/exemple : savoir qu'on se sait stressé dans un supermarché à l'heure de pointe et choisir d'y aller plutôt à un horaire où il y a moins de monde.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Ne pas vivre l'émotion négative, prendre soin de soi.
- Cela peut devenir une conduite d'évitement qui a un impact négatif sur notre vie.
- Certains n'arrivent pas à sélectionner les situations parce qu'ils n'arrivent pas à identifier leurs émotions.
- On peut surestimer le « coût » émotionnel d'une situation, alors qu'en réalité on ne vivra pas si mal la situation.
- On peut confondre notre état actuel avec celui futur de la situation, donc sélectionner en fonction d'un état qui ne correspond pas à la situation.
- On peut se tromper sur les émotions qui adviendront en se référant au passé, alors qu'on a changé et que cela ne provoquera pas les mêmes émotions.

■ **Instaurer des règles de décisions pour canaliser les comportements irrationnels**
Description/exemple : ex. faires des courses "rationnelles" selon des normes de nutrition (mais pas selon nos goûts) ; ex. la règle "de ne pas gâcher"
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Cela peut mener paradoxalement à des comportements irrationnels (on se force à des règles qui s'opposent à nos attentes, besoins, objectifs, donc provoquent des émotions négatives).

Les régulations a posteriori

✧ **Evaluer la situation** [a priori également].
Description/exemple : transformer son regard sur la situation (passée ou future), en la voyant comme un défi plutôt qu'une menace. Ex : plutôt que de penser uniquement aux conséquences négatives d'un échec à un examen, voir ce que cette situation stressante va apporter comme augmentation des compétences, augmentation de l'expérience, etc...
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- L'émotion négative est amoindrie, reconvertie en une énergie constructive et ouverte aux changements.
- Cela permet de vivre plus facilement des épreuves.
- Permet d'avoir une vision plus objective de tout ce que comporte la situation (on a déjà pensé aux aspects négatifs, on évalue aussi les aspects positifs).

✧ **Modifier la situation**
Description/exemple : on se libère de l'émotion en se débarrassant du problème qui l'induit. Ex : on se libère de l'énervement contre le voisin bruyant qui nous empêche de dormir en allant le voir et en le faisant arrêter ses bruits.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- La situation est résolue.
- En cherchant à modifier la situation parce qu'elle est émotionnellement insupportable pour nous et/ou autrui, on peut développer des compétences de plus en plus fines (ex. la personnalité altruiste, la désobéissance altruiste) à résoudre les problémes.
- Modifier une situation qui nous gène, c'est possiblement la modifier positivement pour autrui (ex si le voisin arrête de faire du bruit grâce à notre intervention, les autres voisins - qui n'osaient pas intervenir - seront sans doute soulagés aussi).
- Le problème c'est que ce n'est pas toujours possible de modifier la situation négative (les maladies graves, les accidents, les catastrophes naturelles...).

● **Ré-orientation de l'attention**
Description/exemple : il s'agit de faire autre chose, de penser à autre chose pour enlever le focus qu'impose l'émotion (Par exemple, si on est anxieux à la veille d'un examen, on peut être focus sur des révisions qui ne sont pourtant plus d'aucune utilité, donc vivre l'apprentissage de façon douloureuse, ce qui renforce l'anxiété ; alors

que si on réoriente son attention en regardant un divertissement on pourra peut-être être plus apaisé, dormir mieux ensuite, etc.).
- La stratégie de réorientation peut demander en premier lieu un effort pour déplacer son attention, mais ensuite permettre de se restaurer.
- Tout dépend de la façon dont on se « divertit » de l'état émotionnel : si par exemple dans une dispute, on réoriente son attention en partant, dans le but de s'éviter de penser ou de vivre la situation, dans une forme de déni, ce sera destructeur, puisqu'on ne règle pas le problème, on rejette même son existence. Si on se réoriente en partant pour retrouver son calme, ses forces, d'autres façons d'y penser et ensuite revenir pour discuter plus calmement, alors la stratégie est constructive.

● Réévaluation de la situation

Description/exemple : il s'agit de changer la perception que nous avons de la situation. Par exemple, si nous sommes vendeur et qu'un client est agressif à notre égard, on pourrait se dire avec colère que c'est un "con", avec tristesse qu'on est incompétent à l'échange paisible, etc. Mais ces perceptions sont tronquées et forcément en partie fausse parce qu'on a aucune information sur le client et ce qu'il a vécu avant, sa personnalité, ses habitudes, etc. La cause de son agressivité est en partie inconnue. La réévaluation va être de se dire que peut-être il a vécu auparavant un moment difficile qui le fait réagir comme cela, que peut-être le contexte bruyant a stressé tout le monde, que peut-être ce mot qu'on a prononcé avait un sens différent pour lui, etc.

! Attention, ce n'est pas un déni des événements et de leur impact émotionnel sur nous, mais davantage de chercher à comprendre tous les éléments de la situation.

Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Comprendre la situation en réévaluant tous ces aspects (sans pourtant juger implacablement) permettra de prévenir des problèmes, voire de tester des changements ou de modifier des éléments de la situation.

● Examen de ses croyances

Description/exemple : ex : un narcissique peut se croire être supérieur aux autres et donc exploser de colère s'il est traité comme les autres (comme devoir faire la file d'attente comme les autres, il peut s'insurger de ne pas avoir le droit de passer devant tous le monde). La déconstruction de cette croyance de supériorité lui permettrait d'éviter cette colère, et d'avoir moins de contrariété au quotidien.

! Attention, malheureusement il y a peu de chance qu'un individu examine ses croyances et les réajuste si l'environnement social proximal et distal continue de les entretenir et les légitimer (dans le cas du narcissique, c'est par exemple un entourage qui va lui dire qu'effectivement il est supérieur à la majorité des gens et mérite un traitement de faveurs et plus de privilèges).

Conséquences constructives ou destructives possibles :

! Attention, on peut développer des croyances pour justifier des actes que l'on a fait. Par exemple, dans les témoignages des hutus au Rwanda, les génocidaires rapportent avoir développé la croyance que les tutsis étaient des parasites au fur à et à mesure qu'ils obéissaient à l'ordre de les massacrer (alors qu'avant ils vivaient en bon voisins et s'entraidaient). Observer comment on se met à développer une croyance permet de voir aussi un aspect plus objectif de la situation (ici, que ces génocidaires ont préféré changer leurs idées plutôt que remettre en question leur actes, leur obéissance, ce qui est généralement très commun dans les génocides).
- Comprendre que les croyances causent des émotions (pour le meilleur comme le pire), des comportements, permet de choisir de les suivre ou ne pas les suivre, de les adapter ou de les changer. Vérifier les croyances c'est chercher à comprendre ses émotions et vice versa.

●Relativiser

Description/exemple : il s'agit de prendre une autre perspective, parfois de comparer avec un événement plus grave. Par exemple : « *oui cela me rend triste d'être confiné, privé de sortie, mais c'est moins pire que la guerre* ».

! Attention à ce que cela ne serve pas à un déni de nos souffrances ou celle des autres, par exemple "*de quoi tu te plains X vit une situation 10 fois pire et sourit encore*".

! Attention à ce que cela ne serve pas à s'enlever tout pouvoir à modifier, tenter de régler la situation "*oui c'est injuste qu'on me harcèle au travail, mais X est harcelé de façon 10 fois pire, je n'ai pas à me plaindre*".

Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Cela peut permettre d'observer la situation sous un angle plus global, parfois plus objectif.

● Chercher les points positifs, les bénéfices à long terme
Description/exemple : il s'agit de chercher ce qui est malgré tout positif. ex : « *oui c'est triste que je n'ai pas eu cet emploi tant espéré, mais peut être que cela me permettra de découvrir un autre emploi qui peut-être me plaira plus* ».

! Attention à ne pas denier les points négatifs pour autant, l'idée est d'élargir la perspective et non de la réduire.

Partage social | expression des émotions
Description/exemple : il s'agit de se connecter à autrui, de lui exprimer nos émotions, cela permet de (re) construire la proximité sociale.

! Attention à ne pas voir le partage social comme si cela consister à se "décharger" sur autrui, lui faire porter nos fardeaux ; il s'agit de prendre en considération autrui et ainsi par réciprocité lui laisser de la place pour s'exprimer à son tour.

● Techniques relaxantes
Description/exemple : quand l'émotion forte advient, il s'agit de réduire son amplitude via des méthodes de relaxation (exercices de respiration, de cohérence cardiaque, yoga, méditation...).

! Attention à ne pas renverser les causes : ce n'est parce qu'on ressent le besoin de faire appel à des techniques relaxantes qu'on serait pour autant inapte à gérer les problémes de la vie. Si un environnement provoque continuellement de forts stress, angoisses, dépressions chez les personnes ce n'est pas parce qu'elles n'emploient pas assez de techniques de relaxation ou ne savent pas gérer leurs émotions, mais plutôt que l'environnement a des pratiques hautement sapantes qui seraient prioritairement à changer.

● Acceptation
Description/exemple : accepter n'est pas se résigner, ni adhérer à ce qui s'est passé, c'est une conscience de la situation de ses limites, comme ses potentiels espaces de possibilités. Par exemple, prendre conscience que l'orientation scolaire que l'on a prise est une erreur, que cela peut nous avoir fait et fait encore souffrir, mais que maintenant on sait mieux ce qu'on veut et qu'on saisira l'opportunité pour changer de voie, ou qu'on pourra se servir de ces apprentissages pour servir d'autres buts plus raccords à nous.

! Attention, il faut veiller à éviter la résignation et l'impuissance.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- On peut s'aider à l'acceptation en cherchant les possibilités futures ou présentes de modification de la situation.

Rumination
Description/exemple : il s'agit de ressasser sans cesse le problème.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- C'est un problème parce qu'on reste passif dans ce tourbillon de pensée qui peut être centré sur des questions infertiles, que ce soit son égo ou le blâme sur autrui.
- Les ruminations peuvent apparaitre parce qu'on a un bénéfice secondaire au maintien du problème, mais qu'on ne se l'avoue pas. L'idée est d'avoir conscience de ce bénéfice et de décider pleinement.
- On peut sortir de la rumination en décidant d'actions, en agissant, en décidant.

Déni
Description/exemple : il s'agit de nier qu'il y a un problème, de tenter de supprimer l'émotion donc de supprimer son message sur la situation, les objectifs et croyances auxquelles elles sont liées.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- C'est très problématique parce que c'est empêcher totalement l'émergence de solutions au problème, donc le maintenir, voire l'augmenter, à cause du refus de l'observer.
- Si le problème est lié à un manipulateur et qu'on se refuse de voir la souffrance qu'on a en sa présence, alors le manipulateur/quelqu'un de tyrannique à toute latitude pour augmenter son emprise.
- On peut sortir du déni en acceptant sa propre émotion comme une information sur ses propres besoins, attentes, croyances.
- On peut sortir du déni si on stoppe la croyance que les émotions sont à éviter, qu'elles s'opposent à la raison, et tous les stéréotypes liés à celles-ci.

Catastrophisation
Description/exemple : il s'agit de dramatiser la situation, de ne se focaliser que sur le négatif.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Il peut arriver que l'on fasse ça durant le pic de l'émotion : parfois en attendant un peu et en ne tirant pas de conclusion durant ce pic, on évite de catastrophiser.
- À la place, on peut réévaluer la situation, en prenant soin de ne pas faire du passé similaire une loi générale.

Recherche de bouc émissaire
Description/exemple : il s'agit de désigner un coupable, y compris quand personne n'est responsable du problème (ou que l'on est responsable soi-même du problème), parce que le malaise n'est pas clair, est confus, ou qu'on se refuse à voir les causes complexes et/ou personnelles.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- Le problème n'est que "pseudoréglé" dans le sens où, certes, la personne a une interprétation claire de la situation et peut aller mieux ("*c'est lui le coupable/le problème !*"), mais comme c'est faux, le problème peut se perpétuer à loisir, rien n'est réglé, voire peut augmenter (la cible est prise en grippe, la souffrance générale augmente, puis vient une culpabilité, etc...).
- À la place, on peut tenter de comprendre l'aspect systémique du problème, car généralement tout est systémique, et on peut favoriser des solutions communes d'entraide afin de surmonter ensemble les adversités, construire ensemble des solutions pour changer positivement les situations.

Agression verbale, vengeance
Description/exemple : on agresse l'auteur de l'injustice (ou celui qu'on croit être l'auteur du problème) pour se venger, le faire souffrir à hauteur de ce qu'on a souffert.
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- C'est une solution problématique, car c'est une escalade d'agression qui ne résout ni ne change rien à la situation, mais la complexifie dans ses problèmes.
- La satisfaction de s'être vengé est fugace et bien moins satisfaisante qu'on ne peut l'imaginer, puisque le problème se reproduira sous d'autres formes et qu'on n'aura pas développé des solutions pérennes.

Abus de substances, conduites addictives
Description/exemple : on cherche chimiquement ce qui va nous apporter un bien-être, pour résoudre l'état de mal être, que ce soit à travers l'alcool, les drogues, les conduites addictives (addictions aux jeux, à une pratique à forte « dopamine », etc.)
Conséquences constructives ou destructives possibles :
- C'est un cercle vicieux qui augmente la nature des problèmes, débouche à l'inaction pour résoudre les situations, transformer les situations/les problèmes et peut participer à des formes de déni.
- L'idée est de penser en amont ces activités et ne pas en faire des réponses systématiques au mal être, mais être dans un rapport constructif et intrinsèque avec avec elle (limiter les substances aux festivités, aux célébrations, avoir un rapport intrinsèque aux jeux et pratiques qui provoquent la dopamine et ne pas les employer pour compenser un mal être).

La régulation des émotions positives

On peut aussi essayer de faire durer ou augmenter les émotions positives : par exemple, chercher le flow, chercher à le maintenir peut se faire volontairement en adaptant la passion, le travail, l'apprentissage qui nous a fait vivre en premier lieu cette expérience optimale, notamment en le complexifiant.

Le partage social des émotions positives permet de renouveler à chaque partage la joie, de l'étendre à d'autres personnes, d'en profiter encore plus.

La gratitude permet de se poser un instant pour inspecter ce pour quoi on est content et résonner de cette reconnaissance joyeuse, que ce soit de façon indirecte (tenir un journal de gratitude) ou de façon directe (exprimer à une personne pourquoi on éprouve de la gratitude à son égard, comment son action ou ses paroles nous ont permis d'aller mieux, d'avoir de la joie ou de résoudre un problème).

On peut s'auto-amorcer (autopriming), c'est-à-dire s'amorcer à éprouver une émotion positive, par exemple en s'entourant d'images positives, de modèles. Par exemple, les chercheurs proposent d'avoir des photos des modèles ou héros auxquels on aimerait ressembler ; dans sa biographie *Just Kid* (2010) la chanteuse Patti Smith raconte comment, alors qu'elle était dans une situation difficile de pauvreté, elle s'entourait des photos de chanteurs et musiciens pour lesquels elle avait de l'admiration et qui l'inspiraient pour se donner du courage de continuer.

L'utilisation des émotions

Lorsqu'on a une bonne conscience émotionnelle, alors on peut utiliser nos propres émotions comme une énergie qu'on met au service de notre vie ; et lorsqu'on comprend tout aussi bien les émotions des autres, leurs effets et conséquences, on peut aussi les « utiliser ». Ainsi un manipulateur saura parfaitement susciter telle émotion dans tel contexte afin d'obtenir ce qu'il veut : par exemple les hommes politiques savent parfaitement comment installer la peur, l'engendrer, orienter vers la recherche d'un bouc émissaire afin de remporter l'adhésion et le soutien à leur élection/leur politique. L'utilisation des émotions n'est pas forcément vertueuse, cependant apprendre à soi-même utiliser ses propres émotions, ce qui implique d'avoir déjà une bonne conscience émotionnelle, c'est aussi avoir plus de chance de percevoir ce genre de manipulation.

Les chercheurs rapportent par exemple que la tristesse, qui est un état de repli, parfois très critique, peut servir à faire des activités rébarbatives, comme des tâches administratives, des corrections, du tri… La joie est l'occasion d'organiser des moments sociaux, mais pas le moment de programmer des tâches qui demandent de la concentration et du calme ; la colère permet de passer à l'action, etc.

L'utilisation des émotions d'autrui est à mon sens une manipulation, puisqu'on exploite un état de focus attentionnel particulier pour faire faire quelque chose ou pour faire passer un message, ou orienter vers quelque chose la personne. Autrement dit, cela s'oppose à l'autodétermination de celui qui est utilisé parce que cela est fait sournoisement, exploitant la zone de « non conscience » temporaire de l'autre. Par exemple, profiter de la colère d'une personne pour la pousser à faire une action qu'on lui soufflerait, c'est sournoisement exploiter son champ de perception réduit et le débordement d'énergie qui empêche de voir toutes les possibilités. Ainsi elle peut être amenée à faire quelque chose qu'elle regretterait une fois l'émotion passée. Cependant pour éviter d'être manipulateur, il ne s'agit pas là de ne pas tenir compte de l'émotion d'autrui, mais davantage de ne pas en profiter pour influencer la personne, la priver de son autonomie.

◆⇆❖Est ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

La connaissance et le développement des compétences socio-émotionnelles permettent d'augmenter la capacité d'un environnement social à nourrir le besoin de proximité sociale, régler les conflits, surmonter les difficultés, éviter les menaces au besoin de proximité sociale, développer des relations sociales plus positives ; cependant cela peut aussi servir dans des stratégies manipulatoires/pseudolibres. Mais le meilleur moyen de contrer des manœuvres manipulatoires, notamment dans l'utilisation de l'émotion ou lors de régulations négatives avec des croyances, est encore que la personne ait une bonne conscience émotionnelle et sache se réguler positivement, utiliser ses propres émotions.

En tout cas, cette notion n'interfère pas avec la théorie de l'autodétermination : elle la complète, car une personne autodéterminée a de bonne compétences socio-émotionnelles.

Cette notion est très utile pour comprendre comment la proximité sociale peut être complètement (auto)-ravagée (par exemple les Incels où certains avouent avoir des problèmes de compétences socio-émotionnelles) et sera très utile dans nos confrontations et la recherche de solutions à leur apporter.

On voit dans les obstacles que les défauts dans les compétences socio-émotionnelles sont cause de souffrance pour celui qui les porte, voire à long terme cause de souffrances chez leur cibles. Si l'on met en balance les problèmes et cette notion, on voit que les croyances de ce que devrait être un homme commencent à ravager les garçons dès l'école primaire parfois, puis à rebond, font des victimes chez les femmes alors déshumanisées et traitées comme des objets, violées, battues, maltraitées. Pour le dire autrement, l'idée de la masculinité est associée à un interdit de développer des compétences socio-émotionnelles, un interdit de développer l'art de nouer des relations profondes et nourrissantes, ce qui revient à amputer les hommes de capacités et de possibilités (pour ceux qui y adhèrent ou y sont introjectés). On voit que les profils qui s'y sont le plus opposés ont tous eu dans leur vie un exemple concret où menaient ces croyances (le garçon dont la copine et la mère ont été violé, le garçon dont le père battait sa mère, le père qui avait un père totalement absent, etc.) et ils ont pris conscience qu'ils ne voulaient absolument pas devenir ce genre d'homme violent ou sans cœur. De même pour les Incel repentis, il leur a fallu voir, partir à la rencontre d'autres environnements sociaux pour prendre conscience de la toxicité des croyances Incel. Mais qu'en est il de ceux qui n'ont rien pour prendre conscience que ces croyances mènent à s'auto-amputer ?

Apprendre les compétences socio-émotionnelles pourrait être une confrontation positive indirecte à ces croyances sapantes, surtout si l'apprentissage intervient assez tôt : en apprenant à se relier universellement à l'autre quel que soit le type de relation, en donnant des pistes très concrètes, des notions sur les émotions là aussi très concrètes, on montre une autre voie, parce que ces compétences ne sont alors dites ni féminines ni masculines, juste humaines, et liées à notre commune nature d'animal social. Les ateliers transformatifs sont également nécessaires pour réparer les dégâts déjà engendrés par ces croyances.

Étonnamment, on remarque aussi qu'il n'y a aucun problème chez les enfants de maternelle qui se lient les uns aux autres sans préjugés ni inhibition liés à des croyances ; même chez un cas comme l'Incel Eliott Rodgers, avec de forts symptômes pathologiques, tout allait bien à l'âge de la Maternelle et début primaire.

Il semble que pour certains de ces profils, la motivation intrinsèque à se lier à autrui, le début d'apprentissage des compétences socio-émotionnelles ait commencé à être adopté

jeune, mais que cet apprentissage a été « cassé » par un ordonnancement social, une culture particulière. Autrement dit, peut-être que l'environnement social « maternelle » qui semble bien fonctionner pour cette quête des bonnes relations sociales, pourrait être un exemple à suivre pour reconstruire l'école primaire, le collège, etc ; sans doute qu'il fonctionne bien parce que généralement le lien social est permis, mis à l'honneur, il y a plus de liberté, moins de pression, plus d'amusement commun. En tout cas, des exemples tels qu'on l'a vu avec Montessori augmenté, ou encore Q2L pourraient aider, car ils intégrent une éducation aux émotions, aux relations non hiérarchisantes. Ils sont de plus des modèles d'horizontalité, ce qui est une opposition indirecte à des modèles hiérarchiques faits de croyances qu'il y aurait des gens « supérieurs » et d'autres « inférieurs ».

❖⇆● Est-ce que cela répond à notre quête ?

Oui, et on pourrait résumer cela à l'écoute et à l'expression des émotions, mais ces deux points ne sont possibles que si celui qui écoute ou s'exprime identifie bien ses émotions en premier. On ne peut pas comprendre l'autre si l'on ne se connaît pas. Tout élément, croyance, qui dénigre l'émotion et son inspection attentive est donc un obstacle à cette quête.

L'erreur serait de croire qu'il faut apprendre aux personnes de l'environnement à réguler leurs compétences ou encore croire qu'on doit les réguler à leur place : cela reviendrait à saper à la fois leurs compétences et leur environnement social.

L'acteur peut donc se consacrer à développer son écoute et son expression s'il veut aider l'autre à se réguler.

❖EXTENSION^{RS} : La compassion

Avec la SDT nous avons vu à quel point il était vital pour les personnes d'avoir des relations sociales constructives, puis nous avons vu dans les obstacles à quel point les bases relationnelles le permettant pouvaient être autocensurées, brisées par des idéologies, croyances, introjections. Puis nous sommes entrés dans le détail des compétences socio-émotionnelles à la base de la construction de ces relations sociales. Cependant, comme on l'a déjà entraperçu dans l'exemple constructif de la personnalité altruiste ou la désobéissance altruiste, la relation positive peut avoir un niveau distal plus puissant (d'ordre politique), notamment dans le fait que l'altruisme s'oppose aux environnements autoritaires ou pseudolibres et entrave leurs processus destructeurs. La volonté d'entretenir des relations constructives, ouvertes devient une force de construction d'environnements sains, construit d'autres environnements qui concurrencent les forces de destruction. Ainsi l'enjeu va bien au-delà de simplement des interactions sympathiques apportant du bien-être, mais peut être être à la base d'un développement collectif profitable. Cependant, c'est un autre niveau de motivation qui est engagé dans l'altruisme, qui non seulement inclut le savoir faire et être à la base des relations positives autonomisantes de la SDT, les compétences socio-émotionnelle, mais qui est en plus propulsé par une énergie puissante faite de courage et d'altruisme : on va essayer d'en savoir plus avec la notion de compassion, comment elle fonctionne, comment elle œuvre, comment y accéder.

Qu'est-ce que la compassion ?

La compassion peut désigner soit une émotion subtile, soit une attitude et/ou une disposition qui a été cultivée par la personne qui en fait preuve (ce n'est pas « inné » ou rigide, cette disposition peut devenir plus grande ou plus basse selon les expériences de la personne), soit entendue comme une **motivation**.

La définition la plus courante rassemble ces trois aspects : la compassion **consiste en la préoccupation pour la souffrance ou des besoins non satisfaits d'un autre, couplé au désir d'alléger cette souffrance**[9]. Cela signifie ouvrir sa conscience à la douleur des autres, sans l'éviter ni s'en détacher, en laissant émerger des sentiments de bonté envers les autres et un désir d'améliorer leurs conditions. Il y a donc une reconnaissance de la souffrance de l'autre (avec des émotions), de ses causes (situationnelles comme individuelles), un engagement moteur à faire quelque chose pour l'aider.

D'autres définitions couplent toujours à la fois reconnaissance et engagement d'aide. Gilbert et Mascaro définissent par exemple la compassion comme une sensibilité à la souffrance en soi et chez les autres, avec un engagement à essayer de l'atténuer et de la prévenir.

La compassion : une émotion

En tant qu'émotion, la compassion est à la fois exprimée par une tristesse, une émotion négative, et un élan positif de sociabilité, d'aide vis-à-vis de la personne pour laquelle on éprouve de la compassion (cet élan est une action qui mobilise le corps). Elle est déclenchée par la perception de la souffrance chez autrui.

Cependant la souffrance perçue chez autrui ne mène pas forcément à la compassion : il

9 Goetz et al. 2010

peut y avoir **indifférence** (la souffrance n'est pas remarquée ou elle est remarquée, mais l'individu la réinterprète ce qui fait diminuer le sentiment de compassion), il peut y avoir une **joie aussi appelée** le « *schadenfreude* » c'est-à-dire que l'individu considère que cette souffrance est méritée (parce que la personne souffrante est considérée comme trop égoïste, corrompue, immorale, ou encore parce qu'elle était enviée avant), il peut y avoir un blocage de la tendance à l'action, c'est **l'effet spectateur**, du dégoût et/ou de la colère qui peut aussi mener à de la **détresse personnelle/empathique** (la personne est préoccupée par ses propres sentiments face à la souffrance et tente de les diminuer, autrement dit la préoccupation est autocentrée plutôt que centrée sur la personne souffrante).

La compassion en tant qu'émotion est à la fois négative et positive, faite de sentiments positifs lié à la motivation d'aider, au soulagement de la souffrance ; en tant que motivation ou attitude, elle est essentiellement positive.

La compassion : une disposition

La compassion peut être entendue comme une disposition qui se cultive, qui est changeante selon les contextes d'une personne : les chercheurs ont élaboré différents questionnaires qui peuvent mesurer cette disposition[10].

Par exemple, la *Compassion Scale* (CS) de Pommier, Neff, Tóth-Király (2019) comporte 6 catégories :

• **La gentillesse** ; par exemple une personne à haute compassion serait fortement d'accord avec « *Si je vois quelqu'un traverser une période difficile, j'essaie de prendre soin de cette personne* ».

• **L'humanité commune** : par exemple une personne à haute compassion serait fortement d'accord avec « *Tout le monde se sent parfois abattu, cela fait partie du fait d'être humain* ».

• **Pleine conscience** : par exemple une personne à haute compassion serait fortement d'accord avec « *Je remarque quand les gens sont contrariés, même s'ils ne disent rien* ».

• **Indifférence** : par exemple une personne à haute compassion ne serait pas d'accord avec "*Parfois, quand les gens parlent de leurs problèmes, j'ai l'impression que je m'en fiche*".

• **Désengagement** : par exemple une personne à haute compassion ne serait pas d'accord avec "*Quand les gens pleurent devant moi, je ne ressens souvent rien du tout*".[11]

La compassion : une motivation altruiste

Et enfin, la compassion est une motivation altruiste, que Tania Singer[12] définit comme « **la motivation altruiste d'intervenir en faveur de celui qui souffre ou est dans le besoin** », elle implique un sentiment chaleureux et sincère de sollicitude, mais n'exige pas nécessairement de sentir la souffrance. C'est la compassion en tant que motivation qui est stimulée par les programmes visant la compassion que l'on abordera plus tard, qu'ils soient liés ou non à la méditation, et visent l'augmentation de la disposition à la compassion en général, plutôt que simplement l'émotion de compassion.

10 *interpersonal Reactivity Index*, **Davis,** 1983; *Dispositional Positive Affect Scale,* **Shiota, Keltner et John,** 2006 ; Fear of Compassion Scale, **Gilbert, McEwan, Matos, & Rivis,** 2011; *Compassionate Love Scale*, **Sprecher & Fehr**, 2005; et enfin, *la Multidimensional Compassion Scale*, **Jazaieri**

11 *The development and validation of the compassion scale*, **Elizabeth Pommier, Kristin D. Neff, István Tóth-Király** 2019 https://self-compassion.org/wp-content/uploads/2019/09/Pommier2019.pdf

12 **Singer Tania, Bolz Matthias,** *Compassion. Bridging Practice and Science*, 2013. http://www.compassion-training.org/?lang=en&page=download

En quoi la compassion se différencie de l'empathie, de l'altruisme, de la pitié, de la prosociabilité ?

La prosociabilité est un terme principalement utilisé dans le champ scientifique pour désigner le comportement d'aide en lui-même qui est fait sans attendre de contrepartie, c'est-à-dire aider pour aider. Cela sous-tend qu'il y ait sans doute empathie, compassion ou altruisme qui génère ce comportement, cependant le terme désigne généralement uniquement le comportement lui-même.

L'empathie est un terme générique qui englobe de nombreux processus dans lesquels une personne peut comprendre, partager ou se sentir émue par l'état émotionnel ou physique d'un autre ; c'est pourquoi le terme d'empathie dans le langage courant est souvent employé pour désigner la compassion, l'altruisme, la pitié… Cependant dans le champ scientifique on établit différentes distinctions dans l'empathie. Tout d'abord elle est divisée en deux grand pans :

L'empathie affective : il s'agit d'entrer en résonance avec le sentiment de l'autre, qu'il soit heureux ou souffrant, on ressent son émotion comme on sent sa propre émotion, son émotion résonne en nous quelle qu'elle soit. Selon les personnes, ce processus est plus ou moins automatique. Lorsqu'on regarde un film où le héros reçoit un coup violent sur le bras, on va se toucher le bras, grimacer de douleur, se tendre, dire « aie », etc. : c'est l'empathie affective, on est directement affecté et on sent ce que l'autre ressent (cela vaut aussi pour les émotions positives). Chez les bébés, on voit des phénomènes de contagion émotionnelle, très liés à cette empathie affective : si un bébé se met à pleurer, un autre va également automatiquement pleurer. Ce phénomène de contagion inclut une confusion entre ses propres émotions et celles des autres : l'émotion de l'autre devient automatiquement la nôtre, parfois la personne en contagion émotionnelle, qui n'arrive pas à distinguer la « propriété » initiale de l'émotion, la fait sienne.

L'empathie affective est souvent un catalyseur de la compassion, un point de départ à celle-ci, cependant on peut être altruiste, compatissant, sympathique et prosocial sans éprouver cette empathie affective. Parfois même cette empathie affective, surtout dans sa dimension « contagion », peut être un obstacle à la prosociabilité : Matthieu Ricard[13] donne l'exemple d'être assis dans un avion à côté de quelqu'un de terrifié par les voyages aériens ; être totalement envahi par la peur que porte cette personne ne va pas aider à résoudre le problème, au contraire, cela va accroître la peur de l'autre qui sentira que son voisin est aussi en inconfort, y voyant comme une confirmation de ses propres peurs.

L'empathie affective peut donner lieu à une détresse empathique/personnelle : c'est-à-dire que celui qui capte l'émotion négative de l'autre va se sentir submergé par sa propre résonance de l'émotion, ce qui peut donner lieu à des comportements non altruistes de fuite de la situation, par du désespoir et des sentiments d'accablement, d'épuisement, d'inaction, ou encore des tentatives de suppression de ces résonances émotionnelles (en réinterprétant la situation : "*en fait, il ment, il ne souffre pas*", "*il exagère tout*", "*il mérite d'avoir mal*", "*il l'a bien cherché…*").

L'empathie cognitive : il s'agit là d'adopter consciemment le point de vue d'un autre et d'essayer de comprendre ce qu'il pense ou ressent, pourquoi il souffre, quelle est sa souffrance. Ici il s'agit de réfléchir plutôt que de ressentir. Cette tâche de réflexion est aussi nommée « prise de perspective », « mentalisation ». Cela nécessite donc un travail précis de com-

13 **Ricard Matthieu,** *Plaidoyer pour l'altruisme,* 2013.

préhension de l'émotion de l'autre, mais sans forcément la ressentir en soi directement. C'est une étape qui est présente dans la compassion, à la fois en tant que reconnaissance de la souffrance et première recherche qui pourra donner des pistes sur comment aider au mieux.

L'empathie est différente de la compassion dans le sens où elle concerne le fait de percevoir, de capturer et de refléter toutes sortes d'émotions (joie, fierté, amusement, dégoût, etc.) sans forcément déclencher une motivation à faire quelque chose (on peut sentir et comprendre la souffrance de l'autre, mais ne pas vouloir l'aider, voire pire la rechercher) alors que la compassion concerne précisément la perception de la souffrance de l'autre et la volonté qu'il ne souffre plus. Autrement dit, un sadique (personne qui prend plaisir à la souffrance d'autrui) peut être très empathique de façon affective et cognitive : il comprend l'émotion de souffrance, ce qui la déclenche, et justement grâce à cette connaissance empathique, il peut chercher des moyens d'augmenter la souffrance de sa cible pour son plaisir, mais il y a absence de compassion dans cet exemple. L'empathie peut déclencher quantité de comportements différents, alors que la compassion ne déclenche que l'aide à autrui, la réduction de la souffrance.

À noter que l'empathie a ses limites, on parle de « fatigue de l'empathie », ce qui est effectivement le cas lorsque, par exemple, des soignants sont surmenés par des situations de souffrance. En fait, il faudrait parler de fatigue de la détresse personnelle (donc d'absorption de la souffrance sans pouvoir agir). Quoique d'autres chercheurs soulignent que ce qui est désigné comme fatigue de l'empathie ou de la compassion est souvent situationnel : manque de moyens pour soigner, bureaucratie écrasante qui empêche l'aide, situation proximale et distale chaotique, etc. Les personnes n'ont pas leur jauge d'empathie ou de compassion « vidée », mais au contraire sont empêchées par les conditions et les situations d'aller au bout de leurs buts altruistes, à cause des obstacles dans les environnements sociaux. Donc oui, l'empathie fatigue lorsqu'elle est vécue sur le mode de la détresse personnelle ou de façon uniquement affective, mais elle ne fatigue pas du tout sur le mode compassion, altruisme ou empathie cognitive, sauf si l'environnement y met des obstacles qui sapent la personne ou compliquent voire empêchent d'aider.

L'altruisme est un état motivationnel (nos motivations à quelque chose peuvent être altruistes ou non), dont l'opposé est l'égoïsme : le but ultime de l'égoïsme est d'accroître son bien-être (sans tenir compte des autres) ; chez l'altruiste, le but ultime est d'accroître celui des autres (y compris le sien). Il y a eu beaucoup de débats, que ce soit en psychologie, en philosophie, en politique, etc. sur le fait que l'altruisme serait en fait un égoïsme déguisé (qu'on aiderait les autres pour maximiser son bien-être, avoir des avantages, des récompenses…) ou encore que l'altruisme serait une infamie, une soumission, car il serait un sacrifice total de soi pour autrui. Il s'avère qu'en fait l'altruisme non-égoïste existe bel et bien, et que les personnes peuvent être très motivées à aider les autres sans rien attendre en retour, elle aident de façon intrinsèque, pour aider. S'il y a égoïsme, il n'y a pas d'altruisme. L'altruisme est différent de la compassion dans le sens où cela peut être une motivation générale de faire du bien à autrui connecté à d'autres motivations/élans/activités (faire un concert pour rendre heureux des personnes par exemple), pas forcément déclenché par la perception d'une souffrance immédiate (les personnes qui assistent au concert ne sont pas toutes mal en point à ce moment-là). L'altruisme comme l'égoïsme donne un « pourquoi » à un comportement volontaire : pour reprendre l'exemple du sadique qui est capable d'empathie, eh bien il n'est pas altruiste, mais bel et bien égoïste, puisque des informations qu'il a compris (la personne souffre, car elle a peu d'estime de soi et manque de soutien) sont utilisées pour son plaisir (humilier la cible, il va la cibler elle, car elle a moins de soutien de la part de l'environnement social, donc il pourra l'humilier avec moins de risques que quelqu'un l'arrête dans son travail de sape). Il peut y avoir une coexistence de buts altruistes et égoïstes (« *je veux rendre mon chat heureux alors je*

change sa litière »/« *je suis motivé à changer la litière du chat pour enlever cette odeur qui me gène, augmenter mon bien-être personnel* »).

Il peut être très difficile de déterminer si un comportement est davantage motivé par égoïsme ou par altruisme puisque les apparences peuvent être trompeuses : par exemple, on peut pousser violemment une personne, ce qui paraît agressif, mais si c'est pour lui éviter d'être écrasée par une voiture, le comportement est altruiste ; à l'inverse, une personne peut soulager la souffrance en offrant de la drogue à une personne en désintoxication pour soulager les symptômes de sevrage, mais c'est difficilement qualifiable d'altruiste (ni d'égoïste d'ailleurs, cela ressemble plus à une forme d'ignorance, à un manque de réflexion sur les conséquences à long terme).

La différence avec la compassion, c'est que l'altruisme s'exprime aussi dans des situations où il n'y a pas une souffrance directe, pour des actes très variés.

La pitié : bien qu'on pourrait rapprocher la pitié de la compassion, car ce sont des termes assez associés dans le langage commun à diverses religions et devoirs moraux, la pitié est bien différente « *La pitié est un sentiment de commisération égocentrée souvent condescendant, qui n'indique nullement une motivation altruiste* »[14]; elle désigne une forme d'empathie (la souffrance est perçue et comprise comme souffrance), mais la réponse est sous forme condescendante, la personne qui prend en pitié se place au-dessus, se supériorise au souffrant, se satisfait de ne pas être dans la même condition que lui, voire le dédaigne ou le méprise. L'aide apportée par « pitié » est davantage une façon ponctuelle de se débarrasser du problème de façon égoïste ou pour s'autovaloriser, il n'y a pas de considération de la personne qui n'est qu'un objet (de comparaison par exemple, pour se sentir supérieur).

Dans certaines considérations, l'état de souffrance, par exemple la pauvreté, est essentialisée et perçue comme son salut. Ceci est lié à des croyances religieuses, qui considérent parfois que la sortie de ces conditions négatives n'est pas considérée comme possible, ni même souhaitable. Ce qui revient à vouloir maintenir les causes et l'état de souffrance (car c'est un statut valorisé dans les textes religieux). Cette pitié n'est donc pas de la compassion, car la compassion cherche à s'attaquer aux causes de la souffrance.

Dans la compassion, il y a un sentiment d'humanité partagée avec la personne en souffrance, l'autre souffrant est perçu comme un égal et c'est là un altruisme, une bienveillance qui pousse à aider l'autre, et non un intérêt personnel (que ce soit des satisfactions de l'ego, vouloir se débarrasser de la souffrance de l'autre, car c'est pénible pour soi, etc).

Qu'est-ce que l'auto-compassion ?

Les programmes de compassion, ainsi que ceux de pleine conscience comportent souvent des pratiques méditatives d'auto-compassion : il s'agit d'éprouver de la compassion pour soi-même, c'est-à-dire tout d'abord s'ouvrir à ses propres souffrances, à ses difficultés, à ne pas s'en déconnecter et à générer un sentiment de volonté bienveillante permettant d'alléger ses propres souffrances. Il s'agit d'éprouver ses souffrances, qu'elles soient situationnelles ou dues à nous-même, et ne pas ajouter une couche de jugement par dessus, mais s'orienter davantage vers un désir de les alléger, tout en reconnaissant que ces souffrances font partie de l'expérience humaine au sens large. Elle est composée d'une **gentillesse envers soi-même**, un **sentiment d'humanité partagée** et d'une **pleine conscience**.

14 **Ricard Matthieu**, *Plaidoyer pour l'altruisme,* 2013.

Concrètement, les discours intérieurs d'accusation, de reproches, d'autocritiques, de haine de soi, sont remplacés par des discours chaleureux, une acceptation de soi, un soutien. Il s'agit de ne pas se comporter comme un harceleur avec soi-même, et davantage comme un bon ami qui sait soutenir en cas de coups durs. Il s'agit aussi de sortir de son ego et se reconnecter à l'humanité, en considérant les erreurs, les douleurs, non comme des aberrations qui ne concerneraient que nous, mais qui sont très partagées dans l'humanité. Malheureusement, dans des situations d'anxiété ou de dépression nous avons tendance à irrationnellement nous concentrer sur notre propre moi qui serait beaucoup plus faible et sans valeur que les autres. On a tendance à supposer que lorsque les choses tournent mal dans la vie extérieure et que nous n'en sommes pas responsables, que les autres s'en sortent plus facilement, ou que notre situation est anormale, complètement différente de l'expérience des autres.

> « Si nous examinons de près nos défauts « personnels », il devient vite évident qu'ils ne sont pas entièrement personnels. Nous sommes l'expression de millions de circonstances antérieures qui se sont toutes réunies pour nous façonner dans le moment présent. Notre contexte économique et social, nos associations et relations passées, notre histoire familiale, notre génétique – tous ont joué un rôle profond dans la création de la personne que nous sommes aujourd'hui (Krueger, South, Johnson, & Iacono, 2008 ; Riemann, Angleitner, & Strelau, 1997; Triandis & Suh, 2002). Ainsi, nous pouvons mieux accepter et comprendre pourquoi nous ne sommes pas les personnes parfaites que nous voulons être. »[15]

On voit ici que l'auto-compassion est alors superposable à la compassion tout court : faire preuve d'auto-compassion amène systématiquement à compatir à la souffrance humaine en général, à développer une vision systémique des problèmes avec ses milliers de connexions à diverses causes. Et à cette compréhension sans jugement « harcelant », sévère, autoritaire, on ajoute le désir et la motivation d'alléger les souffrances, de remédier aux problèmes, on vise les buts positifs.

La pleine conscience est nécessaire, car ces problèmes d'autocritique et de haine de soi proviennent en partie de notre identification à nos pensée et sentiments négatifs, ce qui amène à des jugements implacables et fatalistes "*décidément je suis nul, je n'arrive à rien*", qui entraîne un cercle vicieux de rumination, de dénigrement de soi. Observer les douleurs avec attention, sans porter de jugement ou d'identification permet de s'ouvrir à d'autres comportements, d'autres façons de faire. La pleine conscience pose une distance attentive à soi-même, sans la charger de jugement : généralement la méditation pleine conscience vient avant les exercices de compassion, car la compassion nécessite cette distance calme, à la fois présence et attention.

L'auto-compassion est nécessaire à l'autodétermination : le trait d'auto-compassion a été associé à des sentiments d'autonomie, de compétence, de relation et d'autodétermination[16], ce qui suggère que l'auto-compassion aide à répondre aux besoins psychologiques de base[17] ; Elle est mesurée par le SCS (*Self Compassion Scale*[18]), qui comprend des items d'auto-bienvaillance, d'auto-jugement, de commune humanité, d'isolation, de pleine conscience et de suridentification)

15 *Handbook of compassion science*, édité par **Emma M. Seppälä, Emiliana Simon- Thomas Stephanie L. Brown Monica C. Worline**, 2017

16 Magnus, Kowalski et McHugh, 2010 ; Neff, 2003a

17 Ryan et Deci (2001)

18 Echelle d'autocompassion, French Version ; Kotsou I, Leys C (2016)Self-Compassion Scale (SCS): Psychometric Properties of The French Translation and Its Relations with Psychological Well-Being, Affect and Depression. https://self-compassion.org/wp-content/uploads/2018/05/French-SCS.pdf

Ce que n'est pas l'autocompassion

Ce n'est pas une suppression des émotions ; ce n'est pas de la complaisance vis-à-vis de soi

Il ne s'agit donc pas d'éliminer les émotions négatives, mais au contraire de les reconnaître, ne pas chercher à les supprimer et de valider leur importance. Ainsi l'autocompassion n'est pas une complaisance ou une indulgence vis-à-vis de soi et de ses erreurs par exemple. Complaisance qui impliquerait de diminuer par exemple les sentiments de honte, de culpabilité ou de réinterpréter la situation de façon à supprimer son implication. Au contraire il s'agit d'être compatissant, tout en vivant ces sentiments de honte, de culpabilité, puis en les surmontant (en générant la volonté de réparer les fautes commises par exemple).

L'auto-compassion ce n'est pas un frein aux efforts que l'on fait

Les personnes tendent à penser qu'être compatissant avec soi, c'est s'empêcher de faire des efforts ; or dénigrer un individu, lui dire qu'il est nul, raté, incapable, sape tous ses efforts, cela ne l'aide pas, bien au contraire. Les encouragements, le soutien, sont plus efficaces quelles que soient les situations. Il en va de même avec soi-même : on arrivera plus à trouver des forces et à agir si on s'encourage plutôt qu'on s'insulte.

Les recherches montrent que l'auto-compassion renforce les motivations, par exemple il y a moins de procrastination chez ceux qui ont une plus haute auto-compassion que les autres[19], ils ont moins peur de l'échec[20] et s'ils échouent, sont plus susceptibles de recommencer[21].

L'auto-compassion ce n'est pas être indulgent vis-à-vis de soi

Ce n'est se donner des plaisirs, se laisser aller, répondre à ses "caprices" ; les chercheurs donnent l'exemple d'une mère qui laisserait sa fille manger des glaces tout le temps, n'importe quand, ce serait de l'indulgence. La compassion serait au contraire de proposer d'autres aliments, d'encourager à manger des fruits et légumes. La compassion et l'auto-compassion se pensent en long terme. Ainsi, les recherches montrent que l'auto-compassion est lié à des habitudes plus saines : les fumeurs formés à l'auto-compassion réduisent, voire arrêtent leur consommation de tabac[22], ceux dépendants à l'alcool réduisent leur consommation[23].

L'auto-compassion ce n'est pas être narcissique

Ce n'est pas lié au fait de se distinguer d'autrui, de se considérer comme spécial, de se placer au dessus de autres, supérieur. Au contraire l'autocompassion est lié au fait de se sentir humain comme les autres, ni supérieur, ni inférieur. Il ne s'agit pas de se supérioriser à autrui pour se sentir mieux, mais au contraire de se reconnaître comme humain comme tous les autres. La narcissisme est dans un esprit de compétition, de séparation alors que l'autocompassion est dans un esprit de coopération, de lien et de connexion à autrui, en cela ils sont même des opposés.

L'auto-compassion ce n'est pas égoïste

Au contraire de l'auto-compassion, l'autocritique mène à se centrer sur soi, à ruminer sur

19 Sirois 2014
20 Neff, Hsieh et Dejitthirat, 2005
21 Neely, Schallert, Mohammed, Roberts et Chen, 2009
22 Kelly, Zuroff, Foa et Gilbert 2009
23 Brooks, Kay-Lambkin, Bowman, & Childs, 2012

soi ; l'autocompassion fait qu'en se traitant de la même manière que des personnes que nous aimons, nous devenons plus connectés aux autres.

L'autocompassion n'a rien d'un apitoiement sur soi ; l'apitoiement sur soi met l'accent sur les sentiments égocentriques, notamment ceux qui nous séparent d'autrui ("*je suis nul, alors que tous réussissent*") ce qui alimente la détresse personnelle.

Les recherches montrent que les étudiants ayant un niveau plus élevé d'autocompassion avaient des objectifs compatissants avec leur amis, leur fournissaient des soins et du soutien, les encouragaient[24]; les personnes plus autocompatissantes ont tendance à user de plus de compromis dans les situations de conflits, alors que ceux qui ont moins d'auto-compassion ont tendance à subordonner leur besoins à ceux des autres, autrement dit à s'aliéner davantage à l'autre[25]. L'auto-compassion est aussi liée à la tendance à présenter des excuses ou à réparer des dommages relationnels passés, ce qui facilite les relations harmonieuses[26].

Les chercheurs en concluent que se donner de la compassion non seulement facilite le fait d'en donner aux autres, mais fournit aussi les ressources émotionnelles pour prendre soin des autres. Ce qui est à l'opposé du narcissisme qui, au contraire, est une absence de considération des autres de façon utilitaire pour servir leurs besoins : les narcissiques ne perçoivent autrui que de façon utilitaire pour servir leur besoins à eux.

Qu'est-ce que la compassion au niveau organisationnel ?

Lorsque l'on parle de compassion pour désigner une motivation d'une organisation, la définition classique de la compassion individuelle comme « *sensibilité à la douleur ou à la souffrance d'autrui, associée à un profond désir de soulager cette souffrance* »[27] doit intégrer d'autres facteurs, notamment celui de l'action. Ainsi les chercheurs définissent la compassion organisationnelle existant « **lorsque les membres d'un système remarquent, ressentent et répondent collectivement à la douleur ressentie par les membres de ce système** »[28].

Ce n'est pas qu'une contagion émotionnelle, mais bien une action collective qui émerge du collectif compassionnel, une action qui est synchronisée et coordonnée.

Les chercheurs Dutton et al. (2007) donnent l'exemple de trois étudiants étrangers d'une école du midwest qui, suite à un incendie dans leur appartement à la dernière semaine des examens, avaient perdu toutes leurs possessions : non seulement les membres de l'école ont exprimé leur empathie, mais l'organisation elle-même a fait preuve de compassion, ils ont par exemple fourni un logement gratuit dans une résidence le temps des examens et ce jusqu'à ce qu'ils trouvent un autre logement. Les camarades de classe leur ont fourni leurs notes, du matériel et des ordinateurs. Le doyen de l'école a dirigé une collecte de fonds pour ces étudiants et leur a personnellement rédigé un chèque lors d'une réunion du personnel enseignant.

Ici on a une organisation qui se synchronise, se coordonne à chaque niveau pour répondre de façon compatissante à la souffrance.

Au niveau organisationnel, non seulement les sentiments partagés de compassion sont essentiels, mais l'élément déterminant pour parler de compassion de l'organisation est une coordination active pour y répondre, et correspond à des actes que les individus seuls ne pourraient mener, car ce sont des actions collectives. On ne peut donc pas la voir au niveau

24 Crocker et Canevello, 2008
25 Yarnell et Neff, 2013
26 Breines et Chen, 2012; Howell, Dopko, Turowski et Buro, 2011
27 Goetz Keltner et Simon-Thomas, 2010
28 Dutton, Worline, Frost et Lilius (2007)

des valeurs ou de la culture affichées d'une entreprise ou d'une institution, mais seulement lorsqu'advient une souffrance, une difficulté dans l'environnement direct ou plus distant de l'organisation et qu'il y a une activité coordonnée compassionnelle pour la surmonter. Seule l'action concrète montre la compassion.

Les activités de responsabilité sociale des entreprises peuvent être des actes de compassion organisationnelle, mais certaines ne le sont pas : par exemple, les activités de responsabilités sociales qui sont menées en vue d'un gain financier ou d'un gain de réputation n'en sont pas. La compassion organisationnelle n'a pour seul but que de soulager une souffrance, elle est contraire à toute forme d'intérêt égoïste.

A noter que des chercheurs[29], soutiennent que théoriquement la compassion organisationnelle serait un frein à l'efficacité, car elle est chronophage et énergivore, donc que cela diminuerait les performances ; que cela détournerait des ressources et de l'énergie au profit d'activités qui ne sont pas au cœur de l'organisation ; d'autres postulent que la compassion est contraire aux motivations et résultats capitalistes. Autrement dit, les indicateurs habituels de performance, basés sur l'argent, pourraient en être affectés. Cependant, des études[30] montrent que plus il y a de la compassion organisationnelle (et de vertus en général), plus il y a de meilleurs résultats en termes de performance capitaliste (productivité, rentabilité, moins de turn-over, plus de fidélisation client…). On reviendra sur ce point en détail plus tard.

Comment pratiquer la compassion ?

Comme pour la pleine conscience, la compassion peut être pratiquée hors méditation : on l'a vu, cela peut être une émotion face à la souffrance ; tout comme une motivation qui apparaît dans des situations difficiles (plutôt que la fuite, le déni ou le blâme des personnes souffrantes comme si elles étaient fautives de leurs sorts ; ou s'inscrire de façon plutôt large dans des objectifs généraux d'altruisme (l'altruiste va vouloir apporter du positif à autrui en général, et s'il est face à la souffrance il sera dans la compassion). Si l'on prend le questionnaire CS (compassion scale) on a littéralement le mode d'emploi de la compassion au quotidien :

• **être bienveillant**, par exemple : « *Si je vois quelqu'un traverser une période difficile, j'essaie de prendre soin de cette personne* », « *J'aime être là pour les autres en période de difficulté », « Lorsque les autres ressentent de la tristesse, j'essaie de les réconforter* ».

• **reconnaître l'humanité que nous partageons tous**, par exemple : « *Tout le monde se sent parfois mal, cela fait partie du fait d'être humain* », « *Il est important de reconnaître que toutes les personnes ont des faiblesses et que personne n'est parfait* », « *Malgré mes différences avec les autres, je sais que tout le monde ressent de la douleur comme moi* », « *La souffrance n'est qu'une partie de l'expérience humaine commune* ».

• **être pleinement conscient, attentif,** par exemple : « *Je fais très attention lorsque d'autres personnes me parlent* ». « *Je remarque quand les gens sont contrariés, même s'ils ne disent rien* », « *J'ai tendance à écouter patiemment quand les gens me disent leurs problèmes* », « *J'essaie de garder une perspective équilibrée de la situation* ».

La compassion est donc une posture mentale, une motivation et une action qui se cultive, et la méditation la visant peut être une façon de la cultiver.

29 Kanov et al. 2004
30 Cameron, Bright et Caza, 2004

Les méditations de compassion et d'altruisme directement issues du bouddhisme

Les méditations liées à la compassion demandent les mêmes conditions que les méditations pour la pleine conscience : un temps et un lieu dédiés, s'installer de façon à avoir une posture droite ni trop rigide, ni trop relâchée. Avant toute chose, Matthieu Ricard recommande d'inspecter ses motivations pour éviter d'entreprendre cette démarche avec des visées égoïstes ; puis il y a d'abord à clarifier l'esprit, à le calmer : on commence par les mêmes exercices que pour la pleine conscience (vu en extensionBF), par exemple l'attention et la présence à la respiration.

Matthieu Ricard propose 5 types de méditations[31] liés à la compassion et à l'altruisme bouddhiste, mais on verra qu'il les adapte de façon laïque ; voici un exemple avec celle sur l'amour altruiste[32] :

Il s'agit tout d'abord de prendre conscience que nous craignons la souffrance et que nous aspirons au bonheur, puis on suscite une attitude chaleureuse, bienveillante et tolérante envers nous même. Puis on décide que désormais, nous ne voudrons que du bien.

Ensuite, il s'agit d'admettre que cette crainte de la souffrance et cette aspiration au bonheur est partagée par tous les êtres, de reconnaître notre humanité commune, de prendre conscience de notre interdépendance. Tout ce qui nous entoure n'est possible que grâce à l'activité d'autres personnes. Il donne l'exemple d'une feuille de papier : elle n'est possible que grâce au bûcheron qui a coupé l'arbre, à l'ouvrier dans son usine, le transporteur dans son camion, la vendeuse ; tous ont une vie avec des joies et des souffrances, tous partagent notre humanité, aucun d'entre eux ne souhaite souffrir. Prendre conscience nous amène alors à nous sentir plus proches de toutes ces personnes, suscite de l'empathie à leur égard, à se sentir concernés par leur sort et à leur vouloir du bien.

À l'universalité de la reconnaissance de la souffrance et de l'aspiration au bonheur, s'en suit la conscience de l'interdépendance, de la connexion de tout avec tout. On imagine tout l'amour et la bienveillance que l'on peut porter pour un être – humain ou animal – qui nous est cher, on se laisse imprégner de ces sentiments. Ensuite on étend ses sentiments et pensées altruistes à ceux qu'on connaît moins, même ceux qui sont parfois maladroits dans leur tentatives d'échapper à la souffrance. Puis on va encore plus loin :

> « **Incluons dans cette bienveillance ceux qui nous ont fait du tort, et ceux qui nuisent à l'humanité en général. Cela ne signifie pas que nous leur souhaitons de réussir dans leurs entreprises malveillantes ; nous formons simplement le vœu qu'ils abandonnent leur haine, leur avidité, leur cruauté ou leur indifférence, et qu'ils deviennent bienveillants, soucieux du bien d'autrui**. Portons sur eux le regard d'un médecin sur ses patients les plus gravement atteints. Enfin, embrassons la totalité des êtres sensibles dans un sentiment d'amour illimité. »[33]

J'ai mis en gras cette phrase, car elle n'est pas forcément présente dans d'autres types de méditation, or il me semble que cela soit une étape particulièrement importante et à défi, car c'est un mouvement de pensée plus inhabituel que d'éprouver de l'amour pour des personnes

31 Dans *Plaidoyer pour l'altruisme,* **Matthieu Ricard,** 2013

32 On en a cité d'autres dans cet article : *Comment pratiquer la compassion,* **Hacking Social,** 08/06/2020 https://www.hacking-social.com/2020/06/08/comment-pratiquer-la-compassion/

33 *Plaidoyer pour l'altruisme,* **Matthieu Ricard,** 2013

bienveillantes. Et on voit qu'il y a d'ores et déjà une compassion à l'œuvre (sous son aspect motivation) : cet amour ne consiste pas à être indulgent envers leurs comportements problématiques, mais se niche dans le souhait qu'ils parviennent à abandonner la haine qui cause de la souffrance et des comportements problématiques.

Il s'agit ensuite de susciter la compassion : on imagine qu'un être cher a subi par exemple un accident de voiture, les secours tardent à arriver. On ressent alors la souffrance comme si c'était la notre, et à cela se rajoute de l'angoisse et de forts sentiments d'impuissance. Cette douleur peut être insupportable, et c'est à ce moment là qu'on doit se laisser aller à un immense sentiment d'amour pour cette personne. Imaginons la prendre dans nos bras, remplacer chaque atome de souffrance par un atome d'amour. Puis on étend cette compassion à d'autres êtres avec le souhait qu'ils soient libérés des souffrances.

Cette volontaire confrontation avec la souffrance en tant que telle peut parfois être ignorée d'autres programmes. Parfois aussi, il y a une compassion directe, sans cet aspect d'empathie.

Matthieu Ricard et ses méditations ont également été étudiés en laboratoire, et les chercheurs lui ont demandé de se centrer sur l'empathie afin de voir la différence avec la compassion ; il a par exemple été neurologiquement suivi alors qu'il faisait une méditation où on lui demandait de centrer sur l'empathie, en repensant à un documentaire sur un orphelinat : les enfants handicapés y étaient quasi abandonnés à leur sort, beaucoup d'entre eux mouraient chaque mois, tant l'orphelinat n'avait pas de moyens de les soigner. Pendant une heure, il s'est imaginé leur souffrance, et c'est devenu très difficile à supporter pour lui, car il ne pouvait pas, selon les conditions de l'expérience, l'imaginer sur un mode compassionnel.

Puis la chercheuse Tania Singer lui a ensuite demandé de continuer cette méditation, mais cette fois sur le versant compassion, et en scanner :

> « À peine eus-je fait basculer l'orientation de ma méditation vers l'amour et la compassion que mon paysage mental se transforma du tout au tout. Les images de la souffrance des enfants étaient toujours aussi présentes et aussi fortes, mais au lieu de créer en moi un sentiment de détresse et d'impuissance difficile à supporter, je ressentais à présent un profond courage lié à un amour sans limites envers ces enfants. […]
> Au lieu de ne savoir comment approcher cet enfant si fragile qui gémissait au moindre contact ou cette personne ensanglantée, je les prenais maintenant mentalement dans mes bras, les baignant de tendresse et d'affection. Et j'étais convaincu que, dans une situation réelle, j'aurais su entourer ces enfants d'une tendresse qui ne pouvait que leur apporter du réconfort. »[34]

Les chercheurs ont analysé les données de ces deux formes d'états mentaux, et la compassion (versus l'empathie) a montré que des zones liées à l'émotion positive étaient activées. Éprouver des sentiments et élans extrêmement positifs face à la souffrance peut être perçu comme dérangeant, voire malsain ; Matthieu Ricard, précise le pourquoi de cette démarche inhabituelle en rappelant qu'il ne s'agit pas pour le méditant de se faire du bien en se soulageant de sa détresse, mais presque de s'entraîner à des situations réelles : les émotions étant contagieuses, mieux vaut "contaminer" de calme et d'attention bienveillante que du désespoir ou de l'angoisse, c'est déjà une première aide.

34 *Plaidoyer pour l'altruisme,* **Matthieu Ricard,** 2013

La Formation à la compassion chez les enseignants et les élèves

Un programmes réalisé en terrain scolaire, le CEB (Cultivate emotional balance/cultiver l'équilibre émotionnel)[35].

Le CEB dure 8 semaines et combine à la fois une formation aux compétences attentionnelles (shamatha) et une formation aux compétences émotionnelles. Les sources éthiques bouddhistes y sont centrales, les instructeurs mettent l'accent sur les 4 incommensurables (compassion, amour bienveillant, joie empathique et impartialité).

Il s'y déroule des exercices de méditation sur l'amour altruiste, l'extension de la compassion à des personnes pour lesquelles cela peut être difficile (similaires aux exercices décrits par Matthieu Ricard). Ils discutent énormément autour de ces exercices, analysent par exemple les difficultés qu'il y a à compatir pour des profils qui ont commis des actes nuisibles.

Le CEB a été mené auprès de professeurs, en raison des conditions stressantes qu'ils devaient subir et également en raison de leur potentiel à avoir un impact important et positif sur la vie des jeunes.

L'instructrice donne l'exemple de Mary, une enseignante s'occupant d'enfant de 10 à 11 ans : un matin elle a été menacée au couteau par un élève qui a surgi dans la classe, un événement particulièrement traumatisant. L'élève en question a été expulsé de l'école, mais son groupe d'amis y était encore et la narguait, riait, alors qu'elle confiait à la classe ses difficultés, une double violence donc.

> « Ce soir-là, nous avons exploré la gentillesse et la compassion en classe. Pour les devoirs, les enseignants ont été invités à étendre ces sentiments à un élève difficile au cours d'une méditation guidée quotidienne sur la bonté. »

La semaine suivante, Mary a réussi à renverser la situation en utilisant ce qu'elle a appris sur ses émotions : elle s'est rendu compte que lorsqu'elle pensait à l'agression, elle se mettait en colère et ne voyait plus les qualités des garçons (c'est ce qu'on nomme la période réfractaire, une période ou l'émotion impose une perception tronquée) ; elle a compris que leurs comportements problématiques étaient une expression tragique de leurs besoins non satisfaits, et qu'au fond ils voulaient être heureux et ne savaient pas comment faire pour satisfaire leur besoins.

> « Elle a pu se souvenir de moments où ils avaient été drôles ou doux, et elle a pu leur souhaiter sincèrement bonne chance, ne serait-ce que pour quelques instants en méditant. »[36]

Il y a donc eu un double travail de méditation, de prise de perspective compassionnelle et de pleine conscience de l'émotion de colère, qui, on le voit, ne délégitimise pas les émotions vécues : il s'agit davantage d'apporter une couche de compréhension bienveillante. La colère forte réduit ponctuellement le champ de vision, s'accroche aux stimulus énervants, mais cela passe, et ensuite on peut choisir une stratégie, une réflexion, un comportement à adopter. Le travail de méditation a été ensuite suivi d'initiatives de Mary, qui a décidé de faire quelque chose de ses connaissances :

35 J'en ai décrit un autre dans l'article *Les programmes de compassion à l'école,* **Hacking Social**, 2020. https://www.hacking-social.com/2020/06/15/les-programmes-de-compassion-a-lecole-pour-les-profs-et-les-eleves-neoliberalisation-ou-non/

36 *Compassion, bridging practice and science*, **Tania Singer, Matthias Bolz,** 2013 http://www.compassion-training.org/?lang=en&page=download

> « Mary a pris une décision inhabituelle. Malgré mon exhortation à ne pas introduire ce contenu dans la classe, Mary a décidé spontanément d'expliquer la période réfractaire à ses élèves. Elle a dit que c'était comme si elle pouvait voir les ampoules s'allumer au-dessus de la tête de cette bande de fauteurs de troubles au fond de la salle. C'était la première fois qu'ils montraient de l'intérêt pour ce qu'elle avait à dire. En lisant le relief sur leurs visages, elle a compris qu'ils s'étaient eux aussi dégoûtés d'eux-mêmes et qu'ils s'étaient blâmés pour leur comportement. [...] Lorsqu'ils ont été confrontés non seulement à la compréhension, mais aussi à une façon de se comprendre eux-mêmes, un schéma qui aurait pu faire boule de neige, jusqu'à ce qu'ils atterrissent en maison de correction, a été brisé. »[37]

Autrement dit, l'escalade de violence a été stoppée par Mary, grâce à son courage et sa compréhension nouvelle des besoins de ces garçons qui pourtant avaient été si agressifs. Elle a renversé la situation, là où, habituellement, le conflit n'aurait cessé de grimper.

L'instructrice a également enseigné à des enseignants qui étaient extrêmement sceptiques concernant ces programmes, les percevaient comme "new-age", "irrationnels", "perchés" ; l'une de ces sceptiques, Linda, exprimait du dégoût, du dédain, et critiquait ouvertement le programme ; ici, l'instructrice utilise des supports pour transmettre la compassion en action, à savoir l'histoire de la tribu Babemba. Lorsqu'il y a une personne dans cette tribu qui fait quelque chose de mal, le village entier s'arrête, fait un grand cercle, et chacun lui rappelle ce qu'il y a de bon en lui jusqu'à ce qu'il se souvienne de sa bonté.

Linda trouve en premier lieu l'histoire ringarde, et estime qu'on ne doit pas faire ça avec des enfants qui se comportent mal.

> « Et puis, je ne sais pas, une partie de moi qui avait été poussée vers le bas il y a longtemps s'est sentie touchée par l'histoire. Et j'ai commencé à me demander : « Pourquoi dois-je être aussi cinglante à ce sujet ? Je veux dire, qu'est-ce que j'y gagne à ne pas en tenir compte immédiatement ? » Quand je suis allé à l'école le lendemain, j'ai raconté ce moment à mes collègues et ils m'ont tous dit : « Vous plaisantez ? Allez-vous essayer cela dans votre classe ?" Et j'ai dit : « Non, je ne pense pas. Je ne pense pas que ça va se présenter, mais, hé, c'est une idée différente et je n'en suis pas sûre. Peut-être que ça va se présenter. »

Deux semaines plus tard, un enfant, Sam est à la récréation pris dans une espece de conflit avec ses amis. Tous les enfants reviennent malheureux de la recréation, et sam est accusé de s'être comporté comme un "parasite" en empechant les autres de jouer comme ils voulaient, en les interrompant et en leur criant dessus.

> « Alors j'ai dit : "*Tu sais, Sam, j'adorerais tenter cette expérience et tu as tout à fait le droit de dire non, mais je pense que ce serait génial de l'essayer*". Sam était hésitant, mais il a accepté. J'ai décrit le processus tel qu'enseigné : comment nous nous arrêtons, nous formons un cercle et, plutôt que de nous acharner sur ce qui n'allait pas, nous nous rappelons à nous-mêmes et à la personne pourquoi nous l'aimons, ce qui fait d'elle un membre précieux de la communauté et comment son comportement actuel nous empêche de fonctionner en tant que communauté.
> Alors je l'ai mis au milieu, littéralement, sur ce tapis. Nous nous sommes tous assis autour et j'ai dit : "*Vous avez le droit de passer votre tour, mais j'aimerais vraiment que vous y réfléchissiez et je reviendrai plus tard pour vous donner une autre chance de partager*". Oh mon Dieu, cela restera dans ma mémoire comme l'une des meilleures expériences que je n'aie jamais vécues en tant qu'enseignante. Ils ont dit des choses que l'on pourrait attendre d'un élève de CE1, comme "*tu es un bon ami*", "*tu es bon au basket*", mais ils m'ont également époustouflée. Une de mes élèves est très égocentrique, et je n'aurais jamais imaginé qu'elle ait un quelconque degré de conscience de son entourage. Elle a dit : "*J'aime que lorsque tu entres dans la classe le matin, tu dis toujours*

37 *Compassion, bridging practice and science*, **Tania Singer, Matthias Bolz,** 2013 http://www.compassion-training.org/?lang=en&page=download

> *bonjour, tu as ce grand sourire sur le visage et tu as l'air de t'amuser tout le temps. Je ne me sens pas toujours comme ça, et quand je te regarde, je me sens mieux*". Et elle n'est même pas amie avec lui ! Et puis ça s'est amélioré. Ils n'arrêtaient pas de dire des choses comme "*tu es un super excusateur*", et "*quand tu t'excuses, je ne suis plus en colère*". J'étais complètement émue. […] C'est tellement beau." »

Une petite fille, l'une des meilleures éléves n'intervient pas, Linda se demande si elle est émotionnellement prête, mais lui demande quand même si elle veut s'exprimer, elle répond :

> « "*Eh bien, je ne veux pas le blesser*". Et j'ai pensé, "*Hmm, ok, peut-être qu'on devrait passer »* et puis elle a dit, *"Mais je pense que je sais comment je veux le dire*". OK, donc à ce stade, il est couvert d'amour et je me suis dit, OK, un petit commentaire négatif ne le tuera pas. Et il est radieux. Elle m'a dit : "*L'année dernière, je pense que l'école a été très dure pour toi et tu as beaucoup lutté et je me souviens avoir pensé que j'avais peur que tu ne réussisses pas. Et puis cette année, tu as travaillé si dur et tu as fait de grandes avancées, tu es si intelligent, je ne savais pas ça de toi l'année dernière et maintenant je le sais*". Et, honnêtement, c'était le coup de circuit parce que tous les autres avaient dit des choses qu'il croyait ou savait déjà sur lui-même, mais elle disait quelque chose qu'il ne savait pas vraiment sur lui-même. Et elle était assez habile pour l'exprimer.
> C'était vraiment beau, tellement beau. Toute la conversation a duré environ 35 minutes, mais je suis presque sûr que le reste de ma journée scolaire aurait été perdue sans cela. Quand nous avons eu fini, j'ai dit "*maintenant nous devons nous mettre au travail*" et nous l'avons fait. C'était comme si les nuages s'étaient dissipés et qu'il y avait une ambiance très différente dans la pièce. [...] pendant les quinze années où j'ai enseigné, je n'ai jamais eu ce genre d'expérience… où je pouvais avoir confiance que mes enfants pouvaient être si aimants les uns envers les autres, vous savez ? »[38]

Indéniablement, il y a ici des effets collectifs ; certes on pourrait arguer que cela ne concerne qu'une petite classe, que cela ne résout pas des problèmes structurels plus larges. Cependant, l'apprentissage transmis est énorme, les enfants ont là un modèle de comment résoudre un conflit, on leur montre qu'il est possible de transmettre leur affection dans des moments difficiles. Cela révèle aussi des aspects inattendus chez eux comme leur capacité d'analyse, leur attention aux autres ; c'était innatendu parce que c'était des forces jusqu'à présent totalement desactivées par le contexte, car il n'y avait pas l'opportunité de les exprimer. Il se passe quelque chose de très signifiant d'un point de vue compétences socio-émotionnelles.

Les indices de néolibéralisation du contenu ne sont pas ici présents (comme on a pu le voir en EXTENSION[BF]) : il n'y a pas de centration sur l'ego, pas d'internalité allégeante, l'altruisme n'est pas détourné, il n'y a pas de trace d'extrinséquisation, ni allégeance.

Comment un management serait plus compassionnel ?

Comme on l'a vu précédemment, la compassion peut émerger de tout l'environnement social qui se mobilise pour apaiser les souffrances. Les chercheurs ont donc cherché à modéliser comment agirait un leader compassionnel, entraînant ce cercle vertueux d'altruisme. Nous avons mis le détail du modèle sur notre site[39], voici un résumé de ce dont il y aurait besoin :

- une co-construction entre les membres (et surtout pas un leadership autoritaire, vertical) ;
- une reconnaissance de la souffrance qui advient (et non pas un déni ou un blâme) ;
- des possibilités d'exprimer la souffrance (et non un découragement à le faire);

38 *Compassion, bridging practice and science*, **Tania Singer, Matthias Bolz,** 2013 http://www.compassion-training.org/?lang=en&page=download

39 *Comment serait un leader compassionnel,* **Hacking Social,** 2020 https://www.hacking-social.com/2020/07/06/comment-serait-un-leader-compassionnel/

- une écoute des souffrances exprimées ;
- une légitimation de la souffrance comme étant de la souffrance ;
- une injection d'attention, de temps, de moyens, de ressources pour faire quelque chose qui résout les problèmes à l'origine de la souffrance ;
- pour les leaders, ils ont à contrecarrer en eux les effets de l'ivresse du pouvoir lié à leur statut (car le haut statut est souvent accompagné d'une innattention à l'autre);
- les leaders peuvent montrer l'exemple en étant eux-mêmes empathiques ;
- un développement des relations de confiance, d'entraide, de respect mutuel au quotidien ;
- des actions de compassion allant des plus petites (être à l'écoute) comme des plus grandes (investir fortement pour améliorer les conditions de travail).

Seulement voilà, oui, effectivement des organisations qui ont changé de cette façon sont extrêmement rares, et des leaders compassionnels faisant en sorte de s'autodiscipliner pour ne pas tomber dans l'ivresse du pouvoir et dans son absence de compassion, semblent encore plus rares. Pourquoi ?

Qu'est-ce qui bloque la compassion ? Conformisme, ethnocentrisme, dominance sociale, triade noire…

Différents bloqueurs de compassion

Bien que la vertu d'un comportement, d'une action et d'une motivation compatissante ou altruiste, soit assez unanimement reconnue comme « bonne » dans une grande majorité de cultures, la compassion peut être bloquée pour de nombreuses raisons (situationnelles, contextuelles, personnelles, sociales) ; on peut la bloquer sous différentes facettes :

- s'interdire toute autocompassion,
- s'interdire d'en recevoir d'autrui,
- ou encore refuser d'en donner à autrui.

Et selon les personnes, une ou plusieurs facettes peuvent être bloquées : par exemple, les personnes vont être compatissantes pour autrui, mais pas envers elles-mêmes ; ou dans un profil inverse, être autocompatissantes, accepter de recevoir de la compassion, mais refuser d'en donner à autrui.

Ces blocages peuvent être d'une nature très différente :

- Il peut y avoir des **conditions extérieures** qui s'opposent à l'activité compassionnelle d'une personne, et ce malgré sa volonté d'aider. En cela, le problème n'est pas qu'elle manquerait de compassion, mais que l'environnement social l'empêche de l'exercer par des conditions et des politiques anti-compassion (par exemple, le manque de moyen à l'hôpital bloque les personnes dans leur élan de compassion, puisqu'elles sont empêchées d'agir de façon idéale).
- L'individu peut éviter la compassion par **conformisme** dans une situation où personne n'est compassionnel (l'effet spectateur par exemple). Autrement dit, on imiterait la non-action d'autrui ou encore son action anti-compatissante, parce que nous analysons leurs comportements d'indifférence ou d'inaction comme un probable modèle de « que faire » face à la souffrance. C'est ce qu'on a vu en EXTENSIONME.
- L'individu peut avoir un comportement anticompassion par soumission à l'autorité : quand une autorité ordonne de faire des actes non-bienveillants, une majorité de personnes obéit malgré une conscience de la douleur de la cible. C'est ce qu'on a vu en extensionME.

• l'individu peut avoir un comportement anticompassion par **pression sociale**, parfois appelé par les spécialistes du génocide « soumission horizontale »[40]. L'individu a des comportements anticompassion parce que ses pairs, ses collègues, ses proches, son groupe, l'incitent à en avoir. C'est ce qu'on a vu en EXTENSIONME.

• Il peut y avoir un soutien à des politiques, à des mesures, à des conditions qui causent la souffrance chez autrui par une « **croyance en un monde juste** » de l'individu : par exemple "*si l'autre souffre, c'est «qu'il l'a sans doute mérité/bien cherché"* ou "*qu'il ne mérite pas ma compassion parce qu'il n'a fait aucun effort"*. On a pu le voir par exemple chez les spectateurs dans l'étude des Oliner, certains croyaient que les juifs avaient "mérités" leur mauvais traitement durant la seconde guerre mondiale.

• Il peut y avoir un soutien à des politiques, à des mesures, à des conditions qui causent la souffrance chez autrui par **autoritarisme de droite** (Cf. RWA ou encore personnalité autoritaire qu'on verra dans le chapitre O) : ce profil a un fort ethnocentrisme (il discrimine les exogroupes, supériorise son propre groupe), une agressivité autoritaire (tendance à adhérer à toutes mesures contre des exogroupes), une soumission à l'autorité et un conventionnalisme (qui est une forme de conformisme et de tendance à la soumission horizontale).

• Il peut y avoir un soutien à des politiques, à des mesures, à des conditions qui causent la souffrance chez autrui par **dogmatisme** (cela peut être un dogmatisme de n'importe quel parti politique, comme un dogmatisme sur un sujet moins directement lié à la politique ; il s'agit d'une rigidité de son système de croyances)

• l'anticompassion est également liée à un **statut supérieur et à la dominance sociale** (cf. SDO) : plus l'individu est favorisé dans la société ou a des conditions favorables (statut professionnel, bon revenus, n'est pas discriminé défavorablement), moins il éprouvera d'empathie, de compassion ou d'altruisme pour autrui. Il sera anti-égalité et favorisera ce qui le favorisera lui, n'éprouvera pas de compassion pour l'exogroupe. On le verra plus en détail dans l'EXTENSIONO.

• Et enfin, l'individu peut n'avoir aucune motivation à compatir, ni à être altruiste ou faire des actes prosociaux parce qu'il a des traits de la « **triade noire** », attitudes, comportements, dispositions antisociales (sadisme, machiavélisme, narcissisme, psychopathie…) : à noter que le SDO est très lié au narcissisme et au machiavélisme.

Les causes de ces bloqueurs de compassion

Ces bloqueurs de compassion sont déterminés à la fois par des causes situationnelles, liées aux environnements sociaux proximaux (l'entreprise ou l'institution dans laquelle travaille l'individu, l'école, sa famille…) ou distaux (culture, politique, situation économique du pays…) et par des causes dispositionnelles (des traits de personnalités, des attitudes…). Cependant, même les causes dispositionnelles ont souvent pour cause première les environnements sociaux qui ont permis d'exprimer certaines dispositions : par exemple les actes de très haut sadisme dans les génocides sont toujours permis par un contexte issu de politiques particulières ordonnant, incitant ou permettant l'expression d'actes sadiques. Selon Jacques Semelin[41], les génocides ont toujours pour cause première les dominants d'une époque et d'un lieu, et jamais l'initiative « personnelle » d'un peuple, il y a toujours une influence descendante d'une élite, qu'elle soit politique, intellectuelle, culturelle, entrepreneuriale…

40 Semelin (2005) ; Straub (2003)
41 **Semelin Jacques**, *Purifier et détruire, usages politiques des massacres et génocides*, 2005

Des causes totalement extérieures à la personne

Lorsque les conditions extérieures bloquent la compassion, les causes sont totalement situationnelles, puisque l'individu veut être compatissant, altruiste, mais l'environnement social l'en empêche. Le contexte peut poser d'immenses obstacles à ces actes et alors entraîner des épuisements type burnout :

❖ *Brown, Crawford, Gilbert, Gilbert et Gale (2014)* ont exploré les expériences de compassion des cliniciens dans les unités psychiatriques. Tous souhaitaient fournir des soins compatissants à leurs patients, mais ce qui a causé des problèmes et de la fatigue était contextuel : pénurie de personnel, bureaucratie, contraintes de temps sévères sur les rôles de soins, déclassement du personnel pour des économies de coûts, réorganisations constantes de la gestion, manque de soutien en cas de problème et incertitudes quant à l'avenir.

Les chercheurs en appellent à se méfier des interprétations[42] qui diraient que l'empathie ou la compassion s'épuise (souvent dans le milieu hospitalier), comme si trop de compassion menait directement au burn-out : souvent ces études ne prennent pas en compte les conditions auxquelles sont soumises les personnes voulant aider, or ce sont ces conditions qui causent l'épuisement et non le fait qu'elles fassent preuve de beaucoup de compassion.

La solution est donc ici de s'attaquer aux obstacles qui empêchent les personnes d'œuvrer avec compassion, et ces obstacles se trouvent dans l'organisation, dans les politiques des environnements sociaux proximaux et distaux. Et comme ces situations sont à fort risque de burn-out pour les personnes concernées, il y a pour les autres groupes à surmonter l'effet spectateur, car ces derniers peuvent les soutenir lors de leur revendication, ayant possiblement plus d'énergie à disposition.

Éviter la honte : un facteur anticompassion pour les autres et pour soi

Le conformisme, la pression sociale, la soumission à l'autorité, l'effet spectateur, lorsqu'ils ne sont pas en lien avec un RWA ou un SDO élevé, sont liés à l'évitement de la honte, à l'évitement du jugement social ; mais cette peur du jugement social et cette honte sont des dispositions liées aux mauvais traitements des environnements sociaux proximaux et distaux. Ces environnements ont pu humilier la personne, saper son estime de soi, la dévaloriser, avoir des attentes démesurées à son égard voire impossibles à atteindre (comme des injonctions paradoxales, telle que demander à être à la fois autonome et interdire l'initiative personnelle par exemple) : la personne tente alors d'éviter d'être humiliée à nouveau ou va se conformer pour tenter de restaurer son estime de soi, gagner une meilleure image auprès d'autrui.

Prenons l'exemple de l'effet spectateur : s'il y a un individu en souffrance dans un endroit public, plus il y a de personnes dans celui-ci, moins elle lui viendront rapidement en aide. Et moins il y a de monde, plus l'individu en souffrance a de chances d'être sauvé rapidement. Ici la compassion est bloquée par la peur de se comporter d'une manière inappropriée en aidant (face à un individu en souffrance, l'individu lambda peut faire l'hypothèse que si les autres ne font rien, c'est pour une bonne raison, qu'il faudrait imiter). Ce n'est pas lié à un sadisme individuel ou à une absence généralisée de prosociabilité : la peur de la honte, de mal se comporter, d'être jugé négativement par tous ces gens présents supplante l'empathie, l'altruisme et la compassion. Ce n'est ni un sadisme, ni une faiblesse, ni "être con" de la part des spectateurs inactifs : nous sommes des animaux sociaux, et les humiliations, l'ostracisation, nous causent

42 Que nous estimons allégeantes car elles suppriment les causes extérieures.

une profonde douleur, similaire à des blessures physiques. Ainsi il n'est pas anormal que nous cherchions à l'éviter.

L'inverse, à savoir faire acte de compassion, peut demander un courage social très élevé, parce qu'il demande de s'opposer à tout l'environnement social et à ses attentes, donc à accepter l'idée de vivre une potentielle forte souffrance sociale, possiblement très violente selon les contextes (comme on a pu le voir en extensionME). On remarque d'ailleurs que le courage altruiste est également possible parce que l'individu se lance dans l'action compatissante sans réfléchir aux conséquences, par réflexe face à l'insupportable de la souffrance : réfléchir, ne pas être dans l'automatisme, est parfois nuisible à l'altruisme.

Cette peur de la honte, qui peut bloquer la compassion pour autrui dans certaines situations, bloque également l'autocompassion, et elle peut être liée à une haine de soi.

❖ *Stuewig, Tangney, Kendall, Folk, Meyer et Dearing, 2014; Tangney, Stuewig, 2007*. On pourrait imaginer que se sentir honteux, amène donc à se « rattraper », être plus vertueux dans le corps social, notamment via des actes de compassion ; mais c'est généralement le contraire, la honte est plus susceptible d'être connectée à l'évitement de la responsabilité, à la colère, à la dissimulation, à l'agression.

❖ *Gilbert, 1998, 2007.* La honte pose une menace sur notre identité sociale, donc on peut craindre d'être honteux à nouveau, d'être rejeté ou attaqué : ce qui peut nous pousser à nous conformer à des comportements préjudiciables envers nous-même et envers les autres.

❖ *Gilbert, 2017 b* La peur de la honte peut inhiber la compassion, mais aussi supprimer le courage moral et la préparation à lutter contre l'injustice et les comportements non compatissants. La honte peut nous empêcher de tendre la main aux autres et nous empêcher de recevoir de la compassion et de la donner.

Pour bien comprendre comment cette peur du jugement social, cette peur d'avoir honte nous empêche d'être compassionnel, l'expérience de Milgram (dont on a parlé en EXTENSIONME) est très parlante : de nombreuses situations où l'on doit agir pour arrêter la souffrance demandent du courage, le courage de s'opposer à un autre, le courage d'entrer dans le conflit avec un autre, le courage d'assumer ses émotions négatives comme « vraies » et d'aller au bout de ce qu'elles demandent.

Ainsi, si être compatissant peut être très aisé lorsque l'environnement social est favorable à ces comportements, les valorise ou du moins ne les empêche pas, cela devient un défi qui demande du courage lorsque l'environnement social s'y oppose. C'est pourquoi les personnes dont l'estime de soi est diminuée (ou dans la haine de soi), sont honteuses et peuvent se conformer de façon anticompassionnelle. Elles n'ont pas l'énergie ou l'angle psychique nécessaire pour engager cette démarche de courage qui apparaît comme très coûteuse en termes de risques de rejet, de distanciation avec autrui, d'abandon social, bref, elles peuvent se trouver en risque de sapage de proximité sociale.

Cependant, les chercheurs montrent que souvent les gens surestiment le coût des actes de compassion, que ce soit sur le plan des ressources à engager pour aider autrui (temps, énergie, argent), comme des conséquences négatives.

Individuellement, **l'antidote à ce blocage serait de tester l'acte compatissant, à petits pas, sans préjugé de ce que l'acte va « coûter »** : par exemple les désobéissants dans l'expérience de Milgram ont tous commencé par poser beaucoup plus de questions que les

autres, par interagir avec l'autorité, ce qui leur a donné la force de dire non par la suite. Et cela s'est fait sans préjuger des conséquences, ni se baser sur des conséquences négatives qui ont eu lieu par le passé : les conséquences peuvent au contraire être positives et restaurer de l'estime de soi (via le courage qu'on se prouve à soi-même), nourrir la proximité sociale (l'autre est reconnaissant d'être aidé, on est lié positivement à lui), nourrir le besoin d'autonomie (on a exercé sa liberté malgré les obstacles à celle-ci), nourrir le besoin de compétence (on a réussi une action qui présentait pourtant une certaine difficulté, qui « n'était pas gagnée d'avance ») et apporter globalement du bonheur.

Transmuter la honte en culpabilité ?

Les chercheurs notent qu'au contraire la culpabilité, en tant qu'émotion connectée à la tristesse et au regret, est plus susceptible d'être associée à la compassion, car cela implique une sensibilité à la souffrance de l'autre, d'une manière qui ne fait pas honte. Elle est davantage liée au sentiment de responsabilité, d'évitement des méfaits. Ainsi faudrait-il transmuter la honte en culpabilité ? La culpabilité peut être également « plombante », obscurcir les possibilités d'actions altruistes ; on peut aussi se sentir coupable de façon irrationnelle, alors qu'on n'a pas commis de fautes particulières (dans le cas d'une forte internalité[43] par exemple, où l'on a tendance à se blâmer soi-même de fautes qui sont pourtant dues à des causes extérieures indépendantes de notre volonté). L'idée serait d'intégrer cette analyse de « culpabilité » dans un cadre d'autocompassion, afin d'éviter les analyses irrationnelles, la haine de soi et d'orienter vers les possibilités de réparation, de pardon, de soin, d'altruisme ou d'amélioration des situations, pour les autres comme pour soi-même.

L'autoritarisme de droite : un facteur anticompassion ethnocentrique qui peut être augmenté par l'extérieur

Le haut score en autoritarisme de droite mesure certes une attitude idéologique personnelle d'un individu, qui est en lien avec d'autres dispositions plus profondes (ils ont des traits de personnalité comme une basse ouverture à l'expérience, une conscienciosité élevée, une basse agréabilité ; des problèmes à résoudre des questions de raisonnement logique[44]), mais qui est modelé par les environnements sociaux : Altemeyer rapporte que ces hauts scores vivent souvent dans des communautés idéologiques fermées, qui connaissent très peu d'autres groupes de personnes ou leurs idées, le RWA corrèle aussi fortement avec un fondamentalisme religieux. Les situations et contextes ont un pouvoir sur le fait d'élever à la fois ce score chez l'individu comme de le baisser ; par exemple Altemeyer a pu voir qu'un parcours universitaire baissait les scores RWA[45], notamment parce que l'université est un contexte à la population variée, les étudiants provenant de divers milieux, vivant des expériences communes (Altemeyer dit en plaisantant que ce sont plus les expériences dans les dortoirs que dans les cours qui ont eu cet effet positif). De même, une expérience en France sur les policiers montrent que leur RWA augmentent lorsqu'ils sont confrontés à des situations d'infériorité numérique, donc quand ils sont plongés dans un climat de menace[46]. On a vu que les actes conformistes ont pour cause première des hontes (tant personnelles que suscitée par les environnements sociaux), ici la cause première serait la peur (tant personnelle que suscitée par les

43 Ici entendue en tant qu'attribution causale
44 Altemeyer 2006
45 Altemeyer 2004
46 Gatto, Dambrun, 2010

environnements sociaux), qui causerait par rebond une plus forte adhésion à des politiques autoritaires agressives envers des exogroupes (qui leur font peur ou qu'ils estiment comme des menaces), qui augmente le conventionnalisme (parce qu'ils ont peur, ils préfèrent que tout reste pareil ou comme avant, parce que l'évolution, les changements ont toujours des parts d'incertitude) et la soumission à l'autorité (parce que cela leur offre un sentiment de sécurité, par peur des conséquences possibles de l'insoumission, etc.).

❖ *Janoff-Bulman, 2009* montre que plus nous considérons le monde comme un endroit dangereux, nécessitant une attention particulière à la menace et à l'autoprotection, plus nous sommes conservateurs et moins concentrés sur les actions coopératives et compatissantes de partage des ressources

❖ Et d'autres études (*Gilbert et al., 2011, 2013, 2014)* montrent que cette absence de compassion n'est pas liée à une crainte d'éprouver de l'autocompassion ou à une crainte d'en recevoir (comme par exemple cela peut être le cas chez les personnes qui ont subi de graves traumatismes), mais touche uniquement la compassion pour les autres. Autrement dit, les individus qui considèrent le monde comme dangereux, où les « bons » (généralement leur endogroupe) sont constamment menacés par les « mauvais » (les exogroupes), bloquent la compassion pour les autres, mais pas leur autocompassion ou le fait d'en recevoir. Il en va de même pour ceux qui bloquent leur compassion pour les autres parce qu'ils ont une vision du monde "comme une jungle" (qu'on verra ensuite avec la dominance sociale).

Contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, cette soumission et cette agressivité autoritaire ne sont pas liées à un manque de réflexion, d'intelligence ou encore liées au laisser tomber, à des instincts et à des automatismes « primitifs » comme on l'a vu dans les expériences de Lepage (2017). La soumission à l'autorité non compatissante est, contrairement à ce qu'on pourrait imaginer, un effort pour dénier ces émotions compatissantes (qui, elles, sont à l'origine de la désobéissance). Par conséquent, on peut imaginer que l'acceptation des émotions, leur compréhension et le désir de les vivre jusqu'à des formes de résolution (comme le propose les programmes de pleine conscience ou de compassion), pourrait aider ces profils à être mieux dans leur peau et à vivre plus pleinement, tout en protégeant les exogroupes de leur agressivité autoritaire.

La dominance sociale : un facteur anticompassion individuel alimenté par les environnement sociaux

La dominance sociale est une attitude antiégalité qui s'inscrit dans une vision compétitive des humains entre eux, elle promeut une hiérarchisation des personnes ; une haute dominance sociale est liée au statut "supérieur" de la personne, par les conditions favorables qu'elle a obtenu, non par des « efforts », mais par chance (être de telle ou telle couleur de peau, être d'un genre, être d'un groupe qui n'est pas discriminé négativement, à qui la société offre plus d'opportunités, plus facilement) : plus la personne est favorisée, plus son SDO (=social dominance orientation) monte. Plus elle est défavorisée, discriminée négativement, plus le SDO est bas. Les hauts scores en SDO sont ceux qui ont également les plus haut score en ethnocentrisme, en préjugés, en soutien de mesures extrapunitives, en machiavélisme, en narcissisme. On a ici un profil entièrement anti-compassion, qui est stable dans le temps, lié aux statuts et

non aux situations différentes (par exemple, pour l'étude[47] sur les policiers, qu'ils affrontent ou non une situation d'infériorité numérique, le score de SDO n'a pas changé).

Ici, il ne s'agit pas d'une attitude liée à des peurs, à des sentiments d'insécurité, ni à voir les autres comme une menace, mais de percevoir le monde comme une jungle de tous contre tous, une compétition dans laquelle il faut dominer.

Via cette vision du monde, il y a donc un refus de la compassion (notamment parce que la compassion est coopération, ce qui en est l'exact opposé de l'esprit compétitif des dominateurs sociaux) ainsi qu'une centration sur soi, son ego (puisque le dominateur social considère l'autre comme un concurrent, un opposant, un obstacle ou une « chose » qui peut servir pour obtenir des gains, il n'y a pas là à le considérer en tant que personne à part entière).

Keltner, 2016 précise qu'on pourrait imaginer qu'à mesure que les gens acquièrent davantage de ressources, de contrôle ou de statut, ils seraient plus enclins à être généreux et compatissants. Malheureusement, les preuves montrent le contraire, parce que les objectifs de ce comportement concurrentiel sont de constamment augmenter son statut, son pouvoir de domination, le contrôle des ressources, ses possessions contre celle des autres.

Le but du jeu concurrentiel est implicitement de dominer, de se supérioriser à autrui, ainsi la conquête de « pouvoir » se fait au détriment du développement de la compassion :

> « Il est maintenant de plus en plus évident que, à mesure que les gens deviennent plus puissants dans leurs groupes sociaux, ils deviennent en fait moins empathiques, moins sensibles à la souffrance des autres et moins compatissants (James, 2007 ; Keltner, 2016 ; Van Kleef, Overis, Lowe, LouKogan , Goetz et Keltner, 2008). Bien qu'il existe des exceptions philanthropiques évidentes, Piff (2014) a montré que l'augmentation de la richesse s'accompagne souvent d'un sentiment narcissique croissant d'avoir tous les droits et d'une moindre orientation vers le partage. En d'autres termes, l'augmentation de la richesse peut avantager les stratégies de type Triade noire et de type hubristique[48] aux dépens potentiels des stratégies altruistes »[49]

La soif de pouvoir, qui se manifeste tout d'abord par le fait de percevoir le terrain social comme une immense compétition, est déjà un facteur anti-compassion, mais le fait de « gagner » dans cette vision extrinsèque un statut, de l'argent, ou du pouvoir augmente encore plus cette anti-compassion notamment en réduisant la compassion, et en augmentant le narcissisme, le machiavélisme et les comportements psychopathes.

❖ *Sachs, 2012 ; Van Kleef et al., 2008* ont montré, quelles que soient les cultures et époques, l'élite riche a toujours cherché à détenir le maximum, à accumuler plutôt que de partager. Les grandes disparités de richesse qui se produisent alors ne semblent pas causer de préoccupations morales à ceux qui les détiennent : bien au contraire, les riches se mettent en quatre pour légitimer leur richesse et privilèges comme un mérite, quelque chose qui leur ait du.

Le problème va donc bien au-delà de l'individu qui serait isolément concurrentiel, la société elle-même, la culture occidentale, son système économique et politique entraîne cet esprit chez toutes les personnes :

47 Gatto, Dambrun, 2010

48 De *hubris*, notion grecque souvent traduite par « demesure » ; en psychologie, cela est aussi associé à un narcissisme, une arrogance, de la manipulation, de l'égoisme.

49 *Handbook of compassion science,* **Emma M. Seppälä, Emiliana Simon, Thomas Stephanie, L. Brown Monica C. Worline,** 2017

❖ *Narvaez, 2017,* rapporte une enquête de la Harvard Graduate School of Education (2014) qui a été menée auprès de 10 000 élèves de collège et lycée de 33 écoles diverses, pour explorer soit leur motivation pour la réussite compétitive centrée sur soi, soit leur motivation à l'équité et à l'aide à autrui. Les résultats montrent que la réussite compétitive est considéré beaucoup plus importante que les valeurs se souciant des autres, et cette différence s'est accentuée au cours des 20 dernières années. L'enquête montre que les parents et les écoles ont récompensé et mis l'accent sur la compétitivité égocentrée au détriment du comportement prosocial.

« Réussir » sa vie est majoritairement perçu par les individus et les environnements sociaux de façon extrinsèque, sous l'angle de la compétition ; la coopération, l'entraide sont des façons d'accéder au bonheur qui ne sont pas motivées ou valorisées dans les environnements sociaux proximaux (école, famille, travail) comme distaux (culture, politique, économie). C'est pourquoi également certains chercheurs, comme nous l'avons vu, signalaient que la compassion était à l'opposé du capitalisme : en effet, il y a une antinomie entre percevoir la vie sociale comme une compétition et le fait de la percevoir comme une coopération interdépendante où l'entraide est fondamentale. Cependant, même lorsqu'une organisation a pour but le profit, est donc concurrentielle, si ses membres cultivent néanmoins la compassion, donc l'entreaide et le soutien, elle fonctionne mieux. Cette culture de la compétition est donc aberrante même pour des modes de fonctionnement capitaliste. Cependant elle est adoptée par une élite qui en bénéficie extrinséquement contre le reste du monde. Mais Il reste illogique que la majorité des gens adoptent cet esprit concurrentiel qui n'apportera des grains qu'à une élite très réduite dont ils ne feront pas partie et les desservira d'une manière ou d'une autre (moins de relations sociales positives, moins de bons moments sociaux, moins de connexions, moins d'aide reçue, moins de joie à aider…).

Cette culture de compétition de tous contre tous, narcissisante, amène les organisations à élever les individus les moins susceptibles de compassion, notamment les narcissiques[50].

En conséquence dans ce jeu concurrentiel, ceux qui ont « gagné », donc ont accès à plus d'argent, à un statut supérieur, voire même ont juste eu la chance de naître dans une famille plus favorisée, sont plus déconnectés du reste du monde pour être plus connectés à eux-mêmes et à leurs intérêts ; on le voit dans les liens entre statut, traits et attitudes liés à la compassion :

❖ *Chapman, Fiscella, Kawachi et Duberstein, 2010* ont examiné un échantillon d'environ 3000 adultes américains : les revenus annuels du ménage, les actifs, le niveau d'éducation et de prestige professionnel étaient négativement associés au trait de personnalité agréabilité, lui même associé à des comportements prosociaux, à la compassion, à l'entraide ; autrement dit, plus il y avait de moyens, de pouvoir de domination, d'acquis, plus les personnes pouvaient avoir tendance à se désintéresser des autres.

Voici quelques études et expérience qui soutiennent le fait que les classes supérieures ont moins de compassion et celles inférieures davantage de compassion :

❖ *Cai, Kwan, & Sedikides, 2012 ; Foster, Campbell, & Twenge, 2003 ; Piff, 2014* La classe sociale supérieure, évaluée à la fois objectivement (par exemple, en termes d'éducation parentale) et subjectivement (par exemple, en fonction du rang socio-économique perçu dans

50 *Handbook of Trait Narcissism Key Advances, Research Methods, and Controversies*, **Anthony D. Hermann, Amy B. Brunell, Joshua D. Foster** (éditeurs), Springer

la société), est associée à un narcissisme et à un sentiment accru d'avoir « tous les droits » – des traits psychologiques caractérisés par un sentiment accru d'importance personnelle et de mérite plus important vis-à-vis des autres.

❖ *Kraus et al., 2012 ; Piff, Stancato et Horberg, 2016* les individus des classes supérieures sont plus concentrés sur eux-mêmes et la priorité qu'ils accordent à leur propre personne, alors que les individus des classes inférieures sont plus concentrés sur les états et les besoins des autres.

❖ *Argyle, 1994 ; Lareau, 2002* Les personnes de classe inférieure (selon le niveau d'éducation) ont déclaré avoir des relations sociales plus étroites, des niveaux accrus d'émotions socialement engagées (par exemple, l'amabilité, la culpabilité) et des niveaux réduits d'émotions socialement désengagées (par exemple, la peur, l'anxiété, la peur de la mort). Les personnes issues de milieux défavorisés sont plus susceptibles de passer du temps avec les membres de leur famille, de s'occuper des autres et d'avoir des liens plus étroits avec la famille élargie.

❖ *Stephens, Fryberg, Markus, Johnson et Covarrubias, 2012* Les étudiants des classes inférieures (évalués en termes de niveau d'éducation des parents) étaient près de deux fois plus susceptibles de déclarer avoir des motifs interdépendants pour aller à l'université (par exemple, aider leur famille, redonner à leur communauté) que les étudiants des classes supérieures.

❖ *Kraus & Keltner, 2009* Dans une étude sur les interactions enregistrées sur vidéo avec des étrangers, les personnes de classe supérieure (selon le niveau d'éducation des parents et le revenu du ménage) ont montré un engagement social réduit (par exemple, des contacts visuels moins fréquents, moins de hochements de tête) et des comportements de désengagement plus importants, comme griffonner sur un questionnaire ou manipuler des objets proches, par rapport à leurs pairs de classe inférieure.

❖ *Kraus, Côté et Keltner, 2010* Dans une autre étude, les participants ayant un statut socio-économique subjectif (SSE) inférieur ont déduit avec plus de précision les états émotionnels de leurs partenaires après une simulation d'entretien d'embauche, même après avoir contrôlé de nombreuses autres covariables (par exemple, les effets du sexe de l'acteur/partenaire, de son origine ethnique et de son caractère agréable). Lors d'une expérience de suivi, les participants qui se sont sentis supérieurs en termes de statut socio-économique subjectif – en se comparant à une personne située tout en bas de l'échelle socio-économique – ont été moins efficaces pour estimer les états émotionnels des individus sur la base d'images de la région oculaire du visage[51], par rapport aux participants qui se sont sentis inférieurs en termes de statut qui s'étaient comparés à une personne située tout en haut de l'échelle socio-économique. En plus d'un indicateur objectif du statut de classe sociale supérieur (éducation), les simples perceptions du statut de classe sociale relativement supérieur – même celles déclenchées par des processus de comparaison sociale momentanés – semblent nuire à la précision empathique.

51 Test « *Reading the Mind in the Eyes* » ; **Baron-Cohen, Wheelwright, Hill, Raste, & Plumb,** 2001

Un antidote à ces effets ?

Je n'ai pas trouvé d'études, d'expériences, ou même de commentaires de chercheurs montrant qu'il était possiblement de diminuer franchement cette vision du monde en compétition, avec les problèmes d'anticompassion qu'elle suppose ; ou encore dans lesquelles on aurait des pistes pour débloquer des formes d'empathie, de bienveillance chez des personnes à haut SDO : elles ne sont bienveillantes que si cela leur permet de conserver leurs pouvoirs, possessions, leur place supérieure. On ne peut donc pas parler de compassion dans ces cas là. Il semblerait même qu'il y ait plus de preuves du contraire : on a vu que les programmes de pleine conscience avaient un effet négatif sur les narcissiques qui ensuite éprouvaient encore moins d'empathie pour autrui. Certes, l'étude sur les dirigeants suivant un programme de pleine conscience[52] montrent quelques signes positifs de prosociabilité, mais aucun ne rapportait d'actes de compassion ou d'altruisme. Le narcissisme dans une population est néanmoins moins élevé lorsque celle-ci a connu des crises économiques[53], ce qui renforce l'idée que tous ces problèmes que nous avons évoqués sont profondément liés à la société, aux environnements proximaux et distaux, peu à l'individu : ainsi des solutions « individuelles » ne fonctionnent pas, car c'est la société qu'il faut changer. Et le cœur de ce changement réside dans cette vision compétitive entre humains : si l'on souhaite plus de compassion, d'altruisme, il y a à créer des environnements dont les règles du jeu reposent sur la coopération, l'entraide, l'égalité, l'interdépendance, parce que ces environnements coopératifs transmettront une autre vision de l'humanité, non en compétition avec elle-même, mais où les individus se soutiennent mutuellement pour tendre vers un monde meilleur pour tous, ensemble. Tant que l'individu est forcé d'entrer dans le jeu de la compétition sur un point ou un autre, ces travers perdureront.

La triade noire : narcissisme, psychopathie, machiavélisme

Il s'agit de traits de personnalités peu communs, peu répandus dans la population, qui tendent à produire des comportements anticompassion, non-altruistes. Il y a des déterminations individuelles à ces traits, mais les environnements sociaux ont un poids déterminant sur les comportements futurs de ces personnes. Par exemple, les narcissiques sont un énorme problème pour la société, car les personnes leur donnent du pouvoir, légitiment l'attitude narcissique, la vante bien trop souvent[54]. Concernant les psychopathes, malgré le manque d'automatisme dans leur empathie, ils peuvent en être capable, mais doivent faire un effort pour mettre en œuvre celle-ci, contrairement aux personnes typiques pour qui l'empathie est souvent automatique. Les environnements sociaux peuvent rendre une personne psychopathe, qui a de fortes dispositions au machiavélisme et à l'anti-empathie, en une personne motivée par un travail altruiste, qui sait canaliser ses élans antisocial, qui sait prendre soin d'autrui.

L'exemple de James Fallon[55] est assez signifiant à ce sujet : c'est un chercheur en neurosciences qui s'est découvert psychopathe en observant ses propres scans (qui révélaient une

52 Rupprecht, Falke, Kohls, Tamdjidi, Wittmann, Kersemaekers (2019) https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01081/full Nous l'avons détaillé dans cet article : *Comment les dirigeants d'entreprise se transforment après un programme de pleine conscience*, **Hacking social,** 2020 https://www.hacking-social.com/2020/04/27/comment-les-dirigeants-dentreprise-se-transforment-apres-un-programme-de-pleine-conscience/

53 *Collective Narcissism and Its Social Consequences* **Agnieszka Golec de Zavala, Aleksandra Cichocka, Roy Eidelson, Nuwan Jayawickreme** 2009

54 Cf. bibliographie présente ici : *Le narcissisme (N3)*, **Hacking social**, 2019 https://www.hacking-social.com/2019/10/21/n3-3-le-narcissisme/

55 *The Psychopath Inside*, **James Fallon**, 2013

faible activité des zones liés à l'empathie, à la moralité et au contrôle de soi), puis une analyse génétique qui a révélé qu'il portait en plus des gènes liés à l'agressivité (Mao) : il n'a jamais tué ou violé, mais il raconte que lorsqu'il joue à des jeux de sociétés avec ses petits enfants, il veut gagner, il est hors de question de les laisser gagner qu'importe leurs réactions. Il a également une évaluation de ses actes assez hors-norme, considérant que mettre le feu à des voitures ou jouer avec des explosifs, (ce qu'il pratiquait avec une forte fascination), était une bêtise assez typique de l'adolescence, assez banale.

Il dit aimer mentir, manipuler, mais cela est sublimé : il manipule pour des objectifs prosociaux ou liés à la connaissance, et il ne prend pas plaisir à la souffrance de l'autre, il le fait davantage pour « gagner », selon des motifs de compétitivité. Il explique que son propre cas de psychopathie n'a pas « dérapé » vers la violence, malgré des déterminants biologiques assez forts, car il a été un enfant aimé, il a toujours été soutenu et reçu le soin d'autrui. Les environnements sociaux lui ont transmis l'importance d'avoir des buts prosociaux. Peut-être que dans un autre contexte, comme ses 7 ancêtres meurtriers, il en aurait été autrement.

Autrement dit, même si l'individu a des dispositions antisociales, très problématiques au niveau de l'empathie, présageant « du pire », les environnements sociaux peuvent transmettre des façons de vivre empathique, prosociale, bienveillantes, que le psychopathe va adopter comme mode de fonctionnement.

Les actes de cruauté

C'est la démonstration ultime de l'anti-compassion. Certains actes cruels peuvent être liés au RWA/SDO (par exemple, les féminicides ou violences conjugales sont fortement lié à des visions stéréotypées et infériorisantes de la femme, qui est vue comme un objet à « détruire » s'il n'est plus en « possession », par exemple lorsque ces femmes tentent de les quitter), mais il ne s'agit pas que d'individualités problématiques, c'est toujours connecté à des formes systémiques d'une culture discriminante, de conditionnements divers et variés à inférioriser des personnes de façon arbitraire. Par exemple, la cruauté massive, celle liées à des contextes de guerres, de génocides, de lynchages, est majoritairement enclenchée par les dominants d'une société :

> « Green, Glaser et Rich (1998) ont examiné les documents historiques pour le lien entre les conditions économiques défavorables (par exemple, un taux de chômage élevé) et les crimes de haine (lynchage et passages à tabac) dirigés contre les minorités. Selon la sagesse actuelle, avec l'augmentation de la pauvreté relative, l'envie et la frustration s'accumulent, entraînant une augmentation des crimes de haine, mais ce lien s'est avéré faible. Green et al. (1998) estiment qu'un facteur important de la montée des crimes de haine est l'émergence de dirigeants et d'élites au pouvoir qui dirigent et orchestrent la violence à leurs propres fins ou pour leurs propres raisons. Lindholm (1993) et Gay (1995) ont conclu la même chose. Certes, dans de nombreux conflits à travers le monde aujourd'hui, la violence est orchestrée par des élites au pouvoir, tandis que ceux qui sont réellement engagés dans le combat peuvent souffrir intensément (Kelman et Hamilton, 1989; Pratto, Sidanius, Stallworth et Malle, 1994). En fait, il est étonnamment facile d'inciter les gens à se comporter de manière agressive et nuisible aux autres (Zimbardo, 2006). »[56]

C'est également le constat d'historiens spécialistes du génocide[57] qui démontre que dans tous les génocides, quel que soit leur époque ou leur pays, les facteurs de crise (chômage,

56 **Seppälä Emma M., Simon-Thomas Emiliana, L. Brown Stephanie, Worline Monica C.,** *Handbook of compassion science*, 2017.

57 Semelin (2005) ; Straub (2003)

crise économiques, conflits passés…) ont certes un poids dans le futur génocide, mais l'élément déterminant est une élite qui stimule la haine contre un groupe, oriente la violence.

Et comment tout cette haine prend ? Avec une élite à la triade noire assez marquée ou qui a « adoptée » ces traits à mesure que son pouvoir augmentait (par opportunisme parfois), a acquis un certain pouvoir d'influence, parce que les individus se conforment à l'autorité, ont des dynamiques de honte ou de dégradation de soi (donc se soumettent à l'autorité), ont peur (elles adhérent vivement à l'explication que cette peur soit liée à l'origine d'un groupe autre), veulent se supérioriser (en écrasant l'autre ou en suivant un leader dont ils envient la puissance). Quant aux personnes qui voudraient être compatissantes, elles peuvent se voir empêchées ou punies pour leur action altruiste avant et pendant le génocide (les premières victimes sont celles qui aident le groupe discriminé, même pour des gestes amicaux très simples, comme aider un voisin). On en revient donc à toutes les catégories vues précédemment, il y a une sorte de machine anticompassion qui, une fois toutes ces pièces assemblées, se met à l'œuvre d'une façon dramatique jusqu'au génocide.

A noter que ce terme d'"élite" ne concerne pas que le champ des dominants en politique, mais peut concerner des acteurs culturels ayant une forte influence : par exemple au Rwanda, des animateurs radio « humoristes » très populaires ont eu un influence terrible sur la perception des Tutsi les présentant comme des "cafards" à abattre[58].

Même à un niveau moins politique et moins directement meurtrier, par exemple en entreprise, il peut y avoir des emballements systémiques qui sont à l'origine d'élites, de dirigeants sans compassion, dont des stratégies façon triade noire sont adoptées par toute la chaîne hiérarchique ; par exemple France Télécom, qui suite à une privatisation, va amorcer une stratégie pour se débarrasser de plus de 20 000 subordonnés par des moyens cruels, « par la porte ou par la fenêtre » selon les propos de Didier Lombard. Pour cela, le harcèlement moral sera institutionnalisé avec la formation de managers chargé de faire littéralement suivre un schéma de deuil aux subordonnés, en leur rendant tout d'abord la vie infernale au quotidien, par des mutations à des postes inadaptés à leur compétence ou à leur vie familiale, des pressions, des injonctions contradictoires, des impossibilités, puis en les amenant à prendre conscience que c'est fini, qu'ils doivent faire leur deuil, autrement dit qu'ils doivent partir de l'entreprise[59].

Les mécanique anticompassion, lorsqu'elles deviennent organisationnelles, impulsés par un ou plusieurs leaders fortement marqués par le SDO, une triade noire, sont dramatiques.

Mais, malgré l'écrasante souffrance de cette machine anticompassion, la prévention est simple à comprendre (mais difficile à mettre en œuvre) : la compassion doit être à l'honneur dans les organisations, ainsi les caractéristiques façon triade noire y seront vues comme des défauts et ne permettront pas aux personnes qui les porteraient d'accéder au pouvoir ; il s'agirait de substituer l'esprit de concurrence par de la coopération (pas seulement dans les modèles de fonctionnement organisationnel, mais dans nos têtes, par exemple en laissant tomber toute comparaison sociale concurrentielle) ; il s'agirait de prioriser l'entraide et l'altruisme pour surmonter la haine de soi, la honte et la peur ; à la place du sentiment de menace ou de la quête de domination, on substituerait l'autocompassion responsable et l'affiliation entre les personnes.

Cependant, dans la littérature, il y a très peu de solutions pour sortir les individus de leur forte orientation à la dominance sociale, celle-ci étant fortement liée au statut donné et au fait que le monde social soit régulé selon des aspirations extrinsèques : il n'y a pas d'autres choix que de changer le monde pour que cette orientation ne soit plus une stratégie de réussite, et pour le changer la seule prévention réside en une éthique compassionnelle à aspiration

58 Semelin (2005)

59 *Ils ont failli me tuer,* **Vincent Talouit,** 2010

intrinsèque. L'une des façons qui serait sans doute efficace, du moins pour amorcer un changement de paradigme et de nouvelles formes d'organisations, de nouvelles structures, serait d'avoir des leaders qui ne soient pas atteints des biais anti-compassion que l'on a vu, et qu'au contraire ils visent celle-ci. Puis que volontairement, ils se defassent du pouvoir pour le redistribuer afin de rendre les organisations plus horizontales.

◆⇆❖Est ce que cela va nous servir à étendre, modérer, critiquer l'autodétermination ?

La compassion fait partie des motivations de l'autodéterminé et de l'autodéterminateur, parce que l'individu mû par la compassion reconnaît les souffrances et tente d'y remédier ; les recherches de la SDT montrent que celui qui a une orientation autonome (celle-ci ayant pu naître grâce à des besoins fondamentaux comblés à un moment, entretenue par des aspirations intrinsèques, et en mouvement avec les motivations intrinsèques ou intégrées) va reconnaître les souffrances de l'autre et tenter d'y remédier, sans pourtant y intégrer des fins égoïstes (chercher à gagner quelque chose en retour), des fins à chantage ou autre ; la compassion, c'est aussi nourrir l'autonomie de l'autre, c'est-à-dire que cela ne consiste pas à aider une personne pour qu'elle nous soit attachée, davantage en notre « possession » ou à notre merci, mais juste pour qu'elle ne souffre plus, soit plus heureuse. L'autodéterminé est une personne qui cherche continuellement à se connecter pleinement au monde, que ce soit dans ses activités et ses relations, ainsi il ne nie pas l'existence de la souffrance, se met à son écoute et tente d'y remédier en voyant les possibilités qu'il reste dans la situation, pour faire quelque chose.

Autrement dit, le champ de la compassion précise concrètement que faire pour la susciter (les méditations, les programmes, les modes organisationnels de la compassion, l'autocompassion) et ce qui s'y oppose (les bloqueurs de compassion tel que le RWA, le SDO, qui sont aussi des bloqueurs d'autodétermination à bien des titres, on y reviendra chapitre O).

Bien que dans ces outils, il y ait des exercices de méditation comme en pleine conscience, que parfois le terme est néolibéralisé (par exemple dans les programmes de Google[60]), celle-ci est difficilement falsifiable, car la compassion s'inscrit dans l'action concrète, les faits. Même les méditations s'accrochent à des éléments concrets, des faits réels ou potentiellement vivables, parfois très durs ; elle ressemble plus à des méthodes de visualisation, d'entraînement, et parfois sont même des réflexions poussées. Cet ancrage dans le concret, le face à face avec la souffrance la rend très peu « séduisante » pour le néolibéralisme ou des manigances pseudolibres à visée de profit, qui préfèrent généralement une abstraction peu impactante, déconnectée de thématiques systémiques. En cela, bien que les programmes soient encore peu développés, il y a néanmoins plus de chances, il me semble, d'avoir un effet émancipateur chez les personnes, les outiller efficacement pour nourrir un courage altruiste.

❖⇆■Est ce que cela va nous servir à surmonter les obstacles ?

60 *Comment la pleine conscience peut-elle être néolibéralisée,* **Hacking social,** 2020. https://www.hacking-social.com/2020/04/06/comment-la-pleine-conscience-peut-elle-etre-neoliberalisee-mcmindfulness-travail-google/ ; *An Introduction to the 'Search Inside Yourself' Program, Developed at Google*, **Chade-Meng Tan** https://mindfulnessexercises.com/free-online-mindfulness-courses/search-inside-yourself-program-developed-at-google/

On pourrait par exemple imaginer un apprentissage de la compassion dès le jeune âge, intégré aux apprentissages scolaires : c'est ce que fait d'ailleurs Q2L par exemple avec son niveau de boss où il s'agit de prévenir et résoudre le harcèlement scolaire, c'est une démarche concrète d'apprentissage de la compassion ici organisationnelle, car elle se fait en collectif, chacun apportant du grain à moudre dans l'analyse du problème, de la souffrance, et dans les idées pour le prévenir. Innerver la compassion ainsi, dans les projets, les actions, me semble encore plus pertinent que les programmes visant à la développer, parce c'est ainsi qu'est la compassion, se manifestant dans un élan concret d'action, à travers des activités ou de l'environnement quotidien.

Ainsi ce n'est pas que je pense qu'il faudrait faire ces programmes par exemple en terrain scolaire – même si évidemment ça ne pourrait qu'être bénéfique –, mais de les vivre directement : l'exemple des professeurs qui réglaient les problèmes via des méthodes de compassion est là encore plus pertinent à mon sens, puisque les enfants internalisent ensuite ces modèles, par l'expérience. Autrement dit, agir avec compassion me semble encore plus puissant pour la transmettre qu'apprendre la compassion.

Et enfin, j'ai voulu accoler cette extension aux relations sociales, et aux obstacles qui montrent des profils totalement anticompassion[61] non pas parce qu'il faudrait leur apprendre la compassion, ce qui me semble un défi beaucoup trop important (peut-être faudrait-il revenir sur l'apprentissage des compétences socio-émotionnelles d'abord), mais parce qu'il est extrêmement difficile d'éprouver de la compassion pour eux : non seulement n'importe qui est détesté par ce profil pour des raisons totalement arbitraires, ce qui nous fait vraiment éprouver un sentiment d'injustice, mais en plus il n'y a pas de facteurs suffisamment important pour éveiller au moins notre pitié ; souvent notre colère face aux comportements antisociaux s'apaise en découvrant les histoires horribles qui les ont conduit à devenir aussi antisocial (par exemple de nombreux tueurs ont eu une enfance épouvantable, faite de violences abjectes si traumatisantes que leur développement en a été totalement corrompu, leur a fait adopter le même sadisme à l'égard des autres). On ne les excuse pas leurs actes commis, mais au moins on comprend un peu comment on en arrive à ce point si extrême, ce qui permet de canaliser nos propres émotions à leur égard, donc sortir de la colère ou de la haine. Or dans la vie d'un cas comme le Incel Eliott Rodgers, ces drames sont au pire un léger harcèlement scolaire (être poussé, son sac a été tapé), constitués majoritairement, selon lui, d'injustices tel qu'être incité à boire de la soupe, ne pas avoir ce qu'il veut comme objet instantanément, ne pas avoir la part de gâteau qu'il aurait préféré avoir en premier, ne pas avoir gagné à la loterie, voir un couple au cinéma… La personne MGTOW a eu pour point de départ de son entrée dans l'idéologie le fait qu'il est possiblement harcelé/violé une personne. Autrement dit, ils sont un défi à notre propre compassion.

Comment compatir à des cas de la sorte ? Sans nul doute, ils aspirent au bonheur, mais le problème c'est qu'ils souhaitent un bonheur de dominateur, qui écrase l'autre, l'exploite, le posséde comme une chose. Sans nul doute, ils souffraient, mais les causes de la souffrance ne nous aident pas à nous rapprocher d'eux, car elles sont banales (être célibataire durant l'adolescence est trés commun voire parfaitement normal par exemple). Comment éprouver de la compassion à leur égard ? Rodgers était finalement à la merci de croyances auquel il voulait obéir, dans laquelle il voulait performer au mieux, et c'est peut-être ce point d'accroche qui va nous permettre de compatir à son cas. Parfois, quand certains profils rencontrent des élé-

61 Rodgers coche quasi tous les facteurs qui bloque la compassion pour autrui, que ce sont via le narcissisme, le sdo, le rwa, les croyances compétives, le niveau supérieur de vie en terme de moyens matériels/de notoriété, l'aspect nevrotique qui le centre sur lui même, etc

ments culturels mortifères, cela crée une aliénation si massive que cette culture en vient à faire des soldats qui surobéissent a ces éléments malsains à un point complètement destructif.

Notre compassion nait ici : ces profils anticompassion pour lequel on peut avoir tant de mal à compatir tant eux-même n'éprouvent aucune compassion à l'égard d'autrui, sont en fait totalement aliénés, privés d'autonomie, à la merci d'éléments culturels malsains, déterminés à y obéir, à y surobéir, et parfois sont récompensés extrinsèquement de cette surobéissance, de cette abnégation, de ce sacrifice de leur autonomie. Il ne s'agit pas tant de comprendre comment ils souffrent littéralement (certains n'en souffrent pas tellement), ni comprendre leur quête du bonheur (parce qu'elle est malheureusement agrippée à une anticompassion renouvelée qui peut être extrêmement énervante), mais comprendre comment cette attitude sacrifie au fond leurs libertés, leurs possibilités, leurs existences, sur l'autel du marché. Ils sont totalement prédictibles, leur vie suit un pattern attendu, leur existence semble déjà toute tracée : l'ennui et l'absence de liberté domine et innerve leur comportement, tout en sapant les autres au passage. L'empathie cognitive à leur égard peut naître ici, dans la tristesse qu'évoque ce manque d'autonomie de ces modes de vie. Ne sommes nous pas tous sous cette emprise, à divers degrés, parfois l'endossant, parfois la subissant ? La motivation altruiste à leur égard prend alors sens : ces modes de vie anticompassionnels ne peuvent continuer à être vantés ni en nous, ni à l'extérieur, ni être vu comme de la réussite. Ces modes sont aliénés à une certaine culture extrinsèque, anti-liberté, malgré le fait qu'ils désignent liberté le fait d'être déconnecté/contre les autres.

Pour les libérer et nous libérer aussi, pour cesser de faire du mal aux autres ou commencer à se soucier du sort des autres, il s'agit de stopper l'internalisation de ces cultures capitalistes et élitistes/bourgeoises qui envahissent et régissent jusqu'à nos rapports entre humains, quitte à bousiller notre nature d'animaux sociaux. Cette emprise qu'il y a sur Eliott ou les Incels, on l'a tous ressenti à un instant où nous en avons été victime, où nous l'avons alimenté par des adhésions à des idées de méritocratie, de hiérarchisation entre individus, de dogmatisme, de sévérité : si on peut comprendre cela comme un problème à régler aussi en nous comme chez ces profils, alors il me semble que la compassion peut nous guider vers des solutions qui ne sont ni autoritaires, ni pseudolibres, mais autodéterminées et autodeterminables. Cependant, oui, le défi est énorme, mais on voit dans les témoignages vus en confrontation, altruistes, et même dans des contenus à forte compassion comme *Contrapoints* que l'on a cité, que cela est possible.

❖⇆●Est-ce que cela répond à notre quête ?

Oui, car la compassion aide à créer des relations positives/constructives et aide à transformer celles qui sont de nature négatives/destructrices. Si on ne devait retenir que quelques éléments d'actions, on pourrait filtrer les situations à défi de la sorte :

- être pleinement attentif
- reconnaitre l'humanité que nous partageons tous dans le problème, la situation, la difficulté en cours.
- éveiller la bienveillance déjà ressentie et l'étendre,
- agir par des actes.

On peut parallélement surmonter l'effet spectateur, le conformisme, les pressions sociales en se donnant des techniques d'autocompassion : plutôt que de se préoccuper de la valeur que l'on a vis à vis d'autrui ou être plombé par d'éventuelles menaces sociales, on peut substituer ces méthodes : reconnaissance des difficultés extérieures, intérieures à agir, reconnaissance de leur commun partage avec l'humanité, volonté d'y remédier pleinement avec une puissante bienveillance pour autrui et soi.

BASE⁰

Les orientations de causalité

◆BASE⁰ : les orientations de causalité

À force d'être plongé dans certains environnements sociaux, qui ont frustré ou satisfait les besoins fondamentaux, l'individu va développer une certaine orientation à ses actions, faire des choix liés à son interprétation des causes.

C'est en quelque sorte un modèle inconscient que l'individu suit au quotidien, qui ouvre ou ferme des possibilités, des actions, des comportements ; l'orientation est le résultat d'un traitement conscient ou inconscient qui poserait les questions « que faire ? » (la réponse serait une aspiration intrinsèque ou extrinsèque) et « pourquoi le faire ? » (l'orientation causale) face aux situations sociales. Cela prioriserait certaines possibilités, contre d'autres vues comme impossibles, prenant plus ou moins en compte les éléments extérieurs.

En résumé, l'orientation est un ensemble de façons caractéristiques de la personne de percevoir, d'organiser ses perceptions, et des infos considérées comme pertinente ou non, c'est une sorte de GPS.

	Se tourne vers les facteurs de la situation qui sont possiblement **intéressants** et décide de sa conduite sur cette perception	Se tourne vers les facteurs de la situation qui sont possiblement **stressants** et décide de sa conduite sur cette perception	Se tourne vers les facteurs de la situation qui démontrent possiblement son **impuissance** et décide de sa conduite sur cette perception	Se tourne vers les facteurs de la situation qui sont possiblement **contrôlants** et décide de sa conduite sur cette perception
✧**Orientation autonome**	oui	non	non	non
■**Orientation contrôlée**	non	oui	non	oui
✖**Orientation impersonnelle**	non	oui	oui	oui

L'orientation reflète les propensions de la personne à s'orienter vers des aspects de la situation et pas vers d'autres : l'individu à orientation impersonnelle verra d'abord son impuissance dans la situation, celui à orientation autonome la possibilité d'un intérêt (intrinsèque) de la situation, celui à orientation contrôlée les contrôles de l'environnement sur lui.

1. Les orientations ne sont pas indépendantes de l'environnement

D'une part, un individu peut avoir préférentiellement une orientation selon sa vie passée : la SDT donne l'exemple d'un enfant de parents anxieux qui va être en orientation contrôlée au début de sa vie, parce que ses parents ont frustré son autonomie par peur des dangers. Ainsi cet enfant va interpréter chaque contexte social nouveau sous le focus du contrôle, en ne voyant que les pressions, les évaluations et pas l'intérêt possible de la situation (mais cela peut changer si par exemple un nouvel environnement social nourrit bien l'autonomie).

D'autre part, l'individu peut avoir des orientations différentes selon l'environnement lui-même. La SDT donne l'exemple d'un individu qui a un problème de contrôle avec son père

donc qui sera en orientation contrôlée avec lui ; mais avec sa grand-mère qui a toujours soutenu son autonomie, il sera en orientation autonome. Il pourrait être également en orientation autonome à l'école, mais en orientation impersonnelle lorsqu'il s'agit de parler en public. L'environnement social active préférentiellement une orientation ou une autre.

Mais l'environnement n'a pas non plus tout pouvoir sur l'orientation des personnes : la SDT donne l'exemple d'un professeur qui soutient l'autonomie, donc qui crée un environnement favorable aux nourrissements des besoins ; un élève à forte orientation contrôlée va chercher à changer cette situation pour retrouver un terrain connu, et pour cela, il va être provocateur jusqu'à ce que le professeur devienne contrôlant (par punition par exemple, puis par plus de surveillance).

Dans le même ordre d'idée, une personne à forte orientation autonome ne se fera pas « briser » par un environnement contrôlant. Dans les expériences sur la MI où il y avait des situations contrôlantes, par exemple des situations de compétition avec récompense à la clef, (qui habituellement détruisent la motivation intrinsèque pour l'activité), certains n'ont pas leur MI détruite, contrairement à la majorité. Les personnes ayant une orientation autonome forte n'ont en rien leur autonomie sapée, car, grâce à leur orientation, ils font fi des facteurs contrôlants et gardent leur intérêt intact pour l'activité.

Quand l'orientation impersonnelle est forte, cela peut être signe de dépression ou lié à des passés d'impuissance acquise (environnement où l'on ne pouvait rien faire pour améliorer la situation). L'environnement social peut être sain, stimulant, bon et foule de possibilités extrêmement attrayantes, pour autant la personne ne sera pas enthousiaste, car elle n'est plus capable de percevoir le positif, de l'expérimenter positivement. L'orientation impersonnelle censure littéralement les possibilités d'expériences positives. Là encore, il ne s'agit pas d'un manque d'efforts de la personne, mais parce que ses capacités ont été détruites par des situations, des environnements sociaux sapants.

2. La mesure des orientations

Cela se fait via des questionnaires, mais ceux-ci ont une forme différente de ceux qu'on a pu voir jusqu'à présent ; ils présentent des situations, et les personnes doivent choisir ce qu'elles feraient en priorité (de 1 = pas du tout probable, 4 = moyennement probable, à 7 = tout à fait probable) :

> « Une femme qui travaille pour vous a généralement fait un travail convenable. Cependant, au cours des deux dernières semaines, son travail n'a pas été à la hauteur et elle semble s'intéresser moins activement à son travail. Votre réaction est susceptible d'être :
> a. Vous lui dites que son travail est inférieur à ce qui est attendu et qu'elle devrait commencer à travailler plus fort.
> b. Vous lui posez des questions sur le problème et vous lui dites que vous êtes disponible pour l'aider à résoudre le problème.
> c. Il est difficile de savoir quoi faire pour qu'elle aille mieux.
> Votre entreprise vous a promu dans une ville éloignée de votre emplacement actuel. Lorsque vous envisagez cet événement, vous pensez :
> a. Vous vous sentez intéressé par le nouveau défi et un peu nerveux en même temps.
> b. Vous vous sentez enthousiaste par le statut supérieur et le salaire que cela va vous donner.
> c. Vous vous sentez anxieux et stressé par ces changements à venir. »

Via les réponses, on voit quelles sont les orientations prioritaires chez l'individu selon les situations. Cependant une orientation peut être considérée comme « chronique », c'est-à-dire

être majoritairement la même pour toutes les situations.

En cela ces orientations mesurées peuvent être considérées en terme d'ouverture (plus autonome) et de fermeture (plus impersonnel) à la situation. Par là même, l'ouverture amène à plus d'engagement dans la situation : la personne va y chercher les occasions d'œuvrer, d'explorer tous les aspects enthousiasmants de la situation, de s'y intéresser sans angoisse ou crainte jusqu'à preuve du contraire (par exemple si son autonomie est sanctionnée ou interdite). Plus l'individu est en orientation impersonnelle, plus on peut s'attendre à sa passivité, à son désengagement, et à sa fermeture à la situation (pas d'élan vers les caractéristiques de la situation).

Nous allons voir à présent en détail ces trois orientations et observer leurs conséquences positives ou négatives sur l'environnement social et la personne, en nous rappelant que ces orientations ne sont en rien innées (mais acquises plus ou moins fortement grâce ou à cause des environnements fréquentés par le passé), qu'elles sont plus ou moins fluctuantes selon les situations, soit à cause des situations elles-mêmes, soit parce que l'orientation de la personne est forte, donc qu'elles peuvent changer fortement, tout comme être ancrée fortement.

3. Orientation impersonnelle

Les individus en orientation impersonnelle voient les environnements comme incontrôlables, amotivants : ils orientent leur perception vers les obstacles à la réalisation d'objectifs, ils vont éprouver de l'anxiété et un sentiment d'incompétence face aux obstacles perçus ou ne vont voir que le négatif en eux et dans la situation. Ils portent leur attention uniquement sur les signaux qui indiquent leur incompétence ou leur manque de contrôle sur le résultat.

Ils sont facilement submergés par leurs pulsions ou émotions internes, sont passifs, c'est-à-dire manquent d'intentionnalité, d'initiatives, car ils pensent n'avoir aucun contrôle sur les résultats. La volonté est perdue, ils peuvent être incapables de prendre le contrôle d'eux-mêmes ou de la situation.

À noter que cette orientation impersonnelle advient lorsque les besoins psychologiques fondamentaux sont ou ont été sapés.

Expériences

Comme on peut l'imaginer, les conséquences de l'orientation impersonnelle sont très négatives tant pour l'individu que pour l'environnement social.

- *Deci et Ryan (1985a)* L'orientation impersonnelle est corrélée à la dévaluation de soi, à l'anxiété sociale, aux symptômes dépressifs, à une faible estime de soi.

- *McHoskey (1999)* l'orientation impersonnelle est corrélée au fait de se sentir impuissant et à l'aliénation.

- *Koestner et Zuckerman (1994)* ont rapporté que les étudiants ayant une orientation impersonnelle élevée avaient tendance à viser des objectifs de performance (plutôt que d'apprentissage), accompagnés d'une faible confiance en leur capacité à réussir leurs études.

- *Strauss et Ryan (1987)* ont montré que les femmes chez qui on avait diagnostiqué une anorexie avaient des scores plus élevés sur les orientations impersonnelles qu'un

groupe témoin similaire (mais sans anorexie). En d'autres termes, ne pas être en mesure de contrôler les résultats et ressentir un sentiment insupportable d'inefficacité semblent faire partie intégrante de l'anorexie telle que théorisée par Bruch (1973).

Cyniquement, on pourrait se dire que ça ne concerne pas l'environnement social – école, travail ou association -, que c'est le problème de l'individu, donc que c'est à lui de régler cela, que ce ne sont pas les affaires de l'environnement social.

Or ces problèmes d'anxiété, de conscience de soi publique (etc.) sont autant de problèmes d'engagement, d'attention et de motivation : autrement dit, l'individu ne pourra pas être attentif à ce qui se passe dans l'environnement, ce qui est un problème à l'école, au travail et dans n'importe quel contexte où il est préférable (pour l'individu comme l'environnement) que l'individu soit actif.

Quand bien même on le sait compétent, il ne se sentira pas compétent, il n'œuvrera pas comme il le peut. Plus gravement, on a vu que cette orientation est très liée au pathologique, elle devrait donc être un signe d'alerte : il y a un environnement malsain qui nuit à la personne, cet individu a besoin d'en être extirpé, d'en être sauvé. Par prosociabilité, on devrait interpréter cela comme un appel au secours.

Et même avant de réveiller notre compassion, il est peut-être encore plus important de se demander si l'environnement social que nous proposons à cet individu en orientation impersonnelle n'est pas à l'origine de cette orientation. Créer un environnement mettant les personnes en orientation impersonnelle, ce n'est pas de la création, c'est une entreprise de destruction à revoir de fond en comble, car elle ne peut être pérenne étant donné qu'elle est toxique pour ses acteurs majeurs dont l'environnement a besoin qu'ils « fonctionnent pleinement ».

4. Orientation contrôlée

Les individus à orientation contrôlée tendent à porter leur attention prioritairement sur les pressions sociales de l'environnement et la présence de récompenses ou de punitions auxquelles ils vont se conformer ou qu'ils vont défier. Ce faisant, ils perdent de vue leurs propres valeurs, leurs intérêts possibles pour la situation : lorsqu'ils sont très orientés vers le contrôle, leur niveau de motivation intrinsèque est très bas et leur motivation extrinsèque est de pauvre qualité. Cette motivation extrinsèque est soit à régulation introjectée (c'est-à-dire sous forme de tyran interne qui répète « je dois », fait obéir aux pressions sociales comme si elles étaient siennes, même si c'est à l'opposé des besoins de la personne, de ses désirs ou valeurs) ou à régulation externe (liée à une soumission à l'autorité).

L'appellation « contrôlée » ne veut pas dire que ces individus ont un contrôle de soi. Au contraire, cela veut dire qu'ils sont à la merci du contrôle des environnements sociaux extérieurs. Et lorsque les environnements sociaux ne sont pas contrôlants envers eux, les individus à orientation contrôlée vont néanmoins chercher leur contrôle ou interpréter des processus de l'environnement comme une forme de contrôle.

Les individus en orientation contrôlée sont très préoccupés par ce que les autres peuvent penser d'eux et de leur comportement, ainsi que par les conséquences de leurs actions en terme de jugement social. Leur fonctionnement est rigide, peu souple et même si l'environnement est favorable à l'autonomie, ils vont chercher le contrôle.

Développement

Cette orientation vers le contrôle est acquise à force d'avoir été dans des environnements contrôlants, c'est-à-dire sapant l'autonomie par la surveillance, les directives rigides, les punitions/récompenses, l'empêchement d'initiatives ou d'expressions singulières de l'individu. Ainsi, même si un environnement est très empuissantant, nourrit les besoins et fait place belle à la motivation intrinsèque, l'individu à forte orientation contrôlée va essayer de retrouver ce contrôle extérieur : on a vu précédemment l'exemple d'un contexte scolaire sain pour l'autonomie, les contrôlés peuvent « tirer » sur les professeurs par les provocations pour augmenter la chance qu'ils deviennent contrôlants, c'est-à-dire les punissent, soient directifs avec eux. C'est une façon pour eux de retrouver un terrain connu. L'autre exemple est celui de l'enfant de parents anxieux, il aura moins de motivation intrinsèque, plus d'introjections. Ainsi, toute situation de pressions et d'évaluations sera beaucoup plus stressante pour lui, il ne pourra pas se concentrer sur la tâche, tout sera perçu comme une mise à l'épreuve menaçante (« *si j'échoue, c'est que je suis définitivement nul...* »), tout nouveau contexte sera considéré comme un contrôle (le collègue de travail sera vu comme un surveillant même s'il est juste un collègue, un pair), ce qui sapera la motivation intrinsèque (donc entrainera une concentration moindre sur la tâche, un travail moins profond, moins efficace, basé juste sur les apparences) et qui paradoxalement provoquera le contrôle.

Expériences

◆ *Deci, Schwartz, Sheinman et Ryan (1981)* [rappel d'une expérience que nous avons déjà en MI] Plus les élèves ont fréquenté des professeurs à orientation contrôlée, plus ils ont une motivation intrinsèque, une estime de soi et une compétence cognitive qui chutent. L'orientation contrôlée du professeur amène les élèves à être moins curieux, à prendre moins d'initiatives, à choisir des tâches plus faciles que difficiles.

◆ *Zuckerman, Gioioso et Tellini (1988)* ont constaté que les individus très orientés vers le contrôle préféraient une approche de la publicité basée sur l'image plutôt que sur la qualité.

◆ *Deci, Connell et Ryan (1989)* ont constaté que plus les managers ont une orientation contrôlée plus les subordonnés se sentent aliénés, ont moins de satisfaction, ont plus de motivation extrinsèque.

◆ *Lonky et Reihman (1990)* ont découvert que les individus en orientation contrôlée haute avaient tendance à tricher davantage lorsqu'ils en avaient l'occasion.

◆ *Kasser et Ryan (1993)* ont constaté que les personnes très orientées vers le contrôle avaient également tendance à accorder une très grande importance à l'accumulation de la richesse par rapport à des aspirations plus intrinsèques.

◆ *Koestner et Zuckerman (1994)* ont constaté que les élèves très orientés vers le contrôle avaient tendance à adopter des objectifs de performance plutôt que des objectifs d'apprentissage.

◆ *McHoskey (1999)* a constaté que les individus très orientés vers le contrôle avaient tendance à être plus machiavéliques.

◆ *Knee, Neighbors et Vietor (2001)* ont constaté que l'orientation de contrôle était liée à une colère accrue suscitée par les actes des autres conducteurs, à une conduite plus agressive et à des interpellations plus nombreuses. En bref, les individus hauts en orientation contrôlée semblent présenter un risque pour les autres conducteurs sur la route.

Ils ont constaté que les conducteurs haut en orientation contrôlée subissaient davantage de pression et de défense de leur moi, ce qui augmentait leur colère et leur agressivité. Lorsqu'ils étaient en colère, ces conducteurs risquaient davantage de klaxonner, de faire des gestes obscènes et de refuser l'accès aux autres conducteurs. Selon les chercheurs, il semble exister des liens entre l'orientation contrôlée et les tendances à l'agressivité interpersonnelle.

◆ *Neighbors et Larimer (2004)* ont constaté que les étudiants ayant une forte orientation de contrôle jouent plus souvent à des jeux de casino, dépensent plus d'argent, ont tendance à être plus dans des critères d'addiction au jeu.

◆ *Neighbors, Larimer, Geisner et Knee (2004)* ont constaté que les étudiants ayant une orientation contrôlée boivent davantage d'alcool, ont de fortes motivations pour boire (notamment des motivations sociales, d'amélioration, d'adaptation et de conformisme) et ont également plus de problèmes liés à l'alcool dans leur vie.

◆ *Neyrinck, Lens, Duriez, Vansteenkiste, Soenens (2008) :* sur une population d'étudiants Belges, ils ont découvert que l'orientation contrôlée est liée à une basse empathie, notamment sur le fait de prendre la perspective d'autrui (ils ont du mal à imaginer ce qu'un autre peut vivre, à se mettre à sa place), et de se sentir préoccuper pour autrui (s'inquiéter de la situation d'autrui).

◆ *Moller et Deci (2010)* ont montré que les personnes ayant une orientation contrôlée étaient plus enclines à la fois à l'agression interpersonnelle et à l'endossement de la violence. C'est induit par leur tendance accrue à déshumaniser les autres, ce qui concorde avec l'idée selon laquelle, lorsque les individus en orientation contrôlée se sentent davantage comme des objets, ils ont une diminution de leur sensibilité empathique.

On voit dans les expériences que l'orientation contrôlée est liée à une agressivité sur autrui, une déshumanisation de l'autre : non seulement l'individu à orientation contrôlée est sous l'emprise d'un environnement contrôlant (par exemple il cherche à performer, gagner, c'est-à-dire en quelque sorte jouer au jeu extrinsèque de l'environnement social, y adhérer), mais il exerce aussi un contrôle sur autrui, en le jugeant avec violence (agressivité verbale sur les autres conducteurs, déshumanisation). Il endosse les règles du jeu des environnements contrôlants, en essayant de dominer, et d'être autoritaire sur autrui. D'autres expériences démontrent ce lien entre autoritarisme et domination que nous verrons dans l'extension RWA et SDO.

✶✶✶

L'orientation vers le contrôle est donc très néfaste pour l'individu lui-même et pour les environnements sociaux, surtout lorsqu'on les réfléchit à long terme et comme étant interdépendants.

Si on considère les environnements sociaux sur le court terme, comme par exemple viser une certaine productivité, c'est-à-dire une bonne note, un bon rendement, un bon comportement et qu'on considère les environnements sociaux comme n'étant pas interdépendants (ou qu'on ne veut pas s'interroger sur leur interdépendance), l'orientation contrôlée peut être perçue comme positive par les environnements, car elle peut être source de productivité (via l'obéissance, le conformisme...). L'individu à orientation contrôlée a un comportement qu'on peut prédire, modeler, conditionner ; cela peut être perçu par des environnements (contrôlant, autoritaires même pseudolibres) comme une qualité, parce que c'est sécurisant, calculable, planifiable.

Cependant à long terme, c'est un problème, car cela aura un impact négatif à cause des dégâts sur les personnes ciblées par des individus en orientation contrôlée (qui tendent à l'agressivité, à la déshumanisation, aux préjugés, à la dominance).

Mais non seulement l'orientation contrôlée peut être perçue comme « positive » par les environnements sociaux, mais elle peut être également suscitée voire forcée, car il y a un intérêt financier direct grâce à la productivité gagnée.

5. Orientation autonome

Les personnes à orientation autonome portent leur attention prioritairement sur les possibilités, les opportunités, les choix possibles d'une situation, d'un environnement. Elles voient l'environnement extérieur comme une source d'infos pertinentes, tout en n'omettant pas leurs sources d'informations intérieures (émotions, motivations, valeurs...). La synthèse entre extérieur et intérieur est faite, les personnes à orientation autonome choisissent ce qu'elles trouvent important, s'engageant dans une situation selon cette synthèse et pas à cause des aspects de contrôle de l'environnement : ainsi elles peuvent suivre un environnement contrôlants en faisant fi des aspects de contrôle, en conservant leur motivation intrinsèque ou en s'accrochant à l'aspect signifiant de l'activité (si cela est possible, s'il n'y a pas d'autonomie possible elles tenteront de changer ces aspects contrôlant ou s'échapperont de la situation) et choisiront préférentiellement des environnements autonomes ; il y a un haut niveau de motivation intrinsèque et une motivation à régulation intégrée et identifiée qui les rendent ouvertes, flexibles, très souples, s'adaptant aux changements.

Cette orientation est associée au bien-être, à la vitalité, à la vigueur, à une forte motivation lorsque c'est en accord avec leurs valeurs, leurs intérêts ; les personnes à orientation autonome ont plus de capacité à nourrir leurs besoins, car l'autonomie leur permet de choisir, de modeler les environnements pour qu'ils satisfassent les besoins. Elles ne sont pas influencées par les manipulations de l'environnement comme les récompenses : la motivation intrinsèque et autonome est plus importante pour les guider.

Développement

Les personnes ayant une orientation autonome l'ont eue, car leur autonomie a été soutenue longtemps par les environnements (on leur a laissé choisir, développer les compétences qui les attiraient, laisser leur motivation intrinsèque « vivre », leur environnement n'était pas menaçant au niveau relationnel…).

Pour elles, le monde n'est pas perçu comme menaçant (contrairement aux deux autres orientations), ainsi ils n'auront pas un mode défensif concernant les nouvelles situations : les nouveaux contextes, rencontres, sont perçus comme des opportunités (non extrinsèques),

des possibilités de nourrir les centres d'intérêt, leurs valeurs ou de répondre à leurs besoins, en cela il y a pleinement choix et réflexion entre leur intérieur et leur extérieur dans lesquels ils peuvent injecter de l'autonomie, ou s'orienter vers des environnements autonomes.

Expériences

◆ *Deci & Ryan, (1985a)* ont montré que l'orientation vers l'autonomie était positivement corrélée à l'estime de soi et à la réalisation de soi. C'est également lié à la tendance des personnes à soutenir l'autonomie des autres. C'est-à-dire que plus les individus sont fortement axés sur l'autonomie dans leur propre vie, plus ils sont susceptibles de soutenir l'autonomie des autres.

◆ *Farmer et Sundberg, (1986) :* l'orientation vers l'autonomie est liée à de bas niveaux d'ennui.

◆ *Blustein (1989) ; Amabile, Hill, Hennessey, Tighe (1994) :* lors de décisions de carrière, les personnes à orientation autonome se concentrent plus sur l'intérêt du travail et son niveau de stimulation.

◆ *Koestner et Zuckerman (1994)* ont rapporté que les étudiants très orientés vers l'autonomie avaient tendance à adopter des objectifs d'apprentissage plutôt que des objectifs de performance et avaient tendance à avoir une grande confiance dans leurs capacités académiques.

◆ *Knee, Patrick, Vietor, Nanayakkara et Neighbors (2002)*, dans une étude en laboratoire sur les couples, conçue pour mettre en évidence les différences de perception de la relation entre eux, il a été révélé que les personnes à orientation autonome affichaient des émotions moins négatives, davantage de comportements positifs vers la relation, et plus de stratégies de maintien de la relation. En revanche, les individus très hauts en orientation contrôlée étaient plus négatifs au sujet de la relation et souhaitaient que leurs partenaires ressemblent davantage à eux.

◆ *Gagné (2003)* a évalué les orientations des personnes et leurs activités prosociales (bénévolat, dons, participation à des collectes alimentaires, etc.). Plus les personnes étaient en orientation autonome, plus il y avait de comportements prosociaux, l'orientation autonome était prédictive de la prosociabilité.

◆ *Neyrinck, Lens, Duriez, Vansteenkiste, Soenens (2008)* l'orientation autonome est liée à l'empathie, elle corrèle négativement à l'autoritarisme de droite (RWA) et à l'orientation à la dominance sociale (SDO). À travers le temps, la capacité cognitive à prendre la perspective de l'autre pousse à étendre l'orientation autonome et écarte le RWA et SDO.

◆ *Weinstein et Hodgins (2009)* ont exposé des personnes à des films troublants susceptibles d'engendrer des émotions négatives. Après le film, tous avaient un bien-être et une vitalité amoindrie. Mais ceux orientés vers une plus grande autonomie, surtout s'ils avaient la possibilité d'exprimer leurs expériences, avaient une meilleure adaptation au deuxième visionnage (leur bien-être et vitalité étaient bien moins atteints). Cela a été possible, car ils s'étaient approprié les sentiments et étaient plus ouverts à ce qu'ils avaient vu.

◆ *Weinstein, Deci et Ryan (2011) :* dans cette expérience on demandait aux personnes de réfléchir à leur passé, en se concentrant sur leurs caractéristiques positives et négatives à un âge donné, ou sur les évènements positifs et négatifs de cette période. Puis il leur a été posé des questions sur la pertinence de ces expériences passées sur leur présent, leur identité actuelle. Soit les participants étaient testés via le GCOS pour voir leur orientation, soit ils étaient amorcés pour être mis en orientation autonome ou contrôlée. Ceux en orientation autonome (amorcée ou via questionnaire) acceptaient tout autant les caractéristiques/évènements positifs et négatifs comme faisant partie intégrante de leur vie. Ceux en orientation contrôlée n'acceptaient que les caractéristiques ou événements positifs de leur vie, rejetaient les expériences négatives comme ne faisant pas partie de leur vie. Autrement dit, les personnes à orientation autonome étaient plus intégrées, ayant accepté les aspects passés positifs et négatifs de leur vie, alors que les individus en orientation contrôlée n'acceptaient que les aspects positifs passés et rejetaient ou compartimentaient en quelque sorte les aspects négatifs, ne reconnaissant pas que ces expériences étaient une partie d'eux-mêmes.

6. Y a-t-il un lien entre les aspirations et l'orientation de causalité ?

L'aspiration décrit ce que veut poursuivre l'individu (le quoi), par exemple « *je veux aider les autres* » (aspiration intrinsèque) et l'orientation répond au pourquoi « *parce que cela peut ouvrir des horizons très intéressants* » (orientation autonome) ou encore « *parce que sinon on va me le reprocher* » (orientation contrôlée). L'orientation conduit en quelque sorte la manière dont va se dérouler l'aspiration, et on voit dans cet exemple que l'interaction entre le but et l'orientation pourra donner lieu à un comportement bien différent : on peut imaginer que celui qui va aider parce qu'il estime que l'aide est intéressante va chercher activement des opportunités pour aider et sera content d'aider, alors que celui à orientation contrôlée ne le fera que s'il est obligé (si on lui demande de l'aide ou encore s'il y a des témoins qui seraient susceptibles de lui reprocher son inaction) et le vivra comme une obligation pénible de plus, qu'il tendra à éviter.

Dans les expériences, les chercheurs ont découvert que les aspirations essentiellement extrinsèques sont associées à une augmentation des préjugés raciaux et ethniques[1] , mais que les orientations de causalité semblent avoir un effet sur ces préjugés : les personnes à orientation contrôlée sont plus susceptibles de ressentir les choses comme menaçantes, il y a un seuil plus bas à partir duquel ils estiment qu'il y a une menace sociale à leur encontre.

Des études montrent qu'effectivement, l'orientation opère une différence entre des personnes ayant des aspirations extrinsèques :

◆ *Duriez (2011)* a testé 440 belges flamands en leur donnant à la fois un questionnaire d'aspiration (intrinsèques ou extrinsèques), celui des orientations et une échelle d'idéologie multiculturelle : un score haut à cette échelle montre un accord avec le fait que le pays se compose de différentes cultures et groupes ethniques donc qu'il est ouvert à la diversité. Les plus hauts scores en multiculturalisme sont liés à de basses aspirations extrinsèques (quelle que soit l'orientation) et les bas scores en multiculturalisme à des hautes aspirations extrinsèques. Mais le fait que les individus aient à la fois des hautes aspirations extrinsèques et une orientation contrôlée les fait rejeter encore plus le multiculturalisme, là où ceux en orientation

1 Duriezetal, 2007 ; VanHieletal, 2010

autonome + aspiration extrinsèque sont certes un peu moins pour le multiculturalisme, mais de façon peu marquée.

Les chercheurs expliquent que les personnes ayant des aspirations extrinsèques + une orientation autonome ont peut-être davantage confiance en leurs capacités et donc ne considèrent pas l'arrivée d'autres personnes dans le pays comme une menace ; ou encore peut-être qu'ils apprécient de façon joyeuse et bonne la compétition, l'idéologie capitaliste ; ou encore peut-être qu'ils ne mesurent pas leurs chances de gagner selon l'arrivée de concurrents étrangers. Et ceux en orientation contrôlée + aspiration extrinsèque verraient au contraire davantage l'autre comme une menace à leur réussite, verraient la compétition capitaliste comme une lutte, et mesureraient leurs chances de réussite selon les concurrents en présence ou non. Et les personnes en aspiration intrinsèque sont préoccupées de toute autre chose.

L'orientation de causalité co-détermine le comportement, le modère ou l'accentue. On peut donc prédire un comportement selon l'aspiration d'un individu (intrinsèque ou extrinsèque), mais la réalisation de l'aspiration sera différente selon les orientations de l'individu. Et une aspiration intrinsèque n'est pas forcément liée à une orientation autonome tout comme une aspiration extrinsèque n'est pas forcément liée à une orientation contrôlée, cela peut être l'inverse dans les deux cas.

◆ *Knee et Neighbors (2002)* : dans ces recherches il s'agissait d'étudier les déterminations de la consommation d'alcool chez les jeunes. Il a été découvert que la motivation générale prédit les raisons extrinsèques pour boire, qui elle-même prédit la perception de la pression des pairs à boire et enfin celle-ci prédit la consommation. Mais cette perception de la pression des pairs à boire est beaucoup plus forte chez les hommes à orientation contrôlée, ce qui accentue le phénomène. Autrement dit plus la motivation générale est extrinsèque et plus il y a orientation contrôlée, plus l'individu va percevoir une pression à boire, plus il y aura une haute consommation.

7. L'environnement social peut-il changer l'orientation de causalité de ses acteurs ?

On a vu qu'au fond, tout le monde peut avoir dans sa vie toutes les orientations possibles, mais que celles-ci variaient en fonction des situations, des contextes, des environnements sociaux. On a vu aussi que des orientations pouvaient persister même si l'environnement n'influençait pas celles-ci directement : par exemple la personne à forte orientation autonome peut persister dans son comportement autonome même dans un environnement hautement contrôlant ; et la personne à orientation contrôlée peut chercher le contrôle dans un environnement qui n'est pas fondé sur celui-ci.

On a donc à la fois l'espoir ou la crainte que les orientations peuvent changer (ou persister de façon négative, comme l'orientation chronique impersonnelle ou contrôlée), étant donné qu'elles varient chez la personne selon les situations, mais on voit qu'elles peuvent persister pour le meilleur comme le pire. L'élément qui semble faire changer les orientations est lié a la satisfaction perçue ou le sapage perçu de l'autonomie : il ne s'agit pas tant de l'autonomie effective que de la perception de celle-ci. La SDT parle de présence d'indices subtils dans l'environnement qui vont amorcer certaines orientations et pas d'autres et conclut que même si dans la vie de la personne une orientation est peu courante, on peut amorcer celle-ci dans une situation. On le voit dans ces expériences d'amorçage.

L'amorçage est une technique courante lors d'expérimentations en psychologie où il s'agit

de mettre subtilement dans l'esprit du participant, des mots, un vocabulaire avec une valence particulière qui le mettra dans un certain état d'esprit, lui donnant une posture liée à un thème particulier.

◆ Ainsi *Lesvesque et Pelletier (2003)* ont amorcé des étudiants canadiens en leur faisant faire un exercice de phrase brouillée : il s'agit de phrases où les mots sont mélangés (par exemple « *has obligation he an armchair* ») et où la personne doit la remettre dans un ordre qui respecte la syntaxe. L'orientation autonome était amorcée par les mots « intéressé », « impliqué », « défi », « satisfait » et « maîtrise » ; pour d'autres, l'orientation contrôlée était amorcée par les mots « obligation », « évalué », « contraint », « exigé » et « forcé ». Il y avait aussi une condition neutre où l'amorçage n'était ni lié au contrôle ni à l'autonomie, les mots étaient « encore », « appartement », « porté », « engourdi »,« froid », « proche », « en mouvement » etc.

Puis ils faisaient un casse-tête connu pour être intéressant.

Les sujets évaluaient ensuite leur motivation intrinsèque à ce puzzle, et parallèlement leurs performances à ce casse-tête étaient aussi évaluées.

Ceux qui ont été amorcés à l'orientation autonome ont éprouvé plus de motivation intrinsèque, plus d'intérêt, plus de sentiment de choix et ils ont été plus performants au puzzle que ceux amorcés à l'orientation contrôlée ou dans la condition neutre.

Puis ces mêmes chercheurs se sont demandé si l'effet de l'amorçage était différent chez ceux qui avaient une orientation chroniquement plus installée.

Ils ont tout d'abord mesuré la chronicité des orientations chez les personnes (toujours des étudiants au Canada, de 17 à 52 ans issus d'un cours d'introduction à la psychologie), notamment dans leur rapport aux études, dans 2 groupes : dans le premier groupe sur 156 participants, 120 étaient en orientation contrôlée, 14 n'avaient pas d'orientation chronique, 22 étaient en orientation autonome chronique. Dans le deuxième, sur 176 personnes, 124 étaient en orientation contrôlée chronique pour les études, 19 sans orientation chronique, et 33 en orientation autonome chronique pour les études. Les orientations contrôlées sont malheureusement beaucoup plus répandues dans la population que les orientations autonomes.

La même expérience a été reproduite en tenant cette fois compte de la chronicité ou non des orientations, excepté que cette fois la motivation intrinsèque pour le puzzle n'était pas uniquement mesurée par questionnaire : ils laissaient les participants dans la salle après expérience, et la motivation intrinsèque était mesurée selon le temps supplémentaire qu'ils prenaient avec le puzzle bien que cela ne soit plus demandé (ce qui démontre un intérêt intrinsèque étant donné qu'ils sont libres de faire autre chose). Les résultats ont été les mêmes : les personnes à orientation autonome chronique sont celles qui ont le plus de motivation, d'intérêt, et sont les plus performantes ; celles à orientation contrôlée chronique sont celles qui ont le moins d'intérêt pour la tâche et de plus basses performances.

L'amorçage (soit autonome, contrôlant ou neutre) a eu un effet plus important sur ceux dont l'orientation était moins chronique, qu'elle soit contrôlée ou autonome. Les statistiques ne montrent pas d'effet signifiant pour les chroniques, qu'ils soient autonomes ou contrôlés, et en regardant les chiffres on aurait presque l'impression qu'au contraire, l'amorçage a tendance à avoir des effets négatifs sur les chroniques autonomes, puisque leur motivation est au plus haut en condition neutre ; cependant l'amorçage au contrôle tend à saper encore plus la motivation des chroniques contrôlés.

Niveau de chronicité									
	Autonome chroniques			**Non-chroniques**			**Hétéronorme (contrôlé) chroniques**		
Amorçage ->	*intrin-sèque*	*neutre*	*extrin-sèque*	*intrinsé-que*	*neutre*	*extrin-sèque*	*intrin-sèque*	*neutre*	*extrin-sèque*
Motivation intrinsèque	5.69	6.47	6.00	6.25	5.39	4.42	4.89	5.67	4.31
Intérêt/ amusement	7.03	7.52	7.02	7.18	6.83	5.33	5.85	6.13	5.62
Perception de choix	6.21	6.46	6.65	6.69	5.79	5.58	5.58	6.58	5.21
Choix libre (secondes)	289.89	291.57	262.22	284.64	219.91	133.92	168.00	168.00	127

Ainsi cette expérience démontre que les orientations peuvent être activées de façon inconsciente par des mots, dans certains cas.

Cependant, j'ai un doute quant au fait de tirer une leçon sur le fait d'amorcer les autres à l'autonomie en tant qu'acteur d'environnement social : cela pourrait avoir un effet positif pour les personnes dont l'orientation n'est pas chronique, mais pourrait possiblement diminuer la motivation intrinsèque des autonomes, et pourrait augmenter celle des contrôlés. Mais par contre cette expérience démontre qu'il faut éviter d'activer par le vocabulaire les orientations contrôlées, ce qui s'avère globalement néfaste pour la majorité des personnes. Le conseil donné par les chercheurs de ne pas utiliser de vocabulaire contrôlant (vu en en BASE^{MI} et BASE^{ME}) se voit encore plus justifié avec cette expérience.

D'autres expériences[2] montrent au contraire que l'amorçage à l'autonomie donne de bons résultats : amorcer à l'autonomie augmente les performances, le bien-être, l'estime de soi, diminue le fonctionnement défensif.

À noter que tout ceci est à rapprocher du chapitre sur les motivations extrinsèques et intrinsèques. L'environnement peut être plus structurellement cause de ces orientations, notamment en sapant l'autonomie (feedback négatifs, récompenses/punitions, surveillance, compétition, évaluations…) ou en la nourrissant (feedback positif, présence de choix, confiance, reconnaissance des difficultés…). L'orientation contrôlée étant somme de motivations contrôlées (régulation externe, introjection) ; et celle autonome de motivations autonomes (motivation intrinsèque, régulation intégrée, régulation identifiée).

2 Hodgins et al. (2006) Hodgins, Brown et Carver (2007)

EXTENSION°

L'autoritarisme de droite et la dominance sociale

On va étendre la théorie de la SDT en précisant tout d'abord quelque points afin d'éviter des biais ; puis nous détaillerons le RWA et le SDO qui sont très souvent corrélés à l'orientation contrôlée ainsi qu'aux aspirations extrinsèques, surtout pour tous les aspects problématiques, que ce soit l'anticompassion (dont on a vu les recherches à l'extension précédente dans RS), les problèmes d'empathie, l'agressivité, les préjugés, la domination.

❖EXTENSIONS° : la source du problème n'est pas qu'interne aux individus

L'orientation est dépendante des environnements sociaux que l'individu a rencontré, et dépend de comment ils sapent, frustrent, contrôlent celui-ci. Quand bien même l'orientation concerne les chemins futurs que prendra l'individu, c'est grâce ou à cause de contextes passés qu'il y verra prioritairement dans cette future voie une impasse, des menaces ou au contraire des possibilités intéressantes. **Il serait une erreur de se centrer uniquement sur l'individu pour espérer estomper l'orientation contrôlée par exemple** : il ne changera pas avec un travail de developpement personnel, si l'environnement dans lequel on lui demande d'exercer avec plus d'autonomie demande paradoxalement d'obéir aux ordres avant tout. Une personne en orientation impersonnelle ne peut pas voir des possibilités intéressantes si les environnements dans lesquels elle vit sanctionnent toute curiosité ou élan personnel. L'orientation est une adaptation, qui certes parfois continue dans les mêmes voies même lorsque que cela n'est plus nécessaire, mais qui est validée, revalidée voire demandée par les environnements sociaux.

C'est pourquoi de manière générale, notre société néolibérale qui prône l'indépendance, la responsabilité - c'est-à-dire des valeurs en apparence similaire à la SDT - est si hautement paradoxale que les individus en viennent à des situations de mal-être psychologique : la liberté y consiste trop souvent à être pion, l'autonomie à être contrôlé, l'émancipation devient un formatage, comme on l'a vu dans nos exemples pseudolibres et autoritaires.

À noter que l'orientation autonome n'est pas non plus un déni de la présence de facteurs de stress, de contrôle ou d'impuissance, une sorte d'illusion que tout serait possible : les exemples que nous avons vu dans l'extension sur la personnalité altruiste le montrent très bien, ils peuvent naviguer dans des situations hautement contrôlantes et même dangereuses pour leur vie, en cherchant le moindre espace, le moindre interstice où ils peuvent encore agir. Ils s'appuient sur leurs connaissances, compétences, les font se développer rapidement, les transforment rapidement. L'autonomie en condition dangereuse demande une haute flexibilité, et cette flexibilité demande à s'appuyer sur les faits réels, sur le concret, il n'y aucune illusion qui interfère dans leur orientation, au contraire c'est extrêmement pragmatique.

❖EXTENSIONS° : les autoritaires RWA et SDO

Dans les recherches autour de la SDT[1], il a été découvert que l'orientation contrôlée était liée à l'autoritarisme de droite (RWA[2]), ainsi qu'à des motivations extrinsèques et peu aux motivations intrinsèques. On a vu aussi précédemment dans l'EXTENSION[RS] que le RWA et le SDO étaient des facteurs d'anticompassion pour les autres (néanmoins il n'y avait pas de problèmes pour ces profils en terme d'autocompassion ou d'acceptation d'en recevoir) et également que les hauts scores RWA/SDO étaient plus soumis à l'autorité lorsque celle-ci commande des actions destructrices d'autrui (dans l'EXTENSION[ME] sur les recherches de Milgram).

Non seulement cette notion est connectée aux autres extensions théoriques, mais également aux confrontations : l'exemple des incels s'explique en grande partie par sans doute des hauts scores sur le SDO, RWA ou par des variables qui y sont accolées, puisqu'il y a une expression d'enormes préjugés.

Le RWA, qu'est ce que c'est ?

L'autoritarisme de droite est une attitude idéologique que portent les individus qui ont de hauts score dans l'échelle RWA (*Right Wing Authoritarianism*) développée par Altemeyer (1981, 1988, 1996) suite aux travaux sur la personnalité autoritaire potentiellement fasciste[3].

Cette échelle est composé de trois grandes catégories :

- **Conventionnalisme** : les hauts scores à cette échelle, autoritaires sont d'accord avec ce genre d'item « *Notre pays sera un jour détruit si nous ne détruisons pas les perversions qui rongent notre fibre morale et nos croyances traditionnelles.* »),
- **Agressivité autoritaire**, les hauts scores sont d'accord avec « *Ce pays fonctionnerait beaucoup mieux si certains groupes de fauteurs de troubles se contentaient de se taire et d'accepter la place traditionnelle de leur groupe dans la société.* »
- **Soumission autoritaire**, ils sont d'accord avec : « *Ce dont notre pays a vraiment besoin, c'est d'un dirigeant fort et déterminé qui vaincra le mal et nous ramènera sur notre vrai chemin.* »

Ce profil adhère au conservatisme politique, au nationalisme, à l'ethnocentrisme et exprime une forte intolérance envers des minorités, des exogroupes ou des personnes qui rompent le conventionnalisme. Cela est déterminé par à la fois une vision du monde perçu comme étant dangereux[4], une forte sensibilité à percevoir des menaces[5] qui naît parfois de façon situationnelle lors de crises et/ou de façon culturelle dans leur groupe d'appartenance où le danger et

1 Sedikides, Ntoumanis, Sheldon, 2018 ; Matosic, Ntoumanis, Boardley, Sedikides, Stewart, Chatzisarantis, 2015 ; McHoskey, 1999 ; Fousiani, Dimitropoulou, Michaelides 2016, Neyrinck 2006, Duriez 2011.

2 Right Wing Authoritarianism, **Bob Altemeyer** 1981

3 Nous avons détaillé cette étude ici : *Espèce de facho*, **Hacking Social**, 2017 https://www.hacking-social.com/2017/01/16/f1-espece-de-facho-etudes-sur-la-personnalite-autoritaire/ et en vidéo ici : *Les autoritaires,* **Horizon-gull,** https://www.youtube.com/watch?v=2__Dd_KXuuU

4 Le haut RWA corrèle avec un haut score à l'échelle du monde dangereux à 0,77 (Altemeyer 1996) ; ils sont d'accord avec ce genre d'item « *Il y a beaucoup de gens dangereux dans notre société qui attaqueront quelqu'un par pure méchanceté, sans aucune raison.* » ; « *Si notre société continue de dégénérer comme elle l'a fait ces derniers temps, elle risque de s'effondrer et tout sera chaos.* ; « *Il semble que chaque année, il y ait de moins en moins de personnes vraiment respectables, et de plus en plus de personnes sans moralité qui menacent tout le monde.*"

5 Feldman & Stenner, (1997) ; Greenberg et coll. (1990) ; Lavine et coll. (1999) ; Lavine, Lodge, & Freitas, (2005)

les menaces sont mis en valeur[6]. Cependant, Altemeyer a découvert que les hauts scores RWA soutiennent moins l'autoritarisme politique dans le cas où il réprime des militants pacifiques, ce qu'ils peuvent réprouver[7].

Leur personnalité[8] n'est pas non plus étrangère à cette façon de voir les choses, étant donné qu'ils ont généralement une faible ouverture à l'expérience et un caractère consciencieux qui les poussent à opter pour une conformité sociale[9]. Ils ont pour valeur une tendance à adhérer à la conformité, au traditionalisme, à la sécurité selon la taxonomie de Schwartz ; ils rejettent l'universalisme, la bienveillance et l'autodétermination[10]. L'autoritaire est caractérisé à la fois par une forte soumission aux autorités[11], tout en exprimant une agressivité autoritaire, une punitivité envers ceux qu'ils considèrent ne pas respecter les conventions.

Le SDO, qu'est ce que c'est ?

L'échelle SDO (*Social Dominance Orientation/orientation à la dominance sociale*) mesure le degré avec lequel les individus désirent et soutiennent la hiérarchisation sociale, autrement dit un système inégalitaire où des gens sont supériorisés, d'autres infériorisés. Ils veulent que ce système inégalitaire soit maintenu voire amplifié, croient au « darwinisme social ». Elle a été développé par Pratto et Sidanius (1994) et permet de montrer un profil très proche du RWA au niveau de ses préjugés, mais cette fois plus dominateur que soumis et ayant une idéologie différente qui n'est pas innervée dans la peur, mais plutôt par la volonté de maintenir, augmenter une supériorité dans un monde perçu comme compétititf.

Ici le dominateur social, celui qui score haut sur l'échelle SDO, va s'estimer supérieur aux autres parce qu'il s'estimant le méritant, et si les autres souffrent pour une raison ou une autre, c'est à cause de leurs défauts personnels.

Sur l'échelle SDO le dominateur est par exemple d'accord avec :

- « *Certaines personnes sont plus méritantes que d'autres*. »
- « *Certaines personnes sont juste inférieures aux autres*. »
- « *Pour avancer dans la vie, il est parfois nécessaire de marcher sur les autres*. »

et en désaccord avec :

- « *Nous devrions essayer de nous traiter les uns les autres aussi égaux que possible. (Tous les êtres humains doivent être traités de manière égale*.) »
- « *Si les gens étaient traités plus équitablement, nous aurions moins de problèmes dans ce pays*. »

Le haut score en dominance sociale adhère aux mêmes choses que le haut score RWA sur le plan politique : conservatisme, nationalisme, ethnocentrisme et cette fois encore plus d'intolérance pour les exogroupes (ces préjugés sont encore plus fort que le RWA, mais ce ne sont pas forcément les mêmes cibles[12]).

Politiquement parlant, ils veulent favoriser ceux qui ont déjà tout et défavoriser ceux qui

6 Sales, (1972) ; Rickert, (1998) Sales & Friend, (1973)

7 Cité dans *The authoritarian*, **Bob Altemeyer**, 2006.

8 Sibley & Duckitt, 2008

9 Un des traits du modèle des Big Five, ou OCEAN ; les scores haut en ouverture se caractérisent par un caractère curieux, créatif, non-conventionnelle, aux opinions et idées inhabituelles, appréciant l'art, les expériences nouvelles, les émotions, l'aventure, la recherche... À l'inverse un score bas en ouverture n'aime pas être confronté à des idées, opinions bizarres et à tout ce qui plaît aux hauts scores en ouverture.

10 Altemeyer (1996) ; Duriez et Van Hiel (2002) ; Cohrs Moschner, Maes, Kielmann (2005)

11 Ici mesuré non pas via des échelles, mais par des expériences type Milgram : Miller (1975) ; Altemeyer (1981) ; Dambrun et Vatiné (2010) Lepage (2017)

12 Altemeyer (1996)

n'ont déjà rien. Ils adhérent donc vivement au libéralisme économique, à toutes les politiques en faveur des plus riches et s'attaquant aux pauvres, parce qu'ils pensent que les pauvres le sont parce qu'ils sont feignants, ne font pas d'efforts, etc. Ils sont contre les aides sociales, les syndicats et veulent tout privatiser. Ce sont des croyances beaucoup moins répandues chez les hauts scores RWA.

Leur vision du monde n'est pas basé sur le fait que le monde serait dangereux, mais davantage qu'il y règne la loi de la jungle, que c'est une immense compétition entre les personnes. Généralement il est issu d'un milieu social où cette idée de compétition domine, où l'inégalité est valorisée, et il est généralement lui-même très favorisé et ayant des privilèges dans la société (n'est pas discriminé négativement de façon systémique de par son genre, sa couleur de peau, son statut social) d'où sa volonté de maintien des inégalités. Contrairement au RWA, son niveau de soutien aux inégalités et sa volonté de dominer est stable, ne dépend pas de circonstances, d'évènements, mais plutôt de son statut au sein de la société. Niveau personnalité il se caractérise par une basse agréabilité et une faible ouverture[13] et il a pour valeur le pouvoir (au sens de domination, la réalisation, l'hédonisme ; il rejette l'universalisme et la bienveillance[14].

En quoi ces deux profils sont un problème pour les autres ?

Ces deux profils expriment tous deux de très forts préjugés à l'encontre de toutes sortes d'exogroupes. Dans l'échelle d'ethnocentrisme (Manitoba Ethnocentrism Scale 1997), les hauts scores RWA et/ou SDO sont d'accord avec :

• « *Les Noirs sont, de par leur nature, plus violents et "primitifs" que les autres*. »
• « *Les Indiens récemment arrivés au Canada ont principalement apporté la maladie, l'ignorance et le crime avec eux*. »

Et sont en désaccord avec :

• « *Il est regrettable que de nombreuses minorités aient été persécutées dans notre pays et que certaines soient encore traitées de manière très injuste*. »
• « *Nous devrions accueillir davantage de réfugiés fuyant la persécution politique exercée par des gouvernements répressifs*. »

Les SDO ont des préjugés plus marqués en général et rejettent particulièrement les femmes et les noirs ; alors que les RWA rejettent davantage les homosexuels[15]. Ci-dessous les corrélations positives entre le haut score aux échelles et certains préjugés :

	Préjugés envers les...			
	Homosexuels	**Noirs**	**Femmes**	**aborigènes (canada)**
SDO	0,42	0,52	0,49	0,45
RWA	0,61	0,30	0,38	0,28

13 Sibley & Duckitt, 2008
14 Altemeyer (1996) ; Duriez et Van Hiel (2002) ; Cohrs Moschner, Maes, Kielmann (2005) ;
15 Altemeyer 1996

Selon les études, il peut y avoir des corrélations plus fortes entre échelle RWA ou SDO et un certain type de préjugés ; toujours en 1996, Altemeyer a testé une échelle d'hostilité envers les homosexuels, celle-ci était corrélée à 0,70 pour les RWA et 0,28 pour les SDO.

Cependant, ceux qui seront encore plus prompts à lancer des croisades contre un exogroupe ne seront pas des hauts RWA ou hauts SDO, mais des doubles hauts scores, qui scorent très fort sur les deux échelles : eux sont particulièrement extrêmes dans leurs préjugés et agressivité, font des scores énormes. Voici un exemple[16] pour l'échelle d'ethnocentrisme (manitoba etnocentrism scale, que l'on a cité plus haut), avec quelques résultats entre ceux qui scorent hauts en SDO, en RWA, les deux, et les autres non-hauts scores (bas comme modérés) ; des étudiants et leurs parents ont été testés (avec un système de code qui permettait que les personnes répondent anonymement) ; j'ai surligné la moyenne de score la plus haute (foncé) et la plus basse (clair). Il y a vraiment une différence d'attitudes très importantes entre les doubles hauts scores et les bas scores.

	Automne 1996		**automne 1997 et janvier 1997**		**Automne 1998 et janvier 1998**		**automne 1999 et automne 1998**	
	étudiants (n=362)	parents (n=239)	étudiants (n= 1135)	parents (n=331)	étudiants (n= 1135)	parents (n= 373)	étudiants (n=439)	parents (n= 674)
Haut SDO et Haut RWA	90.6	96	93,2	**106.6**	94.8	98.6	95.2	101.5
Haut SDO	86.5	89.5	77.3	91.9	78.2	94.2	82.4	90.8
Haut RWA	67.5	78.9	68.1	79.3	69.6	82.3	71.8	74.7
Reste de l'échantillon	55.4	61.8	54.9	65.9	55.6	64.8	56.7	64

Ils peuvent croire que ces groupes qu'ils discriminent (ici les juifs, les communistes et les féministes) œuvrent à des complots mondiaux, par exemple l'échelle Militia Attitudes Scale est corrélé au haut RWA, ils sont d'accord par exemple avec : *« Des personnes haut placées au sein du gouvernement envisagent d'imposer une dictature de type communiste prochainement. » ; « Il existe un complot international juif qui tente de dominer le monde en contrôlant les banques, les médias, l'industrie du film, etc. »*

Et en désaccord avec *: « Nous avons plus de liberté que quasiment n'importe qui sur la planète et aucun groupe de juifs, de féministes ou de "gauchistes" ne complote de nous l'enlever* » ou « *Il est ridicule de penser qu'un groupe de Juifs ou quelqu'un d'autre envisage de vendre notre pays aux Nations Unies ou à une "conspiration mondiale"* » ; à noter que cette échelle est celle qui est la plus corrélée avec l'autoritarisme de gauche[17].

Ces préjugés peuvent mener à des comportements brutaux et injustes envers les personnes discriminées, notamment lorsque ces profils ont du pouvoir de domination à disposition, par

16 **Altemeyer Bob**, *Highly dominating, highly authoritarian personalities*, 2004.

17 à 0,62 pour l'autoritarisme de gauche, 0,43 pour l'autoritarisme de droite, 0,29 pour les fondamentalistes religieux ; dans un échantillon de 243 parents d'étudiants au Québec ; Altemeyer (1996)

exemple la police[18]; le RWA monte rapidement lorsque ces profils perçoivent une situation menaçante, et ils se sentent plus rapidement menacés que des non-RWA :

❖ *Gatto et Dambrun (2010)* ont mesuré le SDO et le RWA d'élèves policiers selon diverses situations qu'on leur proposait : le RWA grimpait dès lors qu'on leur présentait une situation où il étaient en infériorité numérique, notamment sur les préjugés envers les Maghrébins ainsi que les jeunes de banlieue ; le niveau de SDO était par contre stable.

Ces hauts scores peuvent avoir d'ores et déjà un rôle dans la politique ; Altemeyer a étudié aux États-unis les scores de 549 législateurs républicains et 682 démocrates ; les républicains étaient tous plus ou moins hauts scores, les démocrates se dispersaient à la fois de très bas score à hauts scores. Mais c'est en étudiant les politiciens qu'il a découvert les plus hautes corrélations, le parti corrèle à .82 avec le RWA, parfois plus à .94 et ,95 ; autrement dit, il en conclut que le niveau RWA d'un individu ou d'un groupe permet d'identifier sa position sur le spectre politique, de gauche (les scores les plus bas) à droite (les scores les plus hauts). L'échelle SDO n'était pas publiée à l'époque, mais selon ses analyses Altemeyer estime que ces politiciens hauts scores devaient sans doute l'être aussi sur le SDO.

Altemeyer a découvert que les hauts scores en général adhéreraient, obéiraient à des politiques hautement autoritaires type régime nazi, y compris s'ils en étaient la cible. Il a soumis une situation aux autoritaires, qui se présentait ainsi :

> « Supposons que le gouvernement fédéral, dans le futur, adopte une loi interdisant divers cultes religieux. Les représentants du gouvernement ont alors déclaré que la loi ne serait efficace que si elle était vigoureusement appliquée au niveau local et ont appelé tout le monde à aider à la lutte contre ces cultes. »

Les participants devaient dire s'ils estimaient que les déclarations suivantes étaient très vraies pour eux ou non :

> « 1. Je dirais à mes amis et voisins que c'était une bonne loi.
> 2. Je parlerais à la police de tous les cultes religieux que je connaitrais.
> 3. Si la police me le demandait, j'aiderais à traquer et à arrêter les membres des cultes religieux.
> 4. Je participerais à des attaques contre des lieux de rencontre de sectes religieuses si elles étaient organisées par les autorités compétentes.
> 5. Je soutiendrais l'utilisation de la force physique pour amener les membres de la secte à révéler l'identité des autres membres de la secte.
> 6. Je soutiendrais l'exécution des chefs de sectes religieuses si le gouvernement insistait sur la nécessité de protéger le pays. »[19]

Autrement dit, c'était une situation dépeignant un régime nazi, avec son appel à délation, à collaboration visant à détruire des personnes sur la base de critères arbitraires (puisque le culte religieux en question ne fait aucun mal à la base). Il a fait également des variations sur le groupe d'appartenance des cibles de ce régime autoritaire : les homosexuels, les communistes ; puis des groupes dont ils sont plus proches des hauts scores comme le KKK ou des partis d'extrême-droite. Ils adhéraient toujours au soutien de la politique autoritaire, donc était prêt à soutenir cette politique, à participer à la délation et la collaboration destructive. Poussant la situation à son extrême ridicule (selon les propos d'Altemeyer), il leur a présenté une situation où ce gouvernement autoritaire avait pour cible les autoritaires de droite, donc eux. Il y a eu

18 Body Gendrot & Whitol de Wenden, 2003 ; Carlson & Sutton, 1975 ; Gatto, Dambrun, Kerbrat, & De Oliveira, 2010 ; Teahan, 1975 ; on étudiera davantage ce phénomène dans la partie « confrontation »

19 *The authoritarian*, **Bob Altemeyer,** 2006

moins d'adhésion parce que certains ont quand même finalement réalisé que cela revenait à s'autopersécuter, mais il y en a toujours eu pour adhérer et participer à cette politique. Parce que la dimension « soumission » et « agressivité autoritaire » est plus ancrée que tout.

En plus de soutenir des politiques autoritaires violentes envers des groupes ou cautionner, légitimer diverses oppressions, Ils peuvent être agressifs, violents envers ceux-ci.

❖ *Walker, Rowe, and Quinsey (1993)* ont découvert que les hommes haut RWA avaient davantage agressé sexuellement des femmes.

Généralement les relations avec eux, qu'on soit de leur endogroupe ou exogroupe peuvent être problématique, à cause de leur anticompassion, ce qu'on a vu chapitre EXTENSION[RS]. Le profil SDO est particulièrement ouvertement dur et machiavélique, étant d'accord avec l'échelle PPMAD[20] dont les items sont par exemple : « *Je ferai de mon mieux pour détruire quiconque bloque délibérément mes plans* » et en étant en désaccord avec des items comme « *Il vaut mieux être aimé que craint* » ; ou encore l'échelle E. MAD[21], où ils sont d'accord avec des postures de manipulation et d'exploitation tel que « *Les gens sont essentiellement des objets à manipuler tranquillement et froidement pour notre propre bénéfice.* » ou encore « *Il est plus important de créer dans les esprits une bonne image de soi plutôt qu'être vraiment la personne que les autres pensent »*. Ce n'est pas le cas des RWA qui ont plus tendance à rejeter les items de ces échelles.

Altemeyer, toujours curieux de voir ce qu'ils feraient politiquement, a fait une expérience où divers profils (hauts score RWA, SDO, doubles hauts scores, bas scores) ont participé à un jeu de simulation géopolitique. Cela implique de 50 à 70 joueurs qui sont répartis dans chaque région du monde pour une partie de 3 heures, des évènements adviennent, notamment des crises écologiques. Les joueurs peuvent s'affronter, se mettre en guerre, comme coopérer pour gérer les crises ensembles. Ils peuvent aussi s'ils le souhaitent faire preuve de corruption et détourner l'argent du pays pour eux.

La partie des bas RWA s'est relativement « bien » passée : il n'y a pas eu de guerre, seulement des morts de maladie ou de famine suite aux crises écologiques (400 millions de morts), mais à la fin de la partie, grâce à la coopération, il y a eu assez de nourriture, d'emplois pour presque tout le monde. Au niveau corruption, il y a eut 9 pièces d'or trouvées dans les trésors personnels.

La première partie de hauts scores RWA s'est terminée sur un holocauste nucléaire qui a détruit la planète entière. Les joueurs ont eu une seconde chance pour créer un monde meilleur, mais là encore il n'y a eut que des guerres y compris nucléaires, des problèmes de faim, de maladie, de surpopulation. Il y a eut encore un nombre de morts extrêmement important de 2,1 milliards. Coté corruption, c'était beaucoup plus : 22 pièces d'or ont été retrouvées dans les trésors personnels.

Altemeyer s'est dit que peut-être les SDO « géreraient » mieux, étant donné leur côté dominateur. Il a donc fait une partie ou il y avait aussi des doubles hauts scores : ceux-ci comme prévu se sont précipités pour prendre le pouvoir, ils manœuvraient plus pour avoir plus, se faisaient davantage concurrence. Contrairement aux hauts RWA, eux ne mettaient en place aucune œuvre de charité, étaient moins réticents à la guerre, n'organisaient aucune coopération. Mais finalement il y a eut 1 milliard et 600 millions de morts, ce qui est mieux que la partie

20 *Personal Power, Meanness, and Dominance Scale* (Échelle de puissance personnelle, de méchanceté et de domination); elle corrèle à .61 avec le SDO, mais pas avec le RWA (-.08) (Altemeyer1996)

21 *Exploitive Manipulative Amoral Dishonesty* (Exploitatif Manipulateur Amoral Malhonnête) ; elle corrèle à .61 avec les SDO, mais pas avec les RWA qui ont tendance à la rejeter -.19. (Altemeyer1996)

des hauts RWA, mais pas non plus extrêmement différent. Niveau corruption, cela a été très bas (5 pièces d'or), notamment parce qu'il y avait une telle concurrence et une telle domination économique qu'il n'y avait même plus moyen de détourner de l'argent étant donné qu'il y en avait plus assez pour certains.

Altemeyer rappelle qu'on ne peut pas vraiment généraliser ce qui s'est passé dans ce jeu selon les profils, ni apporter une vraie conclusion ; mais cela donne néanmoins le ton politique de ces divers profils, permet d'en savoir plus sur eux et leur attitude, et en quoi elle pourrait avoir un impact sur la société :

> « Fondamentalement, je pense que cela suggère, comme beaucoup d'autres, que les RWA élevés ne sont pas susceptibles de fournir les réponses à nos problèmes mondiaux. Ils sont beaucoup trop ethnocentriques. L'aspect le plus frappant de la simulation était peut-être la façon dont automatiquement les autoritaires de droite, placés dans une pièce remplie de gens plutôt comme eux, divisaient encore le monde en petites enclaves de "Nous" par rapport aux "Eux" mondiaux. Au-delà de cela, les hauts scores RWA créent - par leurs tendances à la soumission - une opportunité facile pour les dominateurs sociaux d'accéder au pouvoir. Et les dominateurs sociaux qui sont des autoritaires de droite seront plus acceptables pour les autorités de base que les dominateurs sociaux qui ne le sont pas. »[22]

Ces deux profils sont également un problème pour les autres, car, davantage que les bas scores, ils sont plus prompts à obéir à des ordres destructeurs (y compris sur eux-mêmes), et donc à ne pas du tout s'opposer à des traitements injustes/violents :

❖ *Miller (1975)* a utilisé un paradigme d'obéissance, les participants devaient s'infliger des chocs électriques pendant une tâche de résolution de problèmes mathématiques. Plus les hauts scores étaient haut sur l'échelle F (échelle précédent le RWA et le SDO, qui mesurait à la fois une partie de ces deux profils) plus ils obéissaient.

❖ *Altemeyer (1981)* a utilisé le même paradigme que Miller, et a découvert que plus le RWA est élevé, plus ils tendent à obéir.

❖ *Dambrun et Vatiné (2010)* ont trouvé que les scores à l'échelle d'autoritarisme de droite des participants prédisaient leur niveau d'obéissance dans un protocole vidéo immersif reproduisant l'expérience de Milgram.

❖ *Lepage (2017)* a montré également, cette fois dans un paradigme d'obéissance en réalité virtuelle où les participants devaient infliger des chocs à un autre, qu'il y avait un lien entre RWA et obéissance ; excepté si l'on fatigue cognitivement ces profils avant la passation, alors leur obéissance chute (ce qui n'est pas le cas des autres profils).

Pour résumé, ces profils sont un problème pour la non-oppression des autres, car ils sont ethnocentriques, ils soutiennent l'inégalité, l'infériorisation, la violence/la punition/la destruction pour des critères arbitraires ; ils sont un problème dans les environnements sociaux, car ils obéissent à des ordres destructeurs, donc ne s'opposeraient pas à des politiques systémiques destructrices, y compris quand les signaux de souffrance sont intenses ou qu'ils souffrent eux-mêmes des ordres. Ils peuvent être un danger pour eux-mêmes en adhérant à des problèmes qui leur nuisent directement, en obeissant à des ordres qui les détruisent, en ne comprenant pas les conséquences des violences qu'ils opérent sur autrui.

22 *What Happens When Authoritarians Inheritthe Earth? À Simulation,* **Bob Altemeyer,** 2003

Pourquoi sont-ils comme ça ?

Les auteur·es de l'échelle F (qui avait précédé la création du RWA), avait mené des entretiens avec les hauts scores afin de comprendre pourquoi ces derniers en étaient venus à opter pour cette attitude : les chercheurs en avaient conclu qu'ils provenaient de familles également autoritaires, qui les avaient punis de façon arbitraire, sans explication (ce qu'on voit aussi chez les spectateurs dans l'étude sur la personnalité altruiste en CONSTRUCTION[ME]), voire avaient des manœuvres violentes et machiavélique envers eux. La culture des années 50 valorisait aussi ces profils autoritaires, donc c'était une attitude adaptative et « bien » adaptée à la société, au monde du travail, etc. Par conséquent, c'était une attitude non seulement acceptée, mais aussi valorisée et source de récompenses (au niveau extrinsèque), il était difficile de savoir quoi faire, si ce n'est aider à rendre l'environnement familial moins violent, moins autoritaire.

L'échelle RWA d' Altemeyer, puis les études sur les SDO de Pratto et Sidanius ont montré qu'il n'y avait pas vraiment de problématiques familiales de maltraitance déterminant ces profils. Cependant, les hauts scores ont des parents également hauts en RWA ou SDO, il y a un effet culturel d'environnement proximal : des parents doubles hauts scores auront des enfants doubles hauts scores, qui seront par exemple fortement ethnocentriques. Les parents enseignent la méfiance et la peur envers des groupes, mettent en exergue les situations menaçantes. Ils ont généralement un mode de vie repliée sur leur communauté, ils ont très peu d'expériences avec les autres. Parallèlement on voit que l'expérience, par exemple lorsqu'un haut RWA connait une personne homosexuelle dans son entourage, fait diminuer les préjugés à leur égard en général. Ce n'est pas sans nous rappeler les Incels qui arrivaient à se libérer de leur idéologie tout simplement en sortant ou discutant avec diverses personnes : le cloisonnement dans un environnement idéologique dogmatique tend à une fermeture généralisée à l'autre (qui d'ailleurs justifie en retour l'idéologie).

Et cette communauté dans laquelle ils sont cloîtrés peut être notamment religieuse. Altemeyer a découvert que le RWA était particulièrement corrélé au fondamentalisme religieux. Ce fondamentalisme est une conception rigide et dogmatique de la religion, les fondamentalistes sont d'accord avec des items comme « *Les principes fondamentaux de la religion de Dieu ne doivent jamais être altérés ou compromis avec les croyances des autres.* » ils ne sont pas d'accord avec « *Il est plus important d'être une bonne personne que de croire en Dieu et à la bonne religion* ». La Bible - ou d'autres textes sacrés religieux - est considérée comme une vérité, sans métaphore ni analogie, à laquelle il faut obéir car c'est l'absolu guide de conduite. Par exemple, Altemeyer a collecté leurs réponses à cette situation :

> « Supposons qu'une loi soit adoptée exigeant un enseignement pénible de la religion dans les écoles publiques. Dès la maternelle, on enseignerait à tous les enfants à croire en Dieu, à prier ensemble à l'école plusieurs fois par jour, à mémoriser les Dix Commandements et d'autres parties de la Bible, à apprendre les principes de la moralité chrétienne et à être finalement encouragés à accepter Jésus-Christ comme principe fondamental. leur sauveur personnel. Comment réagiriez-vous à une telle loi ? »

Les religieux non-fondamentalistes et non hauts scores RWA ont dit que c'était une mauvaise loi. Pas les fondamentalistes, y compris lorsqu'il ajoutait à cette situation qu'il s'agirait d'imposer ce modèle à des athées, des juifs, des hindous, etc.

Il a ensuite testé un scénario où cette fois ce n'était pas leur religion qui était imposée, et où ils faisaient partie d'une minorité :

> « Supposons que vous viviez dans une démocratie arabe moderne, dont la constitution stipulait qu'il ne pouvait exister AUCUNE religion d'État, même si la grande majorité de la population était musulmane. Ensuite, un mouvement islamiste fondamentaliste est élu au pouvoir et adopte une loi exigeant un enseignement rigoureux de la religion dans les écoles publiques. À partir de la maternelle, tous les enfants apprendront à croire en Allah, à prier ensemble devant la Mecque plusieurs fois par jour, à mémoriser des parties importantes du Coran, à apprendre les principes de la moralité islamique et à être encouragés à déclarer leur allégeance à Muhammad et à devenir un Musulman. Comment réagiriez-vous à une telle loi ? »

Là, les fondamentalistes ont trouvé cela injuste et ont défendu la minorité à avoir des droits et ont dit qu'aucun enfant ne devait se voir imposer une religion. Ce qui était évidemment en contradiction avec le fait qu'ils trouvaient cette même politique formidable quand il s'agissait de leur religion. Altemeyer commente :

> « Alors, les fondamentalistes croient-ils aux droits de la majorité ou aux droits des minorités ? La réponse est, apparemment, ni l'un ni l'autre. Ils tireront n'importe quel argument qui leur conviendra le cas échéant, mais au fond, ils n'ont pas de principes sur la question de la prière à l'école. Ils ont un double standard qui dit, en gros, "Tout ce que je veux est juste." Le reste est une rationalisation, aussi souple et multidirectionnelle qu'un roseau au vent. »[23]

On pourrait aussi voir le problème des RWA comme issu de certaines dispositions, notamment leur sensibilité aux menaces :

❖ *Lepage (2017)* montre une hyper-réaction du système nerveux central chez ceux qui obéissent à des ordres destructeurs, ce qui inhibe leur empathie pour « mieux » supporter une situation ; là où les désobéissants aux ordres destructeurs (potentiellement bas scores) ont une meilleure flexibilité physiologique et donc peuvent conserver les signaux émotionnels forts de la souffrance, continuer à les sentir, décider avec eux, sans couper leur empathie, sans inhiber, afin de pouvoir décider de désobéir. Autrement dit, les RWA ne supportent pas de vivre le sentiment de peur et des sentiments négatifs, ce qui enclenche alors des défenses, notamment l'inhibition de l'empathie qui permet de supprimer les émotions et les sentiments qui leur sont insupportables sinon.

À noter que le RWA et le SDO sont en corrélation négative avec l'intelligence émotionnelle[24], ce qui montre une réaction de rejet des émotions qui alors peuvent avoir une emprise inconsciente sur les comportements et les attitudes ; c'est à lier aussi à des apprentissages sociaux culturels où l'émotion est dévalorisée, où il est appris qu'il faut la supprimer, qu'elle est mauvaise (comme pour l'éducation des garçons ; mais aussi dans des attitudes attendues dans un métier, comme le fait de ne pas « paraître faible » chez les policiers, donc à chaque signal de peur, ils renforcent leur agressivité envers les exogroupes, ce qui cache superficiellement la peur, mais cela est néanmoins une attitude non autodéterminée, car déterminée par la peur). Généralement les femmes ont des scores plus bas en SDO[25], et elles subissent moins cet apprentissage du rejet des émotions, de tentative de suppression, sont globalement moins

23 *The authoritarian*, **Bob Altemeyer,** 2006

24 Van hiel, Onraet, De Keersmaecker, Fontaine, 2017 https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886917300181

25 Pratto, Sidanius 1994 ; Duriez, Vansteenkiste, Soenens, De witte (2007)

alexithymique[26] de par cette valorisation de l'intelligence émotionnelle qu'on leur a inculquée. On pourrait donc lier tout ceci à un problème avec des compétences socio-emotionnelles, qui n'ont pas été apprises ou développées pour des raisons de conventionnalisme chez le RWA (« un homme ne montre pas ses émotions/n'en vit pas, car il a plus de raison qu'une femme »), et ceci crée des lacunes concernant la gestion des émotions, ce qui renforce aussi parallèlement le fait de rester dans son endogroupe, d'avoir peur de l'exogroupe, car il est plus facile de comprendre émotionnellement un individu qui est similaire à nous.

Pour le RWA, on a donc possiblement divers déterminants : une transmission culturelle du RWA à travers la famille, le groupe - tout particulièrement dans un contexte de fondamentalisme religieux - et globalement un repli dans l'entre soi, peu d'expériences de personnes variées. Au niveau des dispositions, il y aurait une sensibilité physiologique à la menace, liée à des piliers de personnalité qui eux aussi accentuent la perception de menaces, la peur, et le fait de rester dans un entre soi (le peu d'ouverture à l'expérience, la conformité sociale). Le dispositionnel comme le culturel les font réguler leurs émotions d'une façon qui s'oppose à leur autodétermination et à leurs capacités empathiques pourtant présentes : par exemple en obéissant à des ordres destructeurs, en vantant une politique autoritaire y compris lorsque celle-ci leur est nuisible (mais c'est la une politique autoritaire qui canalise et régule à leur place les émotions négatives en étant extrêmement punitive). Pour les RWA, il y a peu de liens avec leur place dans la société, leur statut socio-économique ou le fait dont ils seraient ou non discriminés de façon systémique.

Les SDO sont au contraire, bien lotis dans la société. D'ailleurs, les chercheurs remarquent que plus un profil est stigmatisé par des critères arbitraires (genre, couleur de peau, etc.), moins il est élevé au niveau SDO ; le niveau SDO est bas et peu différent entre Afro-Américains et Hispaniques américains, par contre très différent avec les blancs. Les hommes ont toujours un niveau SDO supérieur à celui des femmes d'autant plus s'ils sont blancs, hétérosexuels et à haut statut économique (les caractéristiques où le SDO est le plus fort).[27]

Pour les SDO, on a une forte détermination sociale : être favorisé dans la société pour des critères arbitraires, ainsi que la chance d'avoir de bonnes conditions de vie peut mener à avoir un niveau élevé de SDO ; a cela, on peut rajouter les interprétations pour expliquer l'anticompassion des élites (que l'on a vu dans l'EXTENSION[RS]), à savoir que celles-ci optent pour un mode possessif et concurrentiel de la vie sociale pour maintenir leur pouvoir de domination, donc excluent tout comportement d'entreaide, de solidarité, de partage, de compassion, d'empathie afin de garder en quelque sorte leur supériorité matérielle et leurs pouvoirs de domination.

C'est pourquoi la question des régulations émotionnelles, des compétences socio-émotionnelles qui seraient peu développées (chez les RWA) me semble d'ordre différent chez les SDO : même si on voit une absence d'empathie et peu d'intelligence émotionnelle, celles-ci me semble peut-être davantage exercé pour des raisons stratégiques et instrumentales, afin que ce haut score SDO parvienne à ses fins extrinsèques.

La question du préjugé chez les SDO semble plus en lien avec des raisons instrumentales

26 Difficulté à exprimer ses sentiments voire incapacité à verbaliser ses émotions.

27 Pratto et coll., 1994; Pratto, Stallworth & Sidanius, 1997; Pratto, Stallworth, Sidanius, & Siers, 1997; Sidanius, Pratto, & Bobo, 1994; Sidanius, Levin, Liu, & Pratto, 2000; Sidanius & Pratto, 1999 ; Sidanius, Levin, Liu, et Pratto (2000; voir également, Sidanius et coll., 1999) Sidanius & Pratto (1999, voir également, Sidanius, Pratto & Rabinowitz, 1994)

qu'avec des peurs liées à un cloisonnement dans l'endogroupe. Parce qu'ils veulent réussir dans une société inégalitaire dans laquelle ils ont de base un bon positionnement sur l'échelle de hiérarchie sociale arbitraire et injuste, parce qu'ils vont garder, voire augmenter leur pouvoir de domination et étendre leurs avoirs et possessions, alors l'anti-compassion devient une stratégie logique qui leur permet de tirer profit de l'exploitation de l'autre sans ressentir de problème. L'intelligence émotionnelle - notamment sa facette prosociale et empathique - n'est pas développée à cause de peurs ou d'angoisses, mais parce que ce n'est pas utile à leur projet.

Autrement dit, le profil SDO est beaucoup plus ancré comme étant issu de la structure dominante de nos sociétés, contrairement au RWA qui semble plus lié à l'influence des environnements proximaux particuliers. Ce qui fait que malheureusement il y a très peu de résultats de transformation du score SDO : les situations ne le font pas changer, parce que les situations sont toutes immergées dans une structure à aspiration et motivation extrinsèque ou peuvent être interprétées sous cet angle. On trouve quand même des effets de diminution du SDO en fréquentant l'université (Sidanius, Liu, Shaw & Pratto, 1994).

Par exemple, un haut SDO peut tout à fait traduire un contexte d'entreprise assez horizontal comme étant en fait une compétition entre services, qu'il estimera pour l'un ou l'autre plus potentiellement source de pouvoir de domination ou facilitant l'accès égoïste à des ressources. Et rares sont les environnements horizontaux suffisamment forts dans leur changement de paradigme pour n'avoir aucun poste « supérieur », que ce soit sur le plan matériel qu'en termes de pouvoir de domination (mais il y a en a, on verra que Buurtzorg est très anti SDO de par sa structure).

À la question « pourquoi sont-ils comme ça », nous avons rapidement exploré des travaux ancrés dans l'étude de la notion de RWA et SDO, mais des chercheurs ont aussi essayé d'investiguer ces profils selon la théorie de l'autodétermination, ce qui mène aussi vers d'autres solutions pour libérer ces profils de leurs aliénations.

Est-ce qu'ils sont comme ça à cause de leur orientation contrôlée ?

L'orientation contrôlée consiste à ne voir que les facteurs contrôlants ou stressants d'une situation et non ses possibilités intéressantes. On a cette orientation à cause de besoins sapés, et cette orientation représente aussi une série de motivations majoritairement extrinsèques (compartimentation, introjections, régulations externes, amotivation non-autodéterminée, absence de motivation intrinsèque) qui conduisent le comportement de la personne et filtrent sa perception, son interprétation des situations à venir voire passées.

Celle-ci est liée au RWA et au SDO, à tel point que les notions semblent se confondre, semblent deux aspects différents d'un même problème menant aux conséquences désastreuses que sont la déshumanisation, l'agressivité, la violence.

Dans une étude de *Neyrink, Lens Duriez et Vansteenkiste (2016),* il est montré que l'orientation contrôlée augmente les scores de RWA et SDO, et qu'inversement l'orientation contrôlée prédit un haut score en RWA ou SDO. On peut aussi voir que le SDO ou le RWA prédit qu'il n'y aura pas d'orientation autonome, et tout ceci montre qu'il n'y aura pas de prise en compte de perspective de l'autre, une capacité empathique. Être concerné par le sort d'autrui est rejeté chez le SDO, mais il n'y a pas de corrélation ni positive ni négative avec le RWA,

parce qu'ils peuvent effectivement se sentir concernés par le sort des autres (l'endogroupe très certainement, mais Altemeyer dit que beaucoup de fondamentalistes religieux peuvent être volontaires à aider pour des questions écologiques par exemple, quitte à fréquenter des exogroupes).

On pourrait voir cette étude comme déprimante, notamment sur la question du SDO et son indécrottable rejet d'autrui, cependant il n'est pas si négatif de voir que l'orientation contrôlée corrèle avec ces profils, il aurait été bien plus inquiétant s'ils avaient corrélé avec une orientation autonome puisque cela aurait montré une forte positivité innervée à leur rejet d'autrui, donc possiblement un élan sadique. Non, ici, ils ont le regard tourné vers les contrôles, ce qui montre une aliénation à ceux-ci, donc qu'on peut tenter de les libérer par ce biais.

On voit dans l'étude que **plus la prise de perspective augmente, plus l'orientation autonome monte** : comme le dit la SDT, plus les gens arrivent à se mettre à la place des autres, plus ils perçoivent de possibilités intéressantes dans les situations futures. On a là une piste, à mon sens, pour aider à libérer les SDO : soit partir de l'orientation autonome en soulignant toutes les possibilités d'une situation, soit montrer comment, en prenant la perspective d'un autre, on en vient à découvrir plus de possibilités intéressantes dans la vie. Les SDO étant très orientés vers l'instrumental, ils peuvent peut-être comprendre le gain personnel qu'ils ont à connecter possibilités et prise de perspective. A mon avis, les faire juste s'exercer à se mettre à la place de l'autre est voué à l'échec, car cela ne colle pas à leur quête extrinsèque ; mais **si on souligne comment se mettre à la place des autres permet d'imaginer plus de voies possibles à sa vie**, ils peuvent peut-être être plus convaincus d'au moins essayer. Comme les RWA ont aussi ce problème de prise de perspective, mais qu'ils n'ont pas de problème à se préoccuper du sort de certains, on peut aussi promouvoir l'exercice de la prise de perspective comme une façon de mieux répondre aux besoins de leurs proches, de leur groupe, car ils verront plus de possibilités d'action tant pour eux que pour leur endogroupe. La prise de perspective augmentant, alors l'orientation autonome augmentera, fera baisser l'orientation contrôlée et cette dernière étant connecté au RWA/SDO, il y a peut être là une voie afin de faire baisser ces hauts scores et ces préjugés, leur déshumanisation, etc.

Cependant, c'est un travail qui demande de ne pas froisser leurs convictions, sans quoi il y aurait forte réactance : à mon avis cela devrait être proposé par quelqu'un de leur endogroupe, déjà valorisé de par des critères arbitraires ou extrinsèques, sans leur parler de tout ce qui est lié au registre émotionnel ou empathique, prosocial ou compassionnel (parce qu'il y a des croyances que les émotions c'est mal et qu'il faut les rejeter). Il s'agirait de présenter cela comme simplement un exercice qui permet de voir plus de possibilités, d'avoir plus de choix, en utilisant un registre presque extrinsèque, mais sans l'être pour autant ce qui peut les séduire (parler de « réussite », de conquête, de gagner, d'avoir plus...), notamment les SDO. Les RWA seront peut-être plus motivés par des questions de réussite du groupe, du clan, de la patrie, de la famille et de suivi des conventions, d'être une « bonne » personne.

Est-ce qu'ils sont comme ça à cause de leur aspiration/motivation extrinsèque ?

❖ Une étude de *Duriez, Vansteenkiste, Soenens, De witte (2007)* a étudié à la fois les aspirations extrinsèques (avoir des buts visant plus d'argent, plus de notoriété, plus de possessions) versus les aspirations intrinsèques (avoir une vie heureuse avec les autres, cultiver des liens positifs avec autrui, partager, etc.), le profil SDO, et les préjugés. L'étude a confirmé des données déjà connues, montrant que les femmes avaient un SDO plus bas et moins de préju-

gés, que les étudiants en art étaient plus bas et avaient moins de préjugés que les étudiants sur des secteurs techniques.

Elle a montré que les aspirations extrinsèques majoritaires étaient corrélées au SDO, lui-même corrélé aux préjugés. Autrement dit, on peut prédire qu'une personne ayant des fortes aspirations extrinsèques aura un haut score SDO et donc des préjugés.

Ces liens sont à penser de diverses manières : ceux qui adoptent des objectifs extrinsèques adoptent le SDO. Cela permet de maintenir un statut clair qu'ils utilisent pour évaluer leur valeur et qui justifie les préjugés à l'égard d'autrui : autrement dit, parce qu'ils veulent par exemple être riches, ils se donnent de la valeur à être plus riche qu'un autre, que cet autre moins riche a moins de valeur que lui. L'injustice n'est pas pensée ni le rôle causal des structures sociales, alors l'autre, moins riche, est chargé de préjugés : il est moins riche, car il est plus stupide, moins bien que le haut score.

Il pourrait y avoir une autre raison à l'émergence des préjugés qui interviennent avec l'adoption de buts extrinsèques et du SDO. comme les buts extrinsèques sont très difficiles à atteindre (comme être célèbre ou riche), il y a alors forcément une frustration qui les conduit à manifester des préjugés : par exemple, si le haut score souhaite de la notoriété, qu'il n'y arrive pas tel qu'il le voudrait, sa frustration va le conduire à s'attaquer à des personnes qui, selon sa façon de penser concurrentielle, volent le temps d'attention (une femme célèbre par exemple). Il va alors charger sa cible de préjugés liés à ces buts frustrés (il dira qu'elle n'a pas eu sa célébrité de façon honnête, mais parce qu'elle a couché, qu'elle est stupide ; s'il veut être riche, mais n'a que des revenus moyens, alors frustré, il va s'attaquer à des personnes qui ont de l'aide sociale ou sont pauvres en disant qu'elles volent l'argent des honnêtes gens). On voit qu'il projette des buts extrinsèques aussi sur les autres, pense que c'est un but partagé, alors que la femme célèbre n'a peut-être jamais cherché à l'être, que sa notoriété est due au hasard ; peut-être que le bénéficiaire d'aide n'a jamais cherché à obtenir de l'argent de cette manière, mais est plutôt victime d'une condition particulière ne lui laissant pas d'autres choix de subsistance et préférerait ne pas être dans cette condition plutôt que d'avoir cet argent.

Pour donner un autre exemple que l'on a déjà vu, c'est exactement ce mécanisme qu'on trouvait chez Eliott Rodgers : des attentes extrinsèques démesurées et irréalistes (par exemple, on ne l'a pas cité, mais il estimait mériter de gagner le plus gros lot à la loterie), causant des frustrations énormes auxquelles il était totalement intolérant et qu'il n'arrivait pas à gérer (quand il a perdu à la loterie, il a fait une crise de nerfs), qui progressivement ont construit une pensée de plus en plus à préjugés.

Le fait de poursuivre des objectifs extrinsèques pousse aussi à adhérer à l'idée de hiérarchie : être célèbre est une condition qui fait que certains ont plus ou moins de notoriété, les gens pourraient être classés selon celle-ci ; être riche est fonction aussi du fait que certains ont plus ou moins d'argent et de possessions, il existe même des classements. L'objectif extrinsèque est au bout du compte une adhésion préalable à l'inégalité dans la société, puisqu'il s'agit d'avoir plus que les autres sur un plan ou sur un autre.

Les chercheurs estiment que ces liens ne sont pas dus à un problème cognitif, de réflexion, mais purement émotionnels, liés à la frustration : ils rapportent qu'il faudrait, pour compléter cette étude, une mesure des besoins fondamentaux de ces profils.

Je n'ai pas trouvé d'étude liant mesure des besoins fondamentaux et RWA ou SDO, cependant comme on sait que l'orientation contrôlée est liée à des besoins sapés, que les aspirations extrinsèques sont liées à un mal-être, à des besoins sapés, il n'est pas trop risqué d'affirmer qu'à la fois ils ont pu glisser dans une attitude SDO/RWA à cause de besoins sapés, tout comme peut-être que l'adhésion RWA, SDO et donc l'orientation contrôlée et les aspirations extrinsèques qu'elles supposent, ont pu creuser ce mal être et ces besoins sapés.

L'exemple de Mcdonalds qu'on a vu en CONFRONTATION^ME, chez montre une légère tendance à un profil SDO/aspiration extrinsèque/orientation contrôlée : Weber a d'abord ouvertement souffert d'une structure extrinsèque concurrentielle, SDO'compatible (ses études, ses loisirs) ; puis elle semblait l'avoir mise de côté (via sa motivation intrinsèque à découvrir Mcdonalds), et est retombée dans ce modèle extrinsèque à la fois à cause de la structure extrinsèque du restaurant et de ce passé. Elle est tombée dedans parce qu'elle réussissait enfin à accomplir le rêve SDO de monter en hiérarchie, dominer, etc. C'était vraiment léger, mais on voit que tout ceci est imbibé de souffrances, tant pour la personne que pour ceux qui subissent sa domination, et déterminée fortement mais subtilement par les environnements sociaux et leur règle du jeu, notamment en balançant les besoins les uns contre les autres.

Et là encore c'est très loin d'être une mauvaise nouvelle : on l'a vu dans le cas de Weber, tout ceci s'est effondré, l'illusion a été levée un beau jour. Certes, son niveau de SDO et motivations extrinsèques étaient sans doute très bas comparé à de vrais hauts scores, mais dès lors qu'elle a fait face à la fin du jeu extrinsèque, elle s'est rendu compte à quel point ce jeu était inutile, comment ces ficelles étaient grossières.

Les aspirations et motivations extrinsèques peuvent littéralement être du jour ou lendemain révélées par les faits de la réalité et ainsi apparaître comme totalement illusoires, ce qui par rebond fait remettre en question toute attitude SDO, et possiblement à long terme les préjugés.

Il me semble donc qu'on peut agir sur la libération des SDO en levant les illusions des aspirations extrinsèques, tout simplement avec des faits réels, l'expérience concrète, la réalité sans fards. Évidemment, étant donné les circonstances, les conditions déterminent très fortement le SDO, tout dépend aussi de chaque situation et individu, ce démaquillage de la réalité où l'on enlèverait les fards extrinsèques dépend pour beaucoup des situations et des conditions dans lesquelles l'individu se trouve.

Les hauts scores SDO ont-ils eu les besoins sapés ?

Dans l'étude de la personnalité autoritaire (qui précédait celle du RWA, mesurant à la fois la facette « soumission » et « domination »), les entretiens avec les hauts scores montrent très explicitement un sapage de leurs besoins, tant en compétence, qu'en autonomie et en proximité sociale. Il n'y a pas vraiment de doute quant au fait que c'est bien là la source de leur fermeture, de leur orientation contrôlée et de leur propension à adhérer aux idées fascistes.

Les études sur le RWA ne montrent pas autant de violence envers eux (ils n'étaient pas maltraités enfant par exemple), mais davantage une grande fermeture sur le monde, une sorte de vie réduite dans un seul groupe, un seul type de connaissance, un seul type de raisonnement. Les espaces où ils pourraient trouver une ouverture sont dits menaçants, c'est vraiment ce qui bloque leur développement et celui de l'orientation autonome. On le voit parce que dès lors qu'ils peuvent vivre des expériences avec des groupes variés et des mondes plus ouverts, le RWA baisse. On aurait donc une orientation contrôlée non pas par sapage des besoins, mais par absence de nourrissement : les possibilités offertes sont appauvries à cause de la peur de l'autre, peur des menaces.

Concernant les hauts SDO, ils sont effectivement dans une orientation contrôlée, cependant l'aspiration n'est pas d'éviter les punitions, les menaces, mais de dominer, d'avoir du contrôle sur les autres. En cela ce n'est pas autonome, puisque cela nécessite de jouer des jeux de compétition déterminés par l'extérieur. Plus ils ont un haut statut, plus leurs niveaux de SDO augmentent : autrement dit, plus ils ont des avantages, des opportunités, des faveurs, plus il vont mettre en œuvre le jeu injuste qui leur a fourni cela, sans le remettre en question,

en le soutenant. Par inférence on pourrait donc imaginer qu'ils ont plus de chance que leur besoin d'autonomie ou de compétence soit mieux nourri que des personnes discriminées. On a donc là une énigme : est-ce qu'on peut vraiment considérer que leurs besoins ont été sapés ? Il n'y a pas de données à ce sujet[28], si ce n'est que le niveau de SDO est stable et ne change pas lorsqu'il y a des menaces, ce qui porte à croire que l'état des besoins n'a pas d'influence sur cette variable, même si l'adhésion à des aspirations extrinsèques et l'orientation contrôlée sont liées à un sapage des besoins. Cependant leur très haut niveau de discrimination, plus élévé que chez les personnes RWA, montre tout de même qu'en termes de proximité sociale il y a un problème, d'autant plus qu'on ne parle pas de groupes lointains, pas forcément détectables, minoritaires ou « inconnus », mais des femmes par exemple. Le fait que les scores SDO soient corrélés avec des items machiavéliques ou des bas niveaux de compétence socio-émotionnelles, montre qu'il y a un problème relationnel, empathique. Cependant est-ce dû aux environnements sociaux sur un versant contraint ? Est-ce qu'on pourrait imaginer que le contraire, le fait qu'un environnement social survalorise et offre tout à un groupe d'individus et pas à un autre, crée par rebond des difficultés relationnelles entre ces deux groupes ? On voit que souvent les hauts niveaux SDO ne voient pas l'inégalité parce qu'ils sont dans une posture favorisée, ils n'imaginent même pas ce que peu être une posture défavorisée. Ils en déduisent donc que l'autre groupe ne fait pas assez d'efforts, se plaint pour rien, se victimise. Comment une relation mutuelle, réciproque, peut-elle s'envisager si d'office il n'y a pas d'empathie ou ce genre de croyance ? Autrement dit, on peut imaginer qu'un environnement social nourrissant pour un groupe, mais pas pour un autre, crée des problèmes pour le groupe discriminé (sapage de ses besoins), mais a aussi un impact sur la capacité du groupe favorisé à se lier au groupe défavorisé, et sur leur relation qui naît dans un contexte d'injustice qui n'est pas perçu comme injuste.

Par conséquent, pour changer l'orientation contrôlée, surtout quand elle se couple à des attitudes idéologiques autoritaires et/ou de domination, il y a besoin d'environnements sociaux fonctionnant en coopération plutôt qu'en compétition, où l'empathie, la solidarité, l'entraide entre tous est à l'honneur, où la hiérarchie a été remplacée par des modèles plus horizontaux, où il n'y a pas de domination à gagner. C'est un défi énorme, mais on l'a déjà vu, possible.

Comment libérer les individus de leur RWA/SDO ?

Comme je le précisais en introduction de cet ouvrage, c'est l'une des premières motivations qui m'a conduit à étudier la théorie de l'autodétermination : elle montrait le profil inverse à ces RWA/SDO et dessinait les contours d'environnements sociaux qui ne laissaient plus émerger ces profils antisociaux et souvent oppressant, y compris pour eux-mêmes.

Ainsi, absolument tout ce que dit la théorie de l'autodétermination, ce qu'on a vu dans les extensions et lors des quêtes peut aider à construire des environnements sociaux, voire une société où il n'y aurait plus autant « besoin » de l'aliénation telle que vue chez ces profils et davantage de l'autodétermination des personnes.

Les conseils pour construire un environnement altruiste, vus en Construction[ME] sont sans doute les plus pertinents pour contrer la hausse du score RWA ou SDO.

À cela on peut ajouter aussi le modèle du leader compassionnel (abordé rapidement en Extension[RS]) qui non seulement sera possiblement apprécié et suivi par les RWA, mais donnera un autre modèle du pouvoir au SDO.

28 Du moins sur les besoins tels que définis et mesurés selon les critères de la SDT.

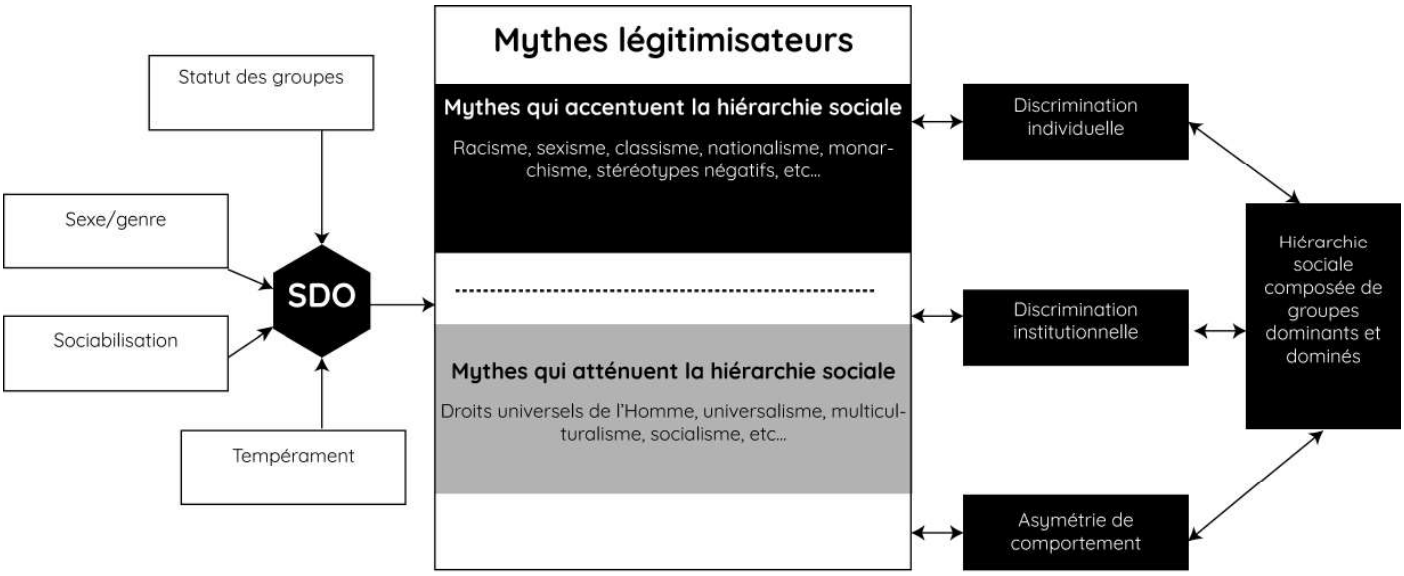


Schéma synthétique de la théorie de la dominance sociale
provenant de **Pratto et Sidanius** *Social Dominance*,1999

Ce qu'on a vu dans les compétences socio-émotionnelles (en Extension[RS)] peut donner une piste pour développer leurs capacités relationnelles. Cela me semble d'autant plus pertinent pour des profils RWA qui sont très sensibles à la menace, mais dont l'empathie n'est pas diminuée pour autant.

Mais évidemment on est encore très loin d'avoir suffisamment d'environnements sociaux proximaux autodéterminants, et encore plus loin d'environnements distaux autodéterminants : nous avons eu du mal à trouver des exemples constructifs qui remplissaient vraiment tous les critères de l'autodétermination, et ils ne concernent que quelques écoles, quelques entreprises. Bien qu'il y ait des pistes autogérés/autonomes d'environnements politiques ou culturels plus distaux, nous n'avons pu les intégrer, car il y avait incertitude sur le vécu réel des personnes.

Selon la théorie de la dominance sociale (Pratto et Sidanius) autour de l'échelle du SDO, ce type d'attitudes est entretenu continuellement parce qu'il y a plus de mythes dans la société légitimant l'idée de la hiérarchie que l'inverse. On voit que le genre (masculin), le statut (supérieur), la socialisation (absence d'extensivité des milieux) et le tempérament (par exemple la basse agreabilité dans les traits de personnalité, l'absence d'empathie...) génèrent un fort SDO, SDO qui va légitimer certains mythes, et ces mythes légitimeront en retour le SDO : par exemple le haut score SDO va cautionner le fait que les blancs seraient supérieurs, car il veut lui-même rester supérieur, et ce mythe de supériorité des blancs va donc être renforcé, et le fait qu'il soit bien présent dans la société légitimera en lui cette idée. À l'inverse, face par exemple à un mythe qui délégitime son racisme, comme le multiculturalisme, il pourra s'y opposer, le ridiculiser, faire passer cela pour une menace, parce que cela debunke son racisme et son SDO. Par ailleurs, les mythes sont aussi renforcés ou diminués par des phénomènes de société : si les noirs se voient systématiquement confrontés à des difficultés d'accès au logement, c'est parce qu'il y a des règles implicites les considérant comme risquant d'être de plus mauvais locataires que les blancs (ce n'est pas une invention, c'est ce que rapporte le rapport des défenseurs des droits de 2020 en France par exemple), parce qu'il y a des discriminations individuelles (un employeur choisit uniquement des personnes blanches et rejette tous les

racisés), parce qu'il y a cette idée d'une asymétrie dans les comportements, par exemple que les gens (hauts comme bas score) considéreraient comme normal qu'untel soit supériorisé ou ait accès à plus de privilèges, et enfin parce qu'il y a cette idée de la hiérarchie sociale où des gens sont dominés et d'autres dominent.

Autrement dit, pour changer les choses à un niveau distal, on peut agir sur les contextes de socialisation (les rendre extensifs me semble certes plus difficile à mettre en place, mais au moins c'est l'individu qui va tirer des conclusions des expériences qui naîtront spontanément et qui par rebond contreraient les effets du statut/du genre/tempérament). Ces contextes de socialisation sont les plus difficiles à déconstruire parce que le SDO veut garder la supériorité que cela lui confère, il peut être donc très réactant et sensible à tout discours déconstruisant cette supériorité, y voir de la concurrence.

On peut aussi mettre en valeur les mythes atténuant la hiérarchie sociale ou déconstruire les mythes légitimisateur : comme vu précédemment, le SDO va se sentir offensé par cela et aura une réaction démultipliée de lutte pour défendre la hiérarchie sociale. L'astuce est à mon sens de sortir d'un mode de communication argumentatif, tentant de convaincre, et tout simplement de montrer directement des modes d'action concrets où la hiérarchie sociale n'est pas fonctionnelle. Autrement dit, montrer ce que cela donne concrètement : par exemple plutôt que de promouvoir les droits universels humains, autant montrer directement l'action d'ONG sur le terrain. Certes, cela n'aura pas beaucoup d'effets sur les très hauts scores (y compris RWA), mais cela aura plus d'impact sur les autres, ce qui n'est pas inutile, car les non hauts scores peuvent entretenir malgré eux des mythes légitimant la hiérarchie sociale (faute de connaître d'autres façons de faire), il n'est donc pas inutile qu'ils aient accès à des modèles concrets d'autres modes de fonctionnement.

On peut aussi agir sur la discrimination institutionnelle, en changeant les lois, les règles d'environnements proximaux et/ou distaux, en valorisant des institutions dans lesquelles ont cours d'autres règles non basées sur les préjugés ; la discrimination individuelle peut être également canalisée par l'environnement social : l'asymétrie comportementale peut commencer par déconstruire nos adhésions à la hiérarchisation sociale ou, pour reprendre les termes de la SDT, commencer à passer au crible nos introjections et nos internalisations médiocres qui légitiment le SDO. Si on peut avoir un rôle dans la construction ou la vie d'un groupe on peut être attentif aux processus de domination et de soumission et faire en sorte de les changer, en changeant les règles, les rôles, les modes de fonctionnement, etc.

À noter que tout ceci, l'aide à la libération des personnes à haut score, peut difficilement être mené lorsqu'on est la cible directe de leurs préjugés ; ça marche évidemment mieux si on est perçu comme membre de leur endogroupe, ou considéré comme un tiers « non-classifié » dans leur système ethnocentrique (ni « cible », ni « traître », ni « inférieur »). Cela ne veut pas dire pour autant que toute communication entre haut-score et leurs cibles soit impossible : par exemple Daryl Davis, musicien noir aux USA, a réussi à convaincre plus de 200 membres du KKK de quitter leur idéologie, grâce à son extraordinaire autodétermination altruiste et compassionnelle, de très fortes compétences relationnelles et un grand courage. Cependant ce sont ces mêmes altruistes qui nous disent que parfois, on ne peut pas, et il n'y a pas à s'en vouloir de ça.

En résumé, on aurait donc ces stratégies :

- Déconstruction concrète de ce qui augmente l'adhésion à un darwinisme social, à une hiérarchie sociale compétitive, que ce soit au niveau individuel, intergroupe, institutionnel,

culturel, ou politique. Notamment en montrant une construction concrète (et incarnée) des valeurs opposées, telles que l'entraide, l'horizontalité, l'autogestion, la solidarité, la compassion, la coopération - extensive et non ethnocentrique (je précise parce que les RWA peuvent cultiver cette solidarité et ces valeurs, mais uniquement pour leur l'endogroupe).

- Augmentation de l'extensivité (cf personnalité altruiste en constructionME) des environnements sociaux.

- Déverouillement de la prise de perspective, composante de l'empathie cognitive ; cependant attention, il ne s'agit pas d'apporter une compétence en partant du principe qu'ils ne l'ont pas, par exemple en voulant les « éduquer ». Il s'agirait plutôt de lever les blocages qui les empêchent d'en faire preuve pour les exogroupes (la méthode de Carl Rogers vu en EXTENSION[BF] peut aider à comprendre cette distinction).

- Apporter du soutien et des outils autonomisant, soutenant la régulation émotionnelle (notamment pour les RWA et l'aspect sensible à la menace, à la peur, au stress). Attention là aussi, ce n'est pas qu'ils seraient nécessairement « incapables » de régulation émotionnelle, mais que leurs stratégies sont parfois inadaptées (suppression de l'empathie, déni par exemple).

- Acceptation des démarches compatissantes qu'ils peuvent initier (par exemple, aide à des associations pour l'environnement) ou acceptation de leur demande de coopération, parce que cela leur permettra de fréquenter des milieux extensifs. Cependant il s'agit de préparer, de soutenir, de protéger les personnes en présence qui pourraient être cibles de ceux-ci ; il s'agit de ne pas laisser la vision ethnocentrique des RWA envahir l'environnement extensif, ni leur offrir une position permettant de dominer l'environnement social (car ils prendraient des décisions sur la base de leurs préjugés par exemple).

- Montrer les possibilités des situations futures (autrement dit, faciliter l'orientation autonome), notamment lorsqu'on imagine la perspective de l'autre, qu'on exerce son empathie.

- Mettre en valeur l'intrinsèque et le vide de l'extrinsèque. On y reviendra plus largement au dernier chapitre.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre l'autodétermination ?

On l'a vu, des chercheurs entremêlent d'ores et déjà les deux notions, et ce mixage est extrêmement productif, donc sans l'ombre d'un doute cela étend à la fois les notions de RWA/SDO tout comme la SDT est également étendue. On comprend mieux les conséquences désastreuses d'une orientation contrôlée chronique ou des aspirations/motivations extrinsèques, et on les détaillera davantage. La confrontation que nous allons voir par la suite va nous montrer encore plus concrètement ce cercle vicieux qui se joue entre aspirations extrinsèques, orientation contrôlée et RWA/SDO.

QUÊTE°

⬟ faire émerger les orientations autonome
✶ (se) libérer de l’orientation contrôlée | (faire) sortir de l’orientation impersonnelle

●QUÊTE^{O} : faire émerger les orientations autonomes | (se) libérer de l'orientation contrôlée | (faire) sortir de l'orientation impersonnelle

Les personnes développeraient des orientations plus ou moins sources d'épanouissement et de développement futur, et ces orientations auraient émergé suite au sapage, au nourrissement ou à la frustration des besoins fondamentaux et le style (contrôlant ou autonomisant) des environnements sociaux. L'autodéterminateur valoriserait donc, au travers des environnements sociaux qu'il crée ou dans lesquels il est acteur, le nourrissement des besoins fondamentaux et la valorisation des aspirations intrinsèques, ce qui ferait émerger des orientations autonomes, estomperait progressivement les orientations impersonnelles ou contrôlées. Tout le monde, dans l'environnement social, en serait plus épanoui, et l'environnement social pourrait évoluer favorablement, car les personnes y exerceraient leur autonomie, verraient des possibilités nouvelles, pourraient exercer des formes de créativité en percevant mieux comment améliorer les choses, comment les recadrer pour qu'elles soient plus profitables, comment régler les problèmes, etc.

L'orientation d'autrui ne pourrait donc pas être changée en agissant directement sur elle, contrairement aux aspirations intrinsèques qui peuvent être inspirées pour des activités : par exemple, l'orientation contrôlée peut persister dans un contexte de nourrissement de l'autonomie, quand bien même l'autonomie y est proposée et que la structure en prend soin réellement. Lorsque l'orientation contrôlée est en duo avec un fort RWA, un fort SDO, ou les deux élevés, on peut s'attendre à des défis supplémentaires, car ces caractéristiques renforcent l'orientation contrôlée et l'orientation renforce le RWA et SDO.

On peut néanmoins aider à susciter une orientation autonome en appuyant toujours sur les possibilités liées à ce qu'on transmet, propose ou lorsqu'on répond à une interrogation, un problème ou une difficulté.

Cependant il y a des défis assez inédits dans cette quête. En tant que développeur/concepteur/superviseur d'un environnement social, en savoir plus sur les besoins fondamentaux et les aspirations, nous donnerait des indices assez clairs pour améliorer l'environnement : nourrir plus l'autonomie, valoriser les aspirations intrinsèques. Ici, même un environnement social parfaitement conçu pour l'autodétermination de ces acteurs ne réglera peut-être pas pour autant les orientations contrôlées ou impersonnelles des individus, parce que peut-être ils les portent de longue date, ou d'autres environnements les replongent continuellement dans ces orientations, peut-être parce qu'ils ont inconsciemment intégré comme « bon » et « juste » les environnements autoritaires ou pseudolibres, donc voient les environnements empuissantant comme laxistes, faibles, inadaptés, menaçants, etc. Il y a une vision du monde qui peut amener à rejeter l'autodétermination et toutes ces voies ou façons de faire si nourrissantes.

Autrement dit, l'environnement social peut effectivement être conçu comme empuissantant et permettre à beaucoup de développer leur orientation autonome à loisir, possiblement restaurer des personnes en orientation impersonnelle, mais il ne peut modifier les orientations contrôlées fortement ancrées qui vont voir cet environnement en ennemi ou le dévaloriser.

Et inversement, un environnement basé sur le contrôle (ou pseudolibre comme dans les obstacles vus en ME) peut à long terme détruire progressivement les personnes à orientation autonome pour les mettre en orientation contrôlée ou impersonnelle.

Il y a une espèce de duel entre autonomie VS contrôle, mais entrer en guerre ouverte ne résout pas du tout le problème puisque l'individu en orientation contrôlée recherche activement ce duel (notamment à cause d'une vision du monde perçue comme menaçant/concurrentiel), c'est au contraire le renforcer dans son orientation contrôlée que de céder à cette guerre, lui prouver qu'il a raison.

Si les personnes ont juste une petite orientation contrôlée ponctuelle, par exemple parce que leur ancien travail était un environnement autoritaire, et que le nouveau est empuissantant, elles peuvent changer en comprenant progressivement le nouvel environnement, en quoi ces règles diffèrent, etc. On a vu que Weber est tombée dans une orientation contrôlée à un moment donné (recherche constante de récompenses, peur des punitions, autoritarisme et jugement infériorisant des collègues, etc.), davantage dans une attitude un peu plus SDO que RWA, mais cette orientation s'est estompée progressivement dès lors qu'elle a adopté ses lunettes de sociologue, qu'elle a regardé les faits tels qu'ils se présentaient : l'environnement social académique l'a aidé à retrouver son autonomie sans pour autant exercer un contrôle sur elle (l'université semblait tout à fait OK avec son projet de réhabiliter l'image de McDonald's, n'a pas cherché à la dissuader de le faire, c'est elle-même qui a finalement modifié son projet dès lors qu'elle a vraiment regardé les faits).

Mais si l'orientation contrôlée est générée depuis l'enfance, a été « validée », valorisée et récompensée comme étant la bonne orientation dans tous les environnements sociaux qu'a croisé l'individu, qu'il n'a appris que cela, alors l'environnement empuissantant ou donnant de l'autonomie peut être perçu comme une grande menace. L'environnement social empuissantant peut être considérer comme mettant en péril tous les piliers auquel l'individu croit, il peut en avoir peur, le dévaloriser, s'y attaquer, tant cela lui apparaît comme étranger, comme « injouable ». On pourrait presque parler d'un développement sous emprise du contrôle, qui ne donne pas les capacités d'évoluer dans un environnement davantage basé sur un autocontrôle et sur des formes d'autodétermination.

Autrement dit, la solution radicale que je perçois ici serait de changer une majeure partie des environnements pour que dès le début de la vie de l'individu, il puisse côtoyer au moins un environnement empuissantant, que cela soit dans un environnement amical, amoureux, familial, scolaire, au travail ou dans des environnements culturels, afin que le comblement de l'autonomie puisse être ressenti et compris comme nourrissant, au moins une fois, ainsi que le comblement de la proximité sociale ou de la compétence. Et cette solution ne vaut pas que pour les individus ayant la malchance d'être tombés sur uniquement des environnements contrôlants, mais aussi ceux qui ont la chance d'avoir eu des environnements empuissantants : les environnements contrôlants, autoritaires, peuvent littéralement détruire les graines d'autodétermination et d'altruisme chez une personne, surtout si celle-ci par la suite ne retrouve plus aucun environnement autodéterminateur, son potentiel peut être ravagé par ces expériences négatives. C'est donc important pour tout le monde qu'il y ait plus d'environnements empuissantants que de contrôlant.

Cependant, nos exemples d'obstacles, de confrontation et de constructions vont nous amener à d'autres solutions étonnantes qui, à partir d'offenses parfois graves, mettent en place des processus réparateurs et transformateurs chez l'individu et/ou son collectif, et celles-ci sont liées à des formes de justice.

Mais avant cela, nous allons voir comment le système pénal classique renforce l'orientation contrôlée de certains de ses acteurs jusqu'à créer ce qu'il est censé combattre, à savoir la violence et l'injustice.

Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment...

■ Dans la **pâtisserie**, le sapage des besoins orchestré par la patronne - par ses interdits, ses humiliations - était propice à susciter une orientation contrôlée voire une orientation impersonnelle.

■ Avec les **bullshits jobs**, l'insensé, l'absence de possibilité épanouissante, les conditions d'ennui imposées étaient plus propices à mettre en orientation impersonnelle.

🎖 Au **McDonald's**, le système hiérarchique, à compétition, à conditionnement, voire à sapage des besoins, était propice à susciter une orientation contrôlée, voire impersonnelle dans les cas de harcèlement que nous avons vus.

🎖 À **HP**, la pseudoliberté du système avait pour conséquence que les employés compartimentaient/introjectaient les contrôles et étaient en orientation contrôlée voire impersonnelle pour les "Morts-vivants".

✖ Chez les **incels**, leur vision du monde à orientation fortement contrôlée encourageait à détruire tout espoir, a supprimer toute orientation autonome concernant les relations chez leurs membres. Le côté "black pill" est une façon d'encourager une orientation impersonnelle.

✶ **Désobéissance altruiste :** on voyait des exemples d'orientation autonome appliquée dans des environnements contrôlants.

⬟ **Favi :** on voyait une structure faisant tout pour permettre l'émergence de l'orientation autonome et qui la soutenait.

⬟ **Alvarez** : on voyait une structure scolaire faisant tout pour permettre l'émergence de l'orientation autonome et qui la soutenait. On voyait aussi comment elle faisait pour que des enfants en orientation assez contrôlée retrouvent leur autonomie.

⬟ **Q2L :** là aussi la structure permettait l'émergence/le renforcement de l'orientation autonome, notamment le système d'évaluation qui permettait d'éviter de susciter l'orientation contrôlée, les niveaux de boss qui étaient comme une ode à la puissance d'agir de l'orientation autonome, sur la facette « courage » à tenter des défis et à résoudre des problèmes importants.

● = ✧-(🎖 +■) ; ✶= ●-(■+ 🎖)
⬟=●-(■+ 🎖)

OBSTACLE°

Discriminations et violences dans la police

■Obstacle° : discrimination, violences dans la police

On va se pencher sur le cas d'une institution où parfois l'orientation autonome, les aspirations intrinsèques, le nourrissement des besoins fondamentaux des acteurs et tiers sont rendus difficiles, et qui pousserait peut-être à l'orientation impersonnelle et/ou à l'orientation contrôlée et à ses dérives (préjugés, discrimination, déshumanisation, agressivité allant jusqu'au meurtre parfois). Il s'agit de la police.

Les problèmes de la police, rapportés par les policiers eux-mêmes

Commençons par voir des témoignages de policiers. Yann a été élève dans un milieu modeste avec un père un peu dur, impressionné par la police : il fait ce métier pour lui plaire, davantage que pour lui-même. L'aspiration n'est pas complètement intrinsèque au départ, mais davantage liée à un amour conditionnel du père : Yann tente de gagner cet amour en choisissant une carrière qui plaira à son père. Cependant, la suite de son témoignage montre que ces valeurs sont ensuite autonomes.

Il commence à travailler en cité à Paris, à 19 ans (avec une équipe tout aussi jeune) où il intervient sur tout, des braquages, des suicides, des meurtres. Il trouve bizarre qu'on le laisse seul face à ça, sans aide de la hiérarchie. Il lui est beaucoup demandé de faire du "chiffre" via les procès verbaux (PV, contraventions), ce qui était une condition pour être titularisé. Il change de lieu, pensant que ces problèmes sont locaux. Mais à Lyon ou à Marseille, c'est la même chose.

> « Là un deuxième chemin s'est ouvert à moi, l'enquête judiciaire. La fameuse. Alors là, c'est la double gifle. Deux ans d'enquête judiciaire et là j'ai compris que c'était du vent tout ça. On faisait du vent. »[1]

Les affaires y sont très sombres, il voit des morts de tout âge, dans des conditions terribles, il dit rentrer chez lui avec son « album photo » et devoir faire avec, sans pouvoir en parler. Il compense par l'humour au travail, et via la bonne ambiance avec ses collègues. Par ailleurs, la politique du chiffre s'intensifie, sa hiérarchie était dans la « politique pure » : on lui demande de faire davantage d'interpellations, plus d'affaires élucidées ; par exemple en privilégiant l'interpellation des jeunes, car s'ils avaient des barrettes de shit sur eux, c'était vite élucidé, cela faisait du chiffre. Or, il a des affaires bien plus graves, par exemple impliquant des violences ayant causé plus de 8 jours d'incapacité temporaire totale aux victimes, mais il ne peut pas travailler dessus puisqu'on lui demandait plutôt de travailler sur ces affaires mineures de possession de drogues.

L'intérêt pour les services est également extrinsèque : cette affaire de violence aurait nécessité des réquisitions judiciaires, des recherches d'ADN... Traiter dix affaires mineures était plus rentable, car elle ne demandait pas de moyens supplémentaires.

> « C'est plus simple pour tout le monde [de traiter des affaires faciles contre celles graves], mais

1 Témoignage recueilli par **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes*, le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes

> pas pour moi, non ; là psychologiquement, bah mon idéal est entaché, je suis pas rentré dans les flics pour ça, moi. »

Il est donc contraint à s'occuper davantage de problèmes mineurs que graves, pour faire du chiffre, pour faire des économies, alors que son « album photo » s'étend d'horreurs.

> « J'étais pas utile, j'ennuyais même les honnêtes personnes, c'est plus qu'être inutile, y a encore un monde là, et ouais. Et normalement, je vous le dis on aurait du tous arrêter à cette époque des PV, de cautionner cette culture du chiffre, et on aurait du aller juste sur l'appel 17 pour sauver des gens qui étaient dans la merde, mais point. »

Le manque de soutien hiérarchique est aussi accru par le blocage de la parole. On ne parle pas de ses traumatismes, de son stress, de rien, à cause d'une culture machiste qui confond faiblesse et expression des problèmes :

> « Moi j'ai jamais vu un flic heureux dans sa vie de flic. Et le problème dans ce métier c'est que dès que vous commencez à réfléchir, c'est le début de la fin hein, en fait vous êtes un fonctionnaire, vous êtes là pour fonctionner. Si vous réfléchissez, y a deux solutions : c'est soit vous quittez la police soit vous finissez par mâcher le canon d'une arme, suicide ou problèmes psychologiques, problèmes d'alcool, problèmes de drogue… On finit mal ; c'est pas un métier où l'on va dire, "oh les gars je vais pas bien", vous allez passer pour qui, c'est un métier un peu machiste, il faut le dire, on va se foutre de votre gueule, il fallait pas montrer son point faible, surtout pas. »

Dans son groupe il y a des femmes, Jos' et Marie, il raconte comment « *c'était les mamans du groupe* », et ils allaient les voir quand ça n'allait pas, parce qu'ils ne pouvaient pas se confier avec les hommes. Un numéro vert a été mis en place, notamment à cause des nombreux suicides, mais la permanence ne marche pas le week-end ; quant à voir un psychologue, cela se fait sur ses propres frais, s'il y a le temps. Il s'estime chanceux parce que lui avait une famille, des amis, mais ceux qui n'avaient pas ça, ou vivaient une situation difficile, pouvaient rapidement tomber dans l'acte suicidaire.

La noirceur conquiert sa perception du monde, la déforme :

> « Tout ce que j'ai vu pendant 18 ans, je pensais que la société était comme ça. C'est-à-dire vous prenez un petit bout de cette page blanche, eh bien moi je croyais que ce petit bout c'était la page blanche. Et moi je vivais là dedans, dans ce petit bout, y avait pas d'espoir, y avait que du sombre, que du noir, de la délinquance, y avait que de l'injustice… »[2]

Lorsqu'il a quitté la police, il s'est progressivement rendu compte que tout n'était pas aussi sombre, et qu'il y avait une autre vie possible.

L'environnement que dépeint Yann était donc très extrinsèque : il faut faire du chiffre, et résoudre les problèmes les plus choquants, les plus graves, nécessitant le plus de moyens et d'attention, ceux qui sont le plus liés aux représentations positives du métier de policier[3], est découragé par cette politique du chiffre. Autrement dit, tout ce qui aurait pu être lié aux aspirations intrinsèques des policiers est empêché d'être mené à bien, parce que le chiffre est plus valorisé.

Le métier lui-même, tel qu'il est conçu, empêche d'avoir une perception équilibrée de la so-

2 Témoignage recueilli par **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes*, le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes

3 Les représentations où le policier enquête avec professionnalisme, astuce, arrête de grands criminels, résout des affaires,etc. Bref tout ce qu'on peut voir dans les films, les séries, livres policiers.

ciété parce que leurs tâches sont uniquement liées à des affaires sordides, criminelles, à de la délinquance, et à une impossibilité d'avoir un feedback social positif de leur action. On le devine à la fin de ce témoignage, ils se sentent détestés par les personnes en tant que policiers, à la fois sans doute pour des raisons liées à des actualités médiatiques (les violences policières), mais également parce que le métier ne les placent que dans la posture de ceux qui arrêtent, sanctionnent, punissent, stoppent autrui. Dans ces conditions, ils ne peuvent pas connaître des moments sociaux positifs, des feed-back positifs. Cette absence de feedback social positif est encore plus évidente dans le témoignage qui suit.

Nicolas, lui a un profil très différent. Il joint la police par aspiration intrinsèque, parce qu'il est admiratif du métier tel que présenté dans les reportages. Il n'est pas très conventionnel, et dès la formation, alors qu'un brigadier leur dit qu'il ne faut pas voler, car la loi l'interdit, il commente en parlant de Robin des bois et dit que parfois il est légitime de voler aux riches ; tout le monde se met à rire, et il ressent qu'il est hors-propos; ils ne sont pas là pour philosopher sur la question morale et le vol, ni y réfléchir. Ainsi, il se sent un peu en décalage avec les autres, mais ça ne le décourage pas pour autant, il se dit qu'il fera bien son travail et que tout se passera bien.

Il rejoint à la fin de la formation la brigade des réseaux ferrés et est affecté à la gare du Nord. Ses aspirations intrinsèques sont très vite ravagées par la réalité du métier qu'on lui fait faire : dès 6h30 du matin, sa mission est de déloger les SDF dormant dans la gare :

> « Les premiers jours, je me dis il y a un problème en fait, je me suis trompé d'endroit, c'est pas ça ce qu'on m'a vendu, je me suis fait avoir. [...] c'est ridicule, on va pas leur donner des coups de pied pour les réveiller parce qu'il est 6h30 et parce que la classe moyenne commence à bosser, ça n'a aucun sens. »[4]

Il doit aussi contrôler les gens qui fraudent, puis les faire sortir de la gare.

> « Ça fait pitié, franchement, pourquoi faire… moi je suis jeune j'ai envie qu'on échange, qu'on fasse du réseau, qu'il y ait du travail en coopération dans la gare du Nord, il y a tellement de choses à faire qui seraient bénéfiques. Puis au fur et à mesure où le temps passe, je me dis rien ne s'arrange. »

D'une part les tâches qu'on lui demande de faire le dégoûtent, mais d'autre part le comportement de démotivation totale aussi ; par exemple, il cite une pratique qui consiste à trouver un prétexte pour ne pas accepter de prendre les plaintes :

> « Sur le moment j'ai de l'amertume, je me dis : mais pourquoi ils agissent comme ça, le métier il est important, on a une responsabilité, il faut qu'on fasse les choses ! »

La violence s'installe dans le quotidien, une violence qui naît du comportement de ses collègues : un soir par exemple, après avoir pris un ou deux verres, il sort du commissariat, en civil, avec un collègue, et passe devant un SDF. Le collègue crache sur le SDF. Un autre, lors de contrôles d'identité de jeunes filles Roms, prélève quelques pièces sur elles.

On a là des actes de domination et de sadisme sur des pauvres. Et l'idéologie raciste est prégnante :

4 Témoignage recueilli par **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes*, le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes

> « Et puis une idéologie raciste, quoi, une idéologie qui vient en continuité justifier leur action, y a des références à Marine Le Pen qui sont constantes. Ils ont la sensation que quelqu'un de dur, de sérieux au pouvoir prendrait vraiment les choses en main, quelqu'un qui a conscience des difficultés arrangerait leurs problèmes. Moi à ce moment-là, je suis choqué, mais je dis rien, je fais comme les autres, je me dis que ça fait partie du paysage. »

Idéologie qu'il commence à adopter malgré son rejet de départ, ainsi que des comportements violents :

> « Ils sentaient que je deviendrais jamais comme eux, mais ce qui nous a permis, à eux comme à moi, c'était que j'étais quand même un peu en train de devenir comme eux, quand moi je commence à me poser des questions sur le fait qu'une partie de la population est peut-être plus violente qu'une autre, peut-être que c'est lié à leur couleur de peau, à leur éducation, peut-être que c'est logique. Et puis au niveau de la violence aussi, je commence à devenir irrespectueux moi aussi, je commence à mal parler aux gens, je commence à avoir moins de patience, je commence à être irritable. Mais bon, quoi faire d'autre quand tous les jours on est dans la noirceur, quand tout autour de nous tout pue, tout est atroce, qu'est-ce qu'on en fait de ça. »

Ce rôle devient une seconde peau qu'il garde même lorsqu'il est en civil. Il n'a pas d'amis dans cette brigade, mais a gardé ses amis de longue date. En soirée avec eux, il voit une personne qui crie au voleur, et deux jeunes qui partent en courant. Avec ses amis, ils décident de les rattraper, et en civil, il fait son travail de policier avec l'un des jeunes qui a été attrapé :

> « Je suis en civil avec mes amis, mais j'ai ma deuxième peau qui est avec moi et là j'enfile ma casquette du type qui est irrespectueux donc je lui parles mal, concrètement c'est des tons secs, lui couper la parole, tourner en dérision ce qu'il dit. »

Il fait des recherches dans les fichiers, puis se rend compte que c'est un mineur en fugue : l'affaire a du sens, il pourrait être ramené à sa famille. Mais l'amotivation l'a déjà gagné à ce moment-là et il laisse tomber :

> « Je dis au garçon, il devait avoir 15 ans, je baragouine un truc de flic genre « tu fais attention à toi », un truc un peu intimidant et je lui dit « allez c'est bon casse toi » [...]je suis pas avec mes collègues là, je suis avec mes amis, donc ça passe pas. Ils ont pas compris, ils ont dit « mais pourquoi tu lui as parlé comme ça ?! » en fait et je me suis trouvée con, je pouvais pas botter en touche, c'était mes amis et j'avais pas de réponse. »[5]

Il commence à prendre conscience :

> « En fait, je sais pas si j'ai un déclic quand je commence à devenir violent, quand je deviens raciste, mais au bout d'un moment je me dis, ma vie ça peut pas être ça, faut que je fasses autre chose, faut que je m'en aille. Et puis je pars, très content, mon esprit il respire ; il y a quand même quelque chose qui faut dire, à ce moment-là je suis cassé, je vais pas faire semblant que c'est tout rose, parce qu'au fond de moi, c'est noir, je pense que je frôle la dépression, je sais pas, mais à ce moment-là je suis pas bien. Ça prend du temps de se défaire de ses illusions, ça prend du temps, pourquoi autant de violence, pourquoi autant condensées, on met du temps à se remettre de s'être plié en deux pour convenir, à se dire ça va marcher, à se forcer en fait, donc on met du temps à se remettre de s'être trompé à ce point-là. Aujourd'hui, je garde un goût amer, pas tant contre mes collègues, mais contre le système, j'ai de la rancœur profonde contre cette machine à broyer les hommes et voilà, ça me dégoûte en fait, et je souhaite à tous les policiers qui ont des difficultés, même s'ils veulent rester policier, c'est trouver un moyen d'en parler, écrivez-le quelque part, faites un blog anonyme, passer un coup de téléphone, laissez pas ça en suspend, c'est trop important. »

5 Témoignage recueilli par **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes*, le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes

Les points communs entre ces témoignages c'est qu'ils rapportent tous des aspirations intrinsèques du métier (arrêter des crimes graves, régler des problèmes vraiment importants) qui sont totalement annulé par le système qui préfère faire du chiffre, voire ne rien faire du tout, et s'atteler à des cibles « faciles » (pauvres, petits délinquants) plutôt qu'à de la haute violence. Et cette haute violence est en plus extrêmement présente dans leur quotidien, mais ils sont empêchés d'y remédier, parce que l'enquête, ça coûte plus cher que d'arrêter des micro-délinquants.

On remarque que tous deux rapportent une loi du silence, machiste, où l'expression des problèmes est confondue avec de la faiblesse, trop peu compensée par la présence de collègues femmes à qui ils arrivent à parler. Mais il n'empêche qu'il y a comme une résignation à tout encaisser ; Yann l'explique chez ses collègues par des motivations extrinsèques et par leurs aspirations à la « normalité » liées au petit confort extrinsèque :

> « Je vais vous dire pourquoi les policiers contestent pas, vous savez pourquoi : on a tous notre petit galon à prendre, on attend tous notre petite mutation, on attend tous d'être tranquille à la retraite, on attend tous notre petite lumière, notre horizon là et on voit petit, et on est capable de faire beaucoup de choses pour gagner 200 euros de plus par mois "écoute moi je veux pas être emmerdé, je vais faire mon travail et puis c'est tout hein". On accepte tout à la fin ! Pour être tranquille et à l'aise dans son mensonge, il faut arriver à se mentir à soi-même en fait. On reste parce que ça devient de l'alimentaire et on est enfermé. »

Il y a aussi comme une résignation à l'enfermement dans ce métier, comme s'il était impossible d'en sortir ainsi que d'en parler avec critique :

> « Je le disais que je voulais partir, à tout le monde, mais tout le monde rigolait. [...] j'ai dit et voilà les gars j'ai trouvés, ils m'ont dit va voir un psy, t'es fada ou quoi, tu vas où là, tu vas arrêter la police pour gagner le smic dans une banque, mais t'es fou ou quoi ? Je suis allé voir le psy, elle m'a dit, mais vous avez raison de partir. En gros j'ai compris que c'était pas moi le fou hein, c'était les autres, de rester. On est très peu à démissionner. On part pas de la police, on parle pas et on vous aide pas hein. Ce devoir de réserve n'est pas là pour rien, hein. Et c'est vrai que quand je suis parti, je l'ai dit à des collègues "j'ai l'impression d'être dans un bateau qui coule et d'être le rat qui part en premier". C'était l'impression que j'avais, j'avais presque honte, mais il fallait que je parte. Et aujourd'hui je me rends compte, et tous me le disent, t'as bien fait de partir Yann, parce que ça a empiré, ça va pas dans le bon, quoi. Donc je suis heureux d'en être parti, et j'avais vu juste. Policier c'est un métier extraordinaire, mais faut pas le faire. »[6]

La noirceur est aussi l'un des traits communs, la structure de leur travail les fait côtoyer cette petite partie du monde la plus glauque ou triste, et Nicolas rapporte un évènement qui montre à quel point le métier est structuré d'une façon qui les met en privation émotionnelle de bonheur social simple :

> « Il y a eut une fois où on a trouvé un enfant qui était seul qui avait été récupéré par une boulangerie de la gare, donc on l'emmène au commissariat, on le garde un petit peu et on retrouve sa grand-mère ; sa grand-mère rentre dans le commissariat et elle fond en larmes, elle retrouve son petit, son cœur fond, on voit toute la tendresse humaine qui explose dans le commissariat, le lieu le plus appauvri en amour du monde, et à ce moment-là on peut pas esquiver ça, on peut pas faire de blagues, on est pris au dépourvu, normalement c'est la violence, la violence on sait faire, mais là c'est de l'amour comment on est sensé l'accueillir, donc on voit là les yeux qui s'humidifient, on voit les plus durs qui cèdent, ils peuvent pas l'encaisser ce moment, y en a qui sortent, y en a qui vont à l'extérieur du commissariat, y en a qui essaye de donner bonne figure, mais on sent qu'ils sont touchés par tout cet amour. »

6 Témoignage recueilli par **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes*, le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes

Ce genre d'action crée un feed-back social positif : ils agissent, le problème est réglé, les personnes concernées sont soulagées du problème pour lesquelles on les a aidés, cela se voit dans leurs émotions, dans les faits. Or jamais ils ne voient ça, à cause de l'orientation des tâches confiées, à cause de la structure du travail et du métier, ils n'ont que l'aspect contrôlant et punitif. Or ce qui devrait être la visée du métier de policier, à savoir régler des problèmes pour les personnes qui en souffrent, participer à une paix qui soulage les gens, pourrait alors permettre d'avoir ces feedback positifs. Or quelles sont les occasions où on les affecte à régler des problèmes qui causent de la souffrance ? Est-ce que le fait de virer les SDF de la gare rend "heureuse" la population, participe à la paix ? N'est-ce pas juste l'organisation du déni des problèmes de la société auxquels ils sont forcés de participer ? On voit que Yann, pourtant enquêteur, devait s'atteler à des problèmes pas très importants, alors qu'il voyait de vraies horreurs ; mais en plus, avait-il l'opportunité, après avoir résolu un meurtre, une agression, d'expliquer yeux dans les yeux à la victime qu'à présent le problème était réglé, que l'agresseur ne lui poserait plus de problème ? Pourtant c'est ce qui donnerait un sens à leur activité, leur montrerait que ces tâches-là ont une utilité sociale reconnue, qu'elles soulagent les victimes, leurs proches. Cependant avant cela, il faudrait déjà que la structure les laisse régler des problèmes qui touchent véritablement les personnes et non qui est totalement dédié à leur contrôle, à leur surveillance, à leur répréhension.

Ici on a vu d'ex-policiers qui sont peu dans l'orientation contrôlée, bien qu'on voit que par le passé parfois ils sont tombés dedans, notamment par rapport à cette « noirceur » de leur perception de la société ou encore quand Nicolas dit avoir commencé à devenir raciste et violent, ils se sont ensuite repris. Les comportements et attitudes peuvent être bien plus à orientation contrôlées, à fort RWA et SDO comme nous allons le voir grâce aux révélations découvertes par Alex.

Alex est membre d'une unité de police d'escorte, il est toujours en poste, depuis plus de 10 ans. Il est noir, et au début, tout se passe bien :

> « J'ai bien été accueilli dans mon service, ça a été naturel, mais j'avais toujours des retours d'adjoint de sécurité qui me disaient que certains titulaires avaient des propos déplacés envers eux, des propos racistes, mais personne ne réagissait parce qu'ils avaient des emplois précaires, ils préféraient se taire. Je dirais pas qu'on sait qu'on arrive en terrain miné, mais voilà, on fait attention. Il n'y a jamais eu de propos de tenu à mon égard. Quand je dis jamais c'est au début, qu'on soit bien d'accord. »[7]

Alex entendait ses collègues nommer les personnes racisées comme "bâtards", et a alors décidé de ne pas laisser passer ça. Petit à petit, plus personne n'a donc tenu de propos racistes en sa présence, mais des collègues lui rapportent qu'il y en a par ailleurs. Par exemple, lors d'une patrouille, un agent de sécurité s'arrête pour laisser passer une femme avec une poussette, l'autre lui réplique "*mais pourquoi tu t'arrêtes, fallait l'écraser*" ; l'agent lui demande pourquoi, il répond "*mais t'façon c'est une négresse, t'aurais pu l'écraser*".

Alex ne peut pas dénoncer les faits, parce qu'il n'y a pas de preuves matérielles, pas de traces écrites, ce sont justes des propos qui lui sont rapportés. De plus, les agents qui lui rapportent ces propos sont souvent dans une situation précaire (non titulaires), ils ont donc peur de perdre leur poste s'ils parlent.

Puis un jour, alors qu'un de ses collègues lui montre des photos de sa femme et de son

7 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

enfant sur son téléphone, il voit autre chose. Ce collègue est sur un groupe What's app de collègues de service, mais qu'il a mis en sourdine, ils voient qu'il y a 240 messages non lus. Alex n'a pas été ajouté à ce groupe, alors le collègue lui montre et ils voient son prénom dans les discussions.

Comme le groupe parle d'Alex, ils se mettent à écouter les messages audio. Ce qu'il s'y dit est insupportable ; Alex pense qu'il va devenir fou sur le moment, cela lui retourne le ventre, le choque. Parce qu'il avait l'impression de bien s'entendre avec ces collègues-là, même s'ils n'étaient pas d'accord sur tout. Or là, les propos qu'il entend sont extrêmement violents à son égard.

Mais encore une fois, personne ne le croira s'il n'apporte pas de preuves, il décide alors de remonter le fil de la conversation, de copier ces fichiers audio. Il dédie 6 heures à tout copier, puis contacte une avocate en qui il a totalement confiance pour conserver les preuves, les mettre à l'abri.

Puis il dépose plainte contre ses collègues :

> « Inconsciemment, j'étais préparé depuis des années, sauf que dans ce milieu, déposer plainte contre un de ses collègues c'est toujours vu comme quelque chose de vicieux, de mal vu, j'aurais pu être considéré comme un paria, mais pfff… je me suis dit pour toutes les personnes qui subissent la même chose que moi au quotidien et qui me disent jamais rien, eh bien, il faut que les preuves soient apportées au grand jour et que tout le monde s'en rende compte, c'est une situation qui pourrait devenir chaotique, donc là on essaie de la maîtriser, on essaye de passer par la voie juridique, on dépose plainte. J'ai été reçu par un commissaire, ils ont été à mon écoute de suite. Je peux dire qu'on m'a entendu, on m'a écouté, je dirais pas pris en charge, mais j'ai senti ce soutien direct, ça a été fait rapidement dans les jours qui ont suivi et ensuite on m'a changé de service. Je ne sais pas si le commissaire qui gère ma nouvelle unité était au courant de la raison pour laquelle j'ai été affecté dans son service, mais je tiens à souligner qu'il m'a accueilli dans son bureau pour me souhaiter la bienvenue dans son service, je me suis aussi senti soutenu par ce commissaire, ça fait un bien énorme en fait. »

Bien que ce soit difficile, car la culture de l'environnement social bloque ce recours en lui attribuant des valences négatives (vicieux, mal vu, traîtrise...), en fait, Alex fait son devoir de policier, de gardien de la paix : le code de déontologie de la police et de la gendarmerie est très clair sur les interdits de discrimination[8] ?

Alex est muté loin de ces individus, mais eux restent en poste, sans sanctions. C'est alors que l'avocat décide de rendre publics les propos contre Alex qui ont été tenus dans ce groupe. La haine qui y est présente ne cible pas seulement Alex, mais toutes les personnes racisées (personnes d'origine nord-africaine et africaine principalement), les juifs, les « gauchistes » (entendus apparemment comme toute personne n'étant pas raciste, ainsi que les manifestants de n'importe quel mouvement social), les personnes LGBT, les femmes, etc.

Voici leurs propos extrêmement violents :

> «- Taleur on faisait l'ouverture, il[Alex] a ouvert et tout et il mettait de la musique au calme, genre comme si de rien n'était pendant que les gens y passaient pour fouiller, voilà un travail de nègre »[9]

L'une des premières discussions révélées porte sur le fait qu'ils ont découvert qu'Alex était sur un site de rencontres, et ils jugent sur le site son profil et sa démarche :

8 Dis ponible ici : https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Deontologie

9 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

> « — J'étais en patrouille hier avec lui, et en fait je m'aperçois qu'en fait il est sur adopteunmec, donc voilà le site c'est adopteunmec.
> — À mon avis, je pense qu'il y est pas depuis longtemps parce que je l'ai jamais vu sur ce site-là.
> — Sur sa photo on le reconnaît pas trop hein.
> — Sachant qu'il doit charmer à mort de la pute à nègre blanche.
> — Et en plus il est plus clair de peau que ce qu'il est en vrai.
> — Sinon j'aime bien le "relation sérieuse souhaitée" donc il faudra prendre son temps chaque étape à un rythme serein, en gros ça veut dire vas y je profite un peu de toi, t'façon je vais pas m'engager pour l'instant, je vais prendre le temps de bien te baiser pour te larguer après.
> — T'facon ça se voit à sa gueule, je veux dire n'importe quelle gonzesse qu'a un minimum de jugeote tu sais qu'elle a affaire au nègre typiquement séducteur qui la fera cocue à tous les niveaux enfin voilà, ça se voit.
> — Bah déjà quand t'entends les gonzesses dire bah ils sont gentils les princes du désert, donc c'est bon quoi, irrécupérable, dès le départ à 19 ans, elle est irrécupérable la gonzesse. »

Ici, ils discriminent tout autant les personnes racisées que les femmes non racistes qui ne sélectionnent pas les personnes selon leur origine ou couleur de peau. Ils classent les gens en grands groupes stéréotypés, de façon très ethnocentrique et haineuse : les "nègres", les "putes".

Ici ils parlent d'une autre femme :

> « — Bon bah moi je vous le dis c'est officiel, vu ce que je viens d'entendre, c'est une pute à nègre, c'est même sûr.
> — Le problème c'est que de la part d'une fille de prof à la limite je comprends, pour moi c'était logique, mais son père est CRS, putain. »

Cette remarque est intéressante pour comprendre leur autoritarisme : tous ces préjugés, ils les lient, ils estiment que « la fille de prof » est forcément « gauchiste » donc que c'est une "pute à nègre", elle fait partie donc de leur exogroupe ennemi. Mais là, que cette femme ne soit pas raciste envers les personnes aux origines diverses et, en plus fille de CRS, est perçu comme une traîtrise à l'endogroupe : ils estiment que les CRS se doivent d'être racistes comme eux, et doivent transmettre ce racisme à leur famille.

> « — Après tant pis hein, de toute façon les gonzesses ne veulent pas de mecs bien, donc tant pis elles prennent [mot que je n'ai pas compris] le nègre qui les sautent et qui les lâchent après une fois qu'il a trouvé mieux, tant pis, tant pis pour elle, qu'est-ce que tu veux que je te dise, y a 140 féminicides, tant pis les gars, tant pis. »[10]

Ils attribuent les féminicides aux personnes racisées, en plus de leur attribuer le fait qu'ils exploitent les filles et les lâchent. Ce qui est contradictoire, car la majorité des féminicides intervient lorsque les femmes essayent de quitter le conjoint violent, ces violences sont au contraire très liées à la possessivité, donc c'est qu'il y a eu un temps de relation suffisamment long. Et évidemment, les auteurs de féminicides sont aussi blancs, il n'y a pas de rapport entre la couleur de peau et ces violences.

> « — J'attends qu'une chose c'est que tous ces gens crèvent voilà, je n'ai plus envie de sauver les gens, je me dis que tous ces gens doivent crever, ça régénérera l'espèce humaine et surtout la race blanche, voilà quand des gonzesses s'offrent des nègres ou des bougnoules je m'en bats les couilles si après elles se font démonter la gueule, buter, tout ce que tu veux, t'as voulu la couleur maintenant faut que tu payes la redevance »

10 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

On voit ici que l'aspiration intrinsèque du métier de policier est donc partie : il ne veut pas aider les femmes violentées (ni les gens en général), croyant qu'elles sont violentées uniquement par des personnes racisées, donc qu'elles l'auraient bien « cherché », car il pense que toutes les personnes racisées sont violentes et que ces femmes devraient le savoir. On a donc ici beaucoup de généralisations concernant les groupes de personnes, et ces généralisations sont objectivement fausses : la violence conjugale n'est pas liée à l'origine de l'agresseur, les femmes n'ont aucunement cherché cette violence, mais sont généralement prise au piège lentement et empêchées de s'évader (parce que le risque de représailles est fort, les féminicides en témoignent d'ailleurs), les femmes ne choisissent pas les personnes selon leur couleur de peau non plus.

On voit déjà dans ces propos un désir d'extermination d'une partie de la population, avec une adhésion à une version moderne du projet nazi ("régénérer la race blanche", mais la « nouveauté » c'est de faire en sorte que les femmes qui sont en couple avec des personnes racisées meurent d'elle-même).

> « — Après pour ce que tu disais des filles qui aiment bien les bâtards, parce qu'en fait pour elles c'est des mecs qui représentent la sécurité, elles se sentent en sécurité avec des gros bâtards comme ça, parce que les mecs comme toi et moi qui sont trop gentils tu vois, qui sont pas des connards ni des cassos'[11] ni quoi que ce soit, elles les croient beaucoup trop faibles, ce qui est une erreur d'ailleurs. »

Les préjugés ethnocentriques sont généralement très contradictoires, et on le voit très bien dans ce dialogue : ils croient que les noirs sortiraient avec les filles pour coucher avec, puis les laisseraient tomber rapidement tout en croyant qu'il sont à l'origine de violences conjugales (or elles ne peuvent advenir que dans un « couple » établi un certain temps et dont l'homme violent veut garder la relation sous contrôle); ici ils croient que les filles sortent avec des noirs parce que cela leur offre un sentiment de sécurité, alors qu'ils disent tout à la fois qu'ils les « jettent », sont violents, ce qui est à l'opposé du sentiment de sécurité. Mais ce qu'ils appellent « sécurité » semble être un comportement violent. Au passage, ils s'estiment être dans le groupe des "gentils" envers les femmes, alors qu'une minute avant il déclarait vouloir qu'elles meurent toutes sous les coups des autres, ce qui est une opinion qu'on peut difficilement qualifier de "gentille".

> « — Ce que ces putes n'ont pas compris c'est que ça a beau être des racailles, des cassos et tout ce qui va avec, des putains de bougnoules de merde, bah tôt ou tard elles vont le payer par exemple quand il y aura l'effondrement économique, bah ils sauront pas les protéger ; moi je pourrais par exemple "X", qu'elles trouvent beaucoup trop faible et beaucoup trop gentil, bah méfie toi de l'eau qui dort parce que moi j'ai les armes par contre, donc avec les armes je serai capable de pouvoir défendre, bah défendre mieux qu'un gros bâtard qu'elle a choisi, mieux que son singe. »[12]

On verra que l'effondrement économique dont ils parlent n'est pas forcément lié à la notion d'effondrement accolée généralement à l'écologie, mais à d'autres idées bien à eux sur le futur et son déroulement.

Ici, on voit que la « sécurité » et la « protection » sont selon eux encore associées au fait d'être en capacité de faire du mal à autrui, de le neutraliser ou de l'éloigner. Et l'arme serait selon eux

11 Cassos = cas sociaux

12 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

un avantage dans le jeu de la séduction malgré le fait que les femmes seraient "incapables" de le voir. On voit bien ici la vision extrinsèque capitaliste appliquée aux relations. Un objet possédé serait un atout de séduction selon eux, parce que la relation est sans doute perçue comme un contrat marchand (comme ce qu'on a vu chez les Incels en OBSTACLE[RS]).

Ils se mettent donc ici en compétition avec les hommes noirs (que les femmes auraient choisi à la place d'eux, selon leur interprétation), sur le plan de la défense et de la sécurité qui serait selon eux des critères de séduction qui charmerait les femmes : elles choisiraient, selon eux, celui qui est le plus capable de violence, or ils estiment qu'ils ont un atout de séduction énorme qu'elles ne voient pas, c'est leur arme. On a une conception "fort VS faible" très commune chez ce genre de profil, qui est très limitée et se caractérise par le fait "faiblesse = peu d'expression de l'agressivité", "fort = expression de l'agressivité".

Ils semblent tous célibataires et visiblement frustrés de ne pas séduire les femmes telles qu'ils le voudraient, ici des collègues de travail :

> « — Après moi j'ai un bon exemple dans ma section, parce que dans ma section elles sont trop colorées, sur 10 tu as que 2 blanches, le reste c'est des colorées, bon quand elles ont appris que j'étais métalleux bon bah voilà, t'as compris quoi, ça les fait fuir, mais si je leur dis que je suis fasciste alors là laisse tomber non seulement je suis emmerdé, mais il y en a plus aucune qui voudra me parler. »

Il pense que c'est parce qu'il aime le métal qu'elles ne veulent pas sortir avec lui, sans penser que sa haine des femmes et son racisme puissent en être plutôt la raison quand bien même il n'ose pas admettre publiquement son fascisme. Il se désole que le fascisme soit un frein à la séduction, sans penser qu'effectivement, cela ne facilite pas les liens de savoir qu'une personne souhaite votre mort sous les coups, refusera de vous aider si vous êtes violenté, ou encore vous infériorise. Homme comme femme, personne n'a confiance en un individu qui a des souhaits d'extermination, de meurtres, de souffrance sur autrui, parce que c'est totalement insécurisant.

Ce groupe a aussi une haine contre les « gauchistes », sans trop qu'on sache qui ils désignent par ces termes, si ce n'est les personnes non-racistes ou celles qui manifestent en général :

> « — Les mecs ça fait 45 minutes que j'entendais "macron macro tatatata boum boum boum" et je regarde à ma fenêtre, je me suis dit qu'en fait ils étaient juste en bas de chez moi, non, ils sont toujours sur le pont Jeanne d'arc, c'est quand même un sacré cortège de fils de pute ! Pour les retraites et les gilets jaunes, ils savent très bien faire des manifestations, mais pour les attentats et tout le reste, allez tous vous faire enculer quoi, c'est beau la France.
> — Et ils se font taper dessus par les collègues, au passage, comme des idiots et ils viennent se plaindre de la police parce qu'ils se prennent des coups.
> — Mais alors moi ce qui m'étonne le plus ce sont des pompiers qu'essayent d'éteindre un feu et les fils de pute de la gauche de merde les en empêchent, non, balle dans la tête en fait, parce que t'es une merde en fait, t'es une merde de gauche tu mérites de mourir, voilà, Poutine ils s'occuperait de ta gueule vite fait bien fait, donc vivement la guerre civile, vivement l'effondrement et moi je pense qu'il y a pas que la diversité qui va prendre cher, je pense que la gauche aussi, il va vraiment falloir éliminer ses fils de pute. »[13]

Le discours est encore plus difficile à démêler, car l'individu est sous l'emprise d'une haine, on l'entend dans sa prosodie. On comprend qu'il ne s'agit plus de se faire tuer par d'autres, mais d'exterminer les gauchistes et la « diversité » (autrement dit, toutes les personnes non-blanches). Ce qui est très intéressant, c'est que cet individu n'endosse par cette responsabilité

13 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

de tuerie (même s'il la souhaite), mais attend le feu vert d'un état de guerre ou d'un dirigeant (l'exemple de Poutine) pour pouvoir le faire. Il y a un besoin d'une autorité qui légitimerait leur projet de génocide. Ils ne parlent pas de génocide d'ailleurs, mais de guerre civile qui adviendrait lors d'une crise économique. J'emploie le terme de génocide, car c'est un terme plus précis de ce qu'ils décrivent, puisqu'ils veulent l'extermination de groupes particuliers.

> « — Mais bon passons la "purge" chez les blancs elle sort toute seule, une fois que l'effondrement, eux ils feront partie des faibles, ils vont forcément disparaître, à la limite il y a que les pétasses comme "X" qui peuvent encore survivre parce que suivant quelles bites elles vont sucer, elles survivront tu vois.
> — Oui ça me gonfle, franchement je te dis moi les périodes de Noël gâchées comme ça, ça m'écœure, franchement moi ça me saoule.
> — [*j'ai reporté l'audio tel quel, incluant les bizarreries grammaticales, mais j'avoue que je ne comprends pas vraiment de quoi ils parlent, je n'ai pas la référence*] Tu vois qu'il y a une Arabe qui se font emmerder par tout le monde, tous les bougnoules et les nègres de service, tout ça, les juifs tout ça parce qu'elle a dit que 4 policiers tombent en embuscade contre 100 mecs qu'essayent de les buter, faudrait peut-être qu'ils aient le droit d'utiliser leurs armes, bah tu vois bien que ça part en couille quoi, ce pays, ce pays mérite une guerre raciale bien sale, il faut qu'ils crèvent ces chiens.
> — Il reste quelques années avant l'effondrement, de toute façon la guerre raciale est inévitable, ça c'est clair et net, c'est juste une question de temps. »

Donc ils estiment à la fois qu'il faut exterminer la « diversité » et les « gauchistes » et en même temps, s'ils parlent de guerre, c'est qu'ils estiment « la diversité » comme menaçante. Mais d'autres propos montrent que c'est là davantage un souhait, celui qu'on leur donnela permission de tuer. Par exemple que la « diversité » fasse le premier pas offensif, afin qu'ils puissent s'autoriser à lâcher toute la violence, car se serait de la légitime défense ; par exemple ici :

> « — On était en bas quand vous nous avez fait la relève, du coup y a un mec qu'est arrivé, il est arrivé, bah il va être aux assisses la semaine prochaine et là il est arrivé pour agression sexuelle, parce qu'il avait embrassé sa fille, bon vu sa couleur de peau et son faciès, rebeu 100 %, donc j'apprends ça je dis putain ça, ça mériterait des claques ça, il prendrait des tartes dans sa gueule tu vois, j'aimerais bien qu'il se débatte, genre il met un coup et derrière tu vois moi j'enchaîne aussi. »[14]

Cette guerre civile (ou plutôt ce projet génocidaire qu'ils attendent qu'un grand chef leur donne, au vu de ce qu'ils expriment) ils la préparent, ici ils parlent de leurs achats d'armes pour leur usage personnel :

> « — [juste après avoir parlé de leur souhait de guerre "raciale"] bon bah sinon ça y est je viens d'effectuer mon paiement pour mon fusil d'assaut alors si je me souviens bien ce que m'avait expliquer flo, y a plus qu'à attendre qu'ils me demandent d'envoyer les papiers, c'est ça.
> — Bon là je ferais bien une petite commande des petites flashbang qu'on avait vu, t'en voudrais combien toi.
> — 6,90 la grenade moi je t'en prends 4, comme ça j'en fous 2 dans mon sac et j'en fous 2 chez moi.
> — À la base je voulais surtout m'acheter une 22 et puis au final j'ai tellement été pris dans l'engrenage, ça me faisait plaisir, je voulais toujours des nouvelles armes, du coup maintenant j'ai 10 armes à la maison quoi. »

Un autre a une chaîne YouTube où il parle de survivalisme, d'armes, de défense et ne comprend pas pourquoi certaines de ces vidéos sont censurées :

14 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

> « — Deux vidéos qui marchaient super bien et qui ont été supprimées, mais je comprends même pas pourquoi soi-disant c'était de l'incitation à la violence ou incitation à la haine je sais plus et j'avais le "top 10 des armes alternatives pour se défendre à domicile sans finir en prison" donc en plus c'était soft parce que j'intégrais le côté légitime défense dedans et une arme qui était trop létale ça faisait des points négatifs dans la note de l'arme et j'avais l'autre c'était les "10 armes pour se défendre dans la rue" où là c'était pas forcément des armes alternatives puisque dedans je mettais des vraies armes comme couteau, revolver tout ça.
> — Est-ce que tu connais Bitchute qui est une alternative à YouTube ?
> — Oui je connais Bitchute, mais tu n'as pas la monétisation qui est sur YouTube, Youtube me verse de l'argent quoi. »

On voit qu'il n'a pas un franc intérêt intrinsèque à partager ce contenu, puisque l'idée de changer de plateforme pour au moins laisser le contenu en ligne ne le motive pas plus que ça, il préfère rester sur YouTube, avec sa monétisation pour les vidéos accessibles, qu'importe si certaines de ces vidéos y sont censurées.

Un autre a une explication concernant cette suppression :

> « — Moi je pense que tu es une chaîne YouTube qui emmerde beaucoup de gens, tu vois tu parles d'armes, tu parles de survivalisme, déjà rien que de parler de ça, ça emmerde les gens, ça emmerde tous les gauchistes, les juifs, tout ce que tu veux, donc je pense qu'il faudrait que tu prépares le coup, en disant voilà, je garde la chaîne YouTube si jamais un jour ils la ferment au moins j'ai toutes mes vidéos sur Bitchute. »[15]

Ce collègue semble avoir plus de motivation (d'ordre idéologique) que l'auteur des vidéos qui exprime par ailleurs une démotivation à trop s'impliquer sur cette chaîne.

La raison de la mise hors ligne des vidéos serait selon lui que l'exogroupe, l'ennemi, ne veut pas de ça. Étonnamment, malgré le fait qu'ils soient tous des policiers, avec pour certains énormément d'années d'expérience, il ne leur vient pas à l'idée que l'incitation à la violence est une infraction à la loi. Ils ne leur vient pas à l'idée non plus, que l'influence de ces vidéos sur les personnes pourrait accentuer la difficulté pour eux de travailler, puisqu'elles incitent les personnes à s'armer, donc à être plus « performantes » quant à leurs délits et crimes. Il ne lui est pas venu à l'idée que faire une vidéo « Top 10 des armes alternatives pour se défendre à domicile sans finir en prison » était à l'opposé de leur mission de policier, puisque la vidéo publique pouvait aider les gens à commettre plus d'infractions sans en subir les conséquences. Donc il promeut la possession d'armes sur la place publique, ou faute de pouvoir trouver des armes, de pouvoir se débrouiller pour en avoir quand même, sans qu'il lui vienne à l'idée que c'est antinomique avec sa mission de « gardien de la paix ». À ce niveau-là du témoignage, je me demande, sans vraiment trouver de réponse, ce qu'est pour eux la fonction de policier ?

Tout en ignorant les raisons d'illégalité de ce contenu, malgré le fait qu'en tant que policier ils devraient encore mieux être au courant de ce qui est illégal ou non, ils ont quand même peur d'être punis :

> « — Bon après tu t'en bats les couilles, regarde ce que "X" met sur Facebook, il a jamais eu d'emmerdes, c'est pas en faisant des vidéos sur le survivalisme qu'ils pourraient venir te casser les couilles.
> — Il a pas eu d'emmerdes jusque-là, le jour où il tombe sur son truc, à mon avis il va prendre cher ; régulièrement il y a des notes qui tombent disant faites "bien gaffe à Facebook, à ce que vous mettez parce que vous pouvez être sanctionné pour ceci pour cela" ; il y a des collègues qui ont été emmerdés, pas forcément sur Rouen, mais il y a des collègues qui ont été emmerdés

15 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

pour cela. Mais déjà sur la page, avec tout ce que vous dites, y a la "licra", y a "SOS racisme", y a la "CIA" [Je doute d'avoir bien entendu, cela me paraît étrange, peut-être qu'il s'agit d'un autre acronyme], y a "touche pas à mon pote" y a tout ce monde qui nous écoute.
— C'est normal c'est des juifs.
— Pour vivre heureux vivons cachés
— [rires] On est fiché F, F comme fachosphère ! »

Dans ce cadre privé, ils s'assument à nouveau pleinement fascistes ; parfois ils emploient d'autres termes, avec toujours cette même décomplexion à assumer un rôle génocidaire dans le futur, mais encore une fois, toujours dans une espèce de second temps :

« — Là où nous, les nationalistes racialistes on doit être assez malins c'est laisser le combat intersectionnel les obliger à s'exterminer entre eux, tu vois. Ils vont déjà se séparer entre pro-arabes et pro-juifs, se bouffer la gueule, par exemple Mélenchon est très pro-arabes, les féministes tu sais pas sur quels faits elles dansent ces grosses putes, les PD-LGBT machin bidules ben c'est pareil, les musulmans vont s'en charger, enfin bref quand les féministes, les LGBT, les juifs, les bougnoules, les nègres qui sont pas musulmans vont commencer à se bouffer la gueule entre eux, hé ben tu manges ton pop corn, tu regardes la télé et tu aiguises tes armes et en fait quand il se sont bien affaiblis tu achèves les bêtes. »[16]

Suite aux demandes d'Alex, ils ont été convoqués par leur hiérarchie, mais ne savaient pas pourquoi.

On les entend encore discuter de cette convocation : tout d'abord ils ont la bonne interprétation (que leur comportement allait être mis en cause). Mais celle-ci est vite écartée, pour préférer une interprétation raciste : ce serait plutôt Alex qui aurait fait des erreurs et que l'administration voudrait leurs témoignages pour mieux le punir.

On voit dans tous les témoignages que jamais ils ne questionnent leur attitude ou leur comportement comme responsable de quelque chose, préférant rejeter la faute sur autrui, notamment sur de très larges exogroupes qu'ils stéréotypent énormément. Là aussi, c'est très typique de la personnalité autoritaire (échelle F), de l'autoritarisme de droite (mesuré par le RWA), de l'orientation à la dominance sociale (SDO), car effectivement les propos de ces individus cochent toutes les cases de ces profils d'attitudes à propension à adhérer au fascisme.

On pourrait se dire qu'il s'agit de cas isolés, mais malheureusement les témoignages de policiers eux-mêmes, ainsi que les faits d'actualité, tendent à montrer un racisme et une culture machiste très prégnante, dont il peut être parfois difficile de saisir la profondeur, parce que les fascistes s'assument rarement comme tels en public, ou s'expriment moins devant des collègues non-fascistes. Donc les policiers non-fascistes n'entendent pas tout, les collègues ne leur disent pas le fond de leur pensée, se contiennent très certainement devant eux. Mais même malgré cela, c'est palpable. Ici le témoignage d'une policière qui pourtant avait témoigné à la base pour défendre l'institution et les policiers, car elle a été profondément affectée par les manifestants qui leur hurlaient « suicidez-vous » ; elle a choisi ce métier par aspiration intrinsèque :

« J'ai choisi d'être flic parce que je voulais porter secours et mettre les méchants en prison. Je fais mon métier avec passion et dévouement, autant d'humanité que possible (bien que mes compétences judiciaires en tant que policière municipale soit très limitées), alors que certains ne me considèrent même pas comme un être humain. »[17]

16 *Gardiens de la paix*, Un documentaire d'**Ilham Maad,** Arte Radio, 2020 https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix

17 *Témoignages, Mise à jour de mon témoignage : je suis une « bâtarde de flic*, **MadmoiZelle** | 30 avril 2019

Elle rejette les dérives policières et est consciente que la population a une mauvaise opinion de tous les policiers à cause des agents qui dérivent :

> « Et je débecte les agents qui font leur métier avec “trop de zèle”, qui du fait de leur comportement font que les gens ne se souviennent que d’eux. Ceux qui frappent, qui lancent des commentaires racistes et sexistes, qui font oublier tous les autres — qui font leur métier de façon respectueuse, digne, et déontologique. »

Suite à de nombreux commentaires, elle a répondu spécifiquement et réaffirme son rejet de la violence et du racisme et elle ajoute également qu’elle comprend la colère des manifestants, mais elle rejette le fait que certains les appellent à se suicider ; elle comprend la haine à leur égard, mais veut poursuivre ses aspirations intrinsèques, qu’importe la difficulté du contexte :

> « Si un jour je pars, ce sera parce que je ne me sens plus capable de faire mon métier avec humanité et bonté. Pour le moment, je m’accroche aux personnes qui me disent merci, merci de mon aide, merci de faire mon travail, merci de les avoir protégées ou sorties d’un mauvais pas. Je m’accroche au fait que personne ne s’est plaint de la façon dont je bosse, du traitement que je lui ai accordé. Être policière, qui plus est quand on est une femme jeune et féministe, ce n’est pas facile tous les jours, car le milieu est profondément patriarcal. Mais je refuse de me dire que « c’est comme ça et pas autrement". Si chaque jour je peux faire mon métier comme moi je le vois, avec humanité et tolérance, et comme la population l’attend de moi, alors je serai satisfaite. »

On note ici dans le témoignage de cette policière une orientation vers les possibilités de la situation, une orientation qui veut d’ailleurs rester autonome, tournée vers les possibilités plus profitables pour les personnes et pour elle-même.

On peut se demander comment des profils aussi différents peuvent cohabiter - il y a une immense différence d’attitude entre le groupe de policiers sur What’s app et des policiers comme cette policière ou Alex -, et on se demande quel est le rôle de l’institution dans tout ça. Le code de déontologie des policiers et des gendarmes[18] semble montrer que l’institution recherche normalement des profils à aspiration intrinsèque, qui s’empêchent d’être discriminant, qui s’interdisent tout racisme, tout sexisme ou autre. Et d’autre part, la culture raciste et machiste est néanmoins rapportée dans tous les témoignages, que ce soit à travers la parole des policiers qui adhérent à l’institution, y travaillent, ou d’ex-policiers qui sont sont partis par dégoût. On verra qu’évidemment les témoignages des cibles du racisme et de la violence policière sont encore plus nombreux, et que les enquêtes (des médias, des institutions comme le Défenseur des droits) confirment aussi des formes de discrimination systémique.

À noter que je ne peux pas rapporter tous les témoignages que j’ai trouvé lorsque j’ai fait des recherches, d’autant plus que de nombreux policiers se sont mis à parler en 2020 alors que je finissais d’écrire, des affaires ont éclaté au grand jour, donc voici quelques liens complémentaires de témoignages à disposition du grand public :

- Corruption, racisme, violences, harcèlement systémique : *Épisode 4 : Nos vies françaises #2*, France culture, **Érik Blondin** : dans la police ; https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/les-pieds-sur-scene-22-nos-vies-francaises ; *l’histoire d’un gardien de la paix* 28 mai 2018, **Emma** : https://emmaclit.com/2018/05/28/lhistoire-dun-gardien-de-la-paix/

- Racisme, violences : *Un policier révèle des centaines de cas de maltraitance et de racisme dans les cellules du tribunal de Paris*, Streetpress, 2020, par **Mathieu Molard, Christophe-Cécil Garnier, Yann Castanier** https://www.streetpress.com/sujet/1595760037-policier-revele-centaines-cas-maltraitance-racisme-dans-tgi-paris-police-justice-prefecture-violences

18 Disponible ici : https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Deontologie

- Suicide, racisme, sexisme, violences : *Flic, un journaliste a infiltré la police*, **Valentin Gendrot**, 2020, un résumé ici https://www.huffingtonpost.fr/entry/flic-livre-journaliste-infiltration_fr_5f50b65ec5b6578026c9d337

- Racisme, sexisme, mythe du viol, harcèlement, violences : *Insultes sexistes et racisme ordinaire, plongée dans le groupe WhatsApp d'une brigade de police* par **Mathieu Molard, Christophe-Cécil Garnier** https://www.streetpress.com/sujet/1603793301-sexisme-racisme-ordinaire-police-groupe-whatsapp-darmanin

◆→I■L'autodétermination des policiers ?

Si l'on fait une revue des problèmes rapportés par les policiers témoins, il y a à la fois des problèmes avec les aspirations, les besoins sapés, et d'autres plus difficiles à catégoriser dans la SDT, comme la « noirceur » du métier, les discriminations, les violences.

Concernant les **aspirations**, on voit que certains policiers arrivent avec des aspirations intrinsèques, mais qu'ils font face à des aspirations extrinsèques qui changent le sens du métier qu'ils avaient en tête, car la structure fonctionne tout d'abord à la politique du chiffre, à un benchmark qui donne lieu à des dérives, au niveau du sens du métier : par exemple, dans un témoignage que nous n'avons pas cité[19], il s'agit de faire des PV pour faire des PV, et pour cela l'équipe exploite un rond-point mal signalisé où quantité de personnes sont en faute à cause de la signalisation. Cela ne règle aucun problème de sécurité en soi, c'est juste exploiter un environnement mal conçu pour faire du chiffre.

Il peut y avoir aussi une violence "intéressée"[20], parce que la structure ou les environnements alentour le permettent, le rétribuent, le valorisent comme chiffre de réussite.

Rappelons nous au passage, que les chercheurs de la SDT avaient découvert dans leurs expériences que les aspirations extrinsèques étaient liées aux préjugés, notamment lorsque c'était médié par une orientation contrôlée de la personne. En conséquence, ne serait-ce que sous l'angle de l'aspiration extrinsèque (à la fois impulsée par la structure et saisie par l'individu y répondant par la performance du chiffre, ou encore par cette unique attente de la retraite ou d'un avancement de carriére, comme l'évoque Yann), on peut déjà postuler que l'impartialité et l'absence de discrimination sont entravées par ces aspirations extrinsèques structurelles et leur encouragement par la structure. L'aspiration intrinsèque, notamment celle de régler les problèmes sans violence ou discrimination, « faire dans le social » est dévalorisée et moquée[21], elle n'est nullement encouragée, non valorisée par la structure, puisque cela n'entre aucunement en compte pour le service de la politique du chiffre. Au contraire, il est attendu par la structure d'être répressif plutôt que de régler le problème avant qu'il n'advienne. Le problème doit advenir pour que s'exerce une répression qui sera considérée comme un bon travail bien comptabilisé, qui valorisera l'efficacité de la structure. Dans une logique extrinsèque, il est donc sensé de provoquer le maximum de problèmes avec les personnes, car la répression pourra être engagée, et ce afin de satisfaire la politique du chiffre. La prévention ou la résolution de problèmes est considérée nulle dans ses comptes, voire est interprétée comme de l'inefficacité, puisqu'elle est invisible.

Les **besoins fondamentaux** sont sapés, surtout sur le plan de la **proximité sociale** : dans

19 Vous pouvez le retrouver ici : *Épisode 4 : Nos vies françaises #2,* France culture, **Érik Blondin** *: dans la police ;* https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/les-pieds-sur-scene-22-nos-vies-francaises

20 Blondin cite un collègue qui provoquait des jeunes jusqu'à la bagarre, puis se faisait de l'argent en portant plainte.

21 Dans le témoignage de Blondin : *Épisode 4 : Nos vies françaises #2,* France culture, **Érik Blondin** *: dans la police ;* https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/les-pieds-sur-scene-22-nos-vies-francaises

le témoignage de Yann, il y a une absence de *care*[22], de soutien, alors que dans son équipe de très jeunes policiers font face à des situations traumatiques ; la culture machiste renforce cette absence de *care*, la taxant de faiblesse ou ne la laissant qu'aux femmes (de plus, peu nombreuses) ce qui fait qu'il y a non seulement une absence de soutien face aux situations traumatiques de la part de la structure, de la hiérarchie, mais aussi des collègues (sans compter que les femmes seront doublement pénalisées, à la fois par cette culture machiste et par ce rôle de soutien des hommes sans réciprocité). Ce sapage de la proximité sociale se voit aussi dans les missions confiées, par exemple Nicolas et les SDF, qui est une situation de sapage de la proximité sociale mutuelle : les SDF sont perçus comme des problèmes à écarter, à cacher du regard des autres, ce qui renforce leur exclusion, et Nicolas se sent sapé dans ses aspirations qui sont tout autre, se sent mal dans ce rôle.

Le tout répressif, l'unique centration sur la « noirceur », fait que le métier est progressivement coupé de tout échange, de toute relation positive entre les policiers et la population. On le voit bien dans l'exemple où Nicolas rapporte la joie de la grand-mère d'avoir retrouvé sa petite-fille, et que tout le commissariat est complètement perturbé de cette joie et de ces émotions positives : c'est à ce point si rare qu'ils ne savent pas comment gérer ce positif, c'est tellement rare qu'ils sont chamboulés. Pourtant, c'est un métier qui pourrait être tourné vers la résolution de problèmes, donc où ils pourraient, en principe, avoir des relations où ils voient parfois des personnes en gratitude pour avoir résolu leur problème. Mais ce n'est pas le cas, car le métier est, dans ces exemples, centré sur la répression.

Ce sapage de la proximité sociale peut être mis en connexion avec un sapage du besoin de compétence : s'il n'y a jamais de possibilités de feedback positif d'action, via une personne qui remercie, dont on voit son émotion positive, le besoin de compétence peut être tout à fait frustré, surtout si ce qui est valorisé comme une bonne performance est au contraire lié à la non-résolution de problèmes.

Concernant le besoin d'autonomie, c'est difficile d'en jauger à l'aune de ces témoignages : certains services semblent le valoriser, on voit que Nicolas avait la latitude d'exercer même hors service, ou encore ses collègues avaient la latitude de ne pas prendre des plaintes (et en faisant une sorte de jeu), quoique ce comportement n'est pas lié à l'autonomie elle-même, mais plutôt signe d'une démotivation profonde, voire d'un rejet du métier et/ou de la structure. Il y a des formes de liberté, de possibilités à disposition sur les choix et décisions à prendre, cependant, le sentiment d'autonomie ne semble pas là parce qu'ils ne peuvent pas suivre par exemple des aspirations intrinsèques, car il y a diverses pressions (horizontale et verticales) qui les contrent. Dans d'autres témoignages (« *Flic* » de Valentin Gendrot) on voit aussi des situations de bore out très intense imposées aux moins gradés, où les policiers sont forcés de

22 La traduction la plus répandue du terme *care* est « *soin, sollicitude, prendre soin c'est-à-dire souci de l'autre au sens large, s'occuper de, proximité, se sentir concerné* ». Pour le sociologue **Arlie Russell Hochschild** (1983) « *Le terme, sans équivalent en français, caractérise une relation d'aide, familiale ou professionnelle ; désigne tout à la fois l'activité de soin à une personne qui en dépend et le souci de la réception de ce soin, sa singularité résidant dans cette combinaison affûtée de compétences techniques et émotionnelles* » (10). […] **Joan Tronto** (1993), définit le *care* en tant qu'« *activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible* » (10). Pour Joan Tronto il y a quatre moments dans le *care* auxquels correspondent quatre qualités morales spécifiques : « *l'attention (correspond au caring about), la responsabilité (correspond au taking care of), la compétence (correspond au care giving), la réceptivité (correspond au care receiver.)* » (11), ce qui fait que le *care* ne se réduit pas à la morale et que la morale s'expérimente dans une pratique. […] Tous les auteurs qu'ils soient philosophes, sociologues ou psychologues s'accordent à souligner sa difficulté de traduction, car impossible à rendre en français en un seul mot, et « *de nommer adéquatement ce que les Anglo-saxons résument par cette expression, combinant sans plus d'effort le care about et le care for someone, autrement dit le soin et l'affection ; mais aussi le professionnel et le profane* ». *Le care : un concept professionnel aux limites humaines ?* **Élisabeth Noël-Hureaux**, dans recherche en soins infirmiers 2015/3 n°122, pages 7 à 17 https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2015-3-page-7.htm#

surveiller des lieux où il n'y a aucune fréquentation ou situation à problèmes.

Concernant les **orientations** on ne peut pas dire que les auteurs des témoignages soient en orientation contrôlée : ils sont partis ou ont œuvré justement parce que la structure, ses buts, ses règles, sa culture, son sens leur étaient devenus insupportables au regard de leurs vraies motivations et aspirations qui les avaient menées dans le métier. Ils ont fini par choisir, que ce soit en partant, en combattant les problèmes, ou en résistant dans une optique intrinsèque et autonome (la policière par exemple). Nicolas est cependant tombé un moment dans cette culture raciste, autoritaire, oscillant entre orientation vers le contrôle et orientation impersonnelle (par exemple en ne faisant rien au sujet d'un mineur en fugue). On voit aussi de l'orientation impersonnelle dans le fait de refuser de prendre des plaintes.

L'orientation contrôlée des collègues d'Alex sur *What'app* est par contre énorme : on la voit dans le fait de cacher leur fascisme de peur d'être rejeté, dans l'inquiétude qu'ils ont d'être mal perçu, ou encore dans la peur des punitions par la hiérarchie concernant les communications Facebook ou autre : ils sont sous pression sociale, et attribuent cette pression aux groupes « ennemis », ceux à abattre.

Leur **RWA/SDO** est flagrant dans l'expression des préjugés : ils sont pour le génocide de tous les gens qui ne sont pas fascistes parce qu'ils les estiment tous menaçants, concurrents, dangereux, pénibles. Leurs relations sociales positives ne semblent pas fonctionner : on le voit il y a une évidente jalousie concernant d'autres qu'eux qui arrivent à être en couple, et une impossibilité pour eux de se remettre en question, ce qui les fait déduire que le champ de la séduction est comme une espèce de marché concurrentiel, qu'ils colorent de leur métier, interprétants que les femmes choisissent des gens qui paraissent « forts », « sécuritaire », sans penser à tous les autres aspects d'une personne et la relation elle-même. **On voit une absence totale d'orientation autonome concernant les relations sociales** : aucune possibilité joyeuse, aucun « peut-être » positif n'est envisagé, ni même relation de sympathie mutuelle, à égalité n'est évoquée comme une possibilité. Tout semble combat concurrentiel, il n'y a aucune mention d'ouverture à l'autre, de curiosité vis-à-vis de l'autre quant à qui il serait ou ce qu'il pourrait vivre avec lui.

L'autre n'est que soit menace, soit dominé, soit à dominer.

On voit aussi l'orientation contrôlée dans leur **absence d'internalisation du métier ou du code de déontologie** ; l'orientation contrôlée est une somme de motivations extrinsèques non-autonomes. Autrement dit, l'individu fait des comportements non pas parce que cela le motive ou qu'il estime que c'est juste, ou encore qu'il estime que c'est important de les faire, mais pour éviter les punitions, gagner les récompenses, être bien perçu. On voit ici qu'ils n'ont pas internalisé le métier de policier (ou qu'il ne l'est plus, on voit avec le parcours de Nicolas qu'on peut être une personne assez « bas score » assez originale et pour autant tomber dans le RWA/SDO progressivement), étant donné qu'ils ne veulent pas protéger les personnes, mais rêvent plutôt de les tuer à travers une situation de génocide, ils sont même contre leur rôle. Quant au code de déontologie, c'est totalement hors sujet. On en vient à un point où l'on se demande quel est le rôle du policer selon eux, parce que les seuls points qui semblent les motiver un peu sont le port d'armes, comment être violent en toute légalité ou de façon débrouillarde (les vidéos sur YouTube). Mais il n'y a aucune espèce d'envie de stopper les crimes, au contraire on le voit dans le fait qu'ils estiment les féminicides comme mérités selon leur interprétation raciste.

Heureusement que le contexte n'est pas complètement autoritaire[23], sinon j'ai l'impression

23 Ici en termes de régime politique autoritaire.

qu'ils obéiraient en premier lieu avec adhésion à des demandes génocidaires[24]. Ce qui nous amène à cette question inattendue : est-ce qu'au fond, le fait que ces individus soient soumis aux pressions extérieures, peu autonomes et en orientation contrôlée ne serait-il pas un garde fou qui empêcherait le passage à l'acte ultraviolent ? Que ce contrôle sur eux se légitime au vu de leurs souhaits meurtriers, et qu'en fait le contrôle hiérarchique strict, qui posait grand problème dans nos exemples précédents, et ici une nécessité pour éviter des dérives encore plus graves au vu des intentions qu'ils formulent en privé ? Ou est-ce qu'au contraire, ce sont les environnements contrôlants, cumulés dans leur vie, qui les ont rendus ainsi ? La SDT nous dirait que ce sont les environnements sociaux contrôlants qui les ont privés de toute autonomie et rendus ainsi, qu'ils n'ont pu développer d'internalisation pour leur métier par exemple, et encore moins les charger d'aspirations intrinsèques. Au fond, les deux propositions se superposent : il y a comme une "addiction" au contrôle chez l'individu qui en a été victime et qui, maintenant qu'il a atteint un niveau extrêmement chargé de RWA/SDO, est devenu dépendant de ce contrôle extérieur faisant office de garde-fou. Mais sur le terrain, que faire ?

Lors des manifestations contre la loi travail en 2018, Une collègue chercheuse en information et communication,me disait qu'elle avait commencé à observer les violences policières, et les violences étaient beaucoup plus intenses lorsque les policiers étaient isolés de leur hiérarchie directe, que la hiérarchie ici, contrairement aux résultats de Milgram, prévenait les violences. Ce qui me semble être l'expression de l'orientation contrôlée, qui appelle au contrôle, en un cercle vicieux sans fin où l'on ne sait plus qui est la cause de quoi. Cependant, maintenir un fort contrôle parce que les individus sont en orientation contrôlée est une forme d'aveu d'échec, car l'environnement n'est pas composé de personnes autonomes, responsables, ayant bien internalisées leur métier selon des aspirations intrinsèques. Sauf si évidemment le but de l'environnement (ou les conséquences de son manque de réflexion concernant les structures adaptées) est d'avoir des personnes non autodéterminées à disposition, qui obéiront aux ordres même les plus anti-altruistes possible, sans en questionner leur sens ou leurs conséquences, selon des performances données.

> « La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, inscrite dans le préambule de constitution française, a défini la philosophie de l'action policière. Son premier article affirme que "la sûreté fait partie des droits inaliénables et imprescriptibles de l'homme" et le douzième que "la garantie des droits de l'homme et du citoyen nécessite une force publique instituée pour l'avantage de tous et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée".
> Dans cet esprit républicain, la loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité de janvier 1995 a énoncé les missions prioritaires de la police nationale, confirmées par la loi d'orientation et de programmation pour la sécurité intérieure d'août 2002 :
> • La sécurité et la paix publiques, consistant à veiller à l'exécution des lois, à assurer la protection des personnes et des biens, à prévenir les troubles à l'ordre public et à la tranquillité publique ainsi que la délinquance ;
> • La police judiciaire, ayant pour objet, sous la direction, le contrôle et la surveillance de l'autorité judiciaire, de rechercher et de constater les infractions pénales, d'en rassembler les preuves, d'en rechercher les auteurs et leurs complices, de les arrêter et de les déférer aux autorités judiciaires compétentes ;
> • Le renseignement et l'information, permettant d'assurer l'information des autorités gouvernementales, de déceler et de prévenir toute menace susceptible de porter atteinte à l'ordre public, aux institutions, aux intérêts fondamentaux de la Nation ou à la souveraineté nationale.
> Les missions assignées à la police nationale mettent en œuvre l'ensemble de ses composantes. Aucune n'est l'apanage d'une direction et toutes les directions sont concernées, à titre principal ou accessoire, au premier chef ou en soutien, par les trois missions.

24 Je précise en premier lieu, parce qu'ensuite les éléments réels du génocide, ces effusions de souffrance et sanglantes changent la donne, l'analyse psychologique est forcément différente dans ce genre de situation.

Les synergies se concentrent selon cinq axes :
- Assurer la sécurité des personnes, des biens et des institutions.
- Maîtriser les flux migratoires et lutter contre l'immigration illégale.
- Lutter contre la criminalité organisée, la grande délinquance et la drogue.
- Protéger le pays contre la menace extérieure et le terrorisme.
- Maintenir l'ordre public. »[25]

En résumé, dans ces fondements, la police est à la fois au service de la protection de la population et au service de l'État. Or entre les aspirations du peuple et les aspirations de ceux qui sont à la tête de l'État, il y a des visées qui s'opposent totalement, qui entrent en conflit, des conceptions particulières de ce que sont l'ordre et le désordre ; par exemple, des citoyens vont sauver des migrants arrivant de façon illégale, au nom des droits de l'homme, au nom d'un altruisme, parce qu'ils peuvent leur sauver la vie et estiment que c'est un devoir d'engager ces capacités de sauver des vies ; et parallèlement, la police est envoyée pour entraver ces sauvetages, voire arrêter les sauveteurs[26]. Si l'on suit les fondements de 1789 de ce que devrait être la police « *la sûreté fait partie des droits inaliénables et imprescriptibles de l'homme* » et que « *la garantie des droits de l'homme et du citoyen nécessite une force publique instituée pour l'avantage de tous et non pour l'utilité particulière de ceux auxquels elle est confiée* », le rôle ordonné de réprimer des gens qui agissent au nom des droits de l'homme devrait être illégal, au contraire même, la police devrait les aider à sauver les personnes puisqu'elle-même devrait suivre les droits de l'homme. Les missions « synergies » qui sont données à la police entrent très souvent en contradiction, en paradoxe avec ces fondements, ce qui n'arrange pas du tout ce cercle vicieux du contrôle et ses dérives.

Les problèmes de la police, rapportés par les citoyens

Sur le principe, on a vu que la police devrait en fait servir à résoudre des problèmes qui sapent les besoins fondamentaux de l'être humain, tout particulièrement celui de la sécurité et des manquements aux Droits de l'homme par des individus ou groupes d'individus.

Cependant, les capacités de « force »[27] sont employées d'une façon qui n'est parfois pas du tout légitime et justice n'est pas faite ; *Streetpress* a enquêté sur la mort par la police de 47 personnes désarmées (sur une période de 10 ans). Les journalistes ont constaté qu'aucun policier ou gendarme n'a jamais été en prison pour ces meurtres : il n'y a eu que 3 condamnations avec des peines de prison avec sursis, un tiers des procédures a abouti à un classement sans suite, un non-lieu ou un acquittement des fonctionnaires. 28 procédures sont encore en cours.[28]

Et ces chiffres n'incluent pas les violences physiques non létales : il y a eu 65 éborgnements à cause de grenades et de Flash-Ball, de 1999 à 2019[29]; 5 mains arrachées, 24 pertes de l'usage d'un œil depuis novembre 2018 dues à l'usage de grenades[30] ; 2 mutilations de l'anus en

25 *Présentation.* Site de la Police Nationale, ministère de l'Intérieur : https://www.police-nationale.interieur.gouv.fr/Presentation-generale

26 Cf Amnesty international, Documentaire : « *Coupable d'avoir sauvé des vies* », **Arnaud Constant & Nicolas Thomas** https://www.youtube.com/watch?v=_5a0oYbaA5w ; Documentaire « *Ce que le gouvernement ne montre pas* », Amnesty International, **Arnaud Constant & Nicolas Thomas** https://www.youtube.com/watch?v=bEofCXw8iCU

27 un terme qui désigne la violence légitimée par l'État, le fait de pouvoir exercer des activités par ailleurs répréhensibles pour les citoyens lambda.

28 https://www.streetpress.com/sujet/1495554039-morts-victimes-police 23/05/2017 Par Maxime Grimbert, Marty

29 1999 – 2019 : *En 20 ans, l'Etat français a rendu borgne 65 personnes, dont 29 en une année !*, 10/12/2019, **Desarmons.net** https://desarmons.net/2019/12/10/1999-2019-en-20-ans-letat-francais-a-rendu-borgne-au-moins-60-personnes/

30 *Recensement provisoire des blessé-es des manifestations de Gilets Jaunes* 4/01/2019 https://desarmons.net/2019/01/04/recensement-provisoire-des-blesses-graves-des-manifestations-du-mois-de-decembre-2018/

2015 et 2017 (liste non exhaustive). Beaucoup de ces blessures sont dues à des armements dangereux en manifestation, d'autres sont liés à des arrestations et contrôles d'identité où la violence policière s'escalade sans que pour autant la personne appréhendée ait manifesté le moindre signe menaçant.

Les témoignages des citoyens malmenés par la police sont nombreux. *Streetpress* a fait par exemple un appel à témoignage, accessible en ligne :

- un homme de 29 ans se fait humilier, frapper violemment (amenant à 15 jours d'ITT), menacé : « *On va te faire une Théo*[31] », « *alors ça fait quoi d'être de l'autre côté de la barricade* » « *ça fait quoi d'être en cellule* ».[32]

- une femme rapporte qu'elle a subi un contrôle d'identité à 15 ans, avec des attouchements sexuels, alors qu'elle ne faisait que traverser sa cité pour rejoindre son cours de danse (donc sans ses papiers d'identité).[33]

- un homme de 18 ans est arrêté car il est entré illégalement dans un gymnase. Au commissariat, il refuse tout d'abord d'obtempérer à l'ordre "*Baisse ton froc*" et demande à ce que l'OPJ (Officier de Police Judiciaire), une femme, assiste à la vérification parce qu'il a peur (c'était durant la même période que l'affaire Théo). L'OPJ arrive, il se laisse alors faire et se fait alors frapper, sans qu'il puisse répliquer ou se défendre. Quelques jours plus tard les policiers qui l'ont frappé portent plainte pour coups et blessures et obtiennent de la justice que cet homme leur paye 2200 euros de dommages et intérêts et réalise 140 heures de TIJ. Il fait appel, la facture grimpe alors de 2800 euros.[34]

On pourrait penser que toutes ces affaires de violences policières sont déjà extrêmes, mais cela peut aller encore plus loin dans le sadisme. Dans les années 90, la commission de la Cour européenne des droits de l'homme a dû intervenir pour condamner la France, car des policiers avaient commis des actes de torture. Vous pouvez consulter ici le témoignage de A. Selmouni auprès des tribunaux qui ont jugé l'affaire ; attention, c'est donc d'une extrême violence : il y est question de viol, d'humiliations scatophiles, de tortures : *Arrêt de la CEDH Selmouni c. France, Strasbourg, 28 juillet 1999, du rapport de la Commission de la Cour européenne des droits de l'homme, adopté à Strasbourg le 11 décembre 1997 (requête n° 25803/94)* https://hudoc.echr.coe.int/fre

Cette personne a été condamnée pour trafic de stupéfiant à 15 ans de prison ferme et à payer 24 millions de francs avec d'autres prévenus ; A.Selmouni a porté plainte pour mauvais traitements. En 1998, donc 6 ans après les faits, 3 policiers sont tout d'abord condamnés de 4 à 3 ans d'emprisonnement, les faits de viols n'ont pas été comptés. Cette condamnation a provoqué la colère de tous les policiers qui ont alors manifesté, puis le ministre de l'Intérieur de l'époque les a reçus. Entre-temps, les policiers ont fait appel, A. Selmouni a pu reconnaître l'auteur des sévices sexuels. Les peines des policiers, suite à leur appel, ont été réduites à des peines d'emprisonnement avec sursis de 18 à 15 mois. Le même jour, la Cour européenne des droits de l'homme condamnait le gouvernement français pour « torture », mais les policiers tortionnaires étaient libres.

31 Référence à l'affaire Théo qui a été violé avec une matraque télescopique d'une façon si violente qu'une partie de son intestin a été déchirée, l'obligeant encore, un an et demi après les faits à avoir une poche de stomie. L'affaire est toujours en cours de traitement judiciaire. L'IGPN a retenu en premier lieu l'hypothèse de l'accident, mais l'expertise médicale de 2019 déclare que Théo aura besoin d'un suivi médical à vie à cause de cette interpellation et que ce suivi est en lien avec celle-ci.

32 *Témoignage #sur écoutes*, **Street Press** https://twitter.com/streetpress/status/1263152511440977920

33 *Témoignage n°6 #Surecoutes,* envoyé à **Streetpress** https://twitter.com/streetpress/status/1265326834310426626

34 *Témoignage n°4 #surecoutes*, envoyé à **Streetpress** https://twitter.com/streetpress/status/1261281040653602817

Évidemment, c'est très loin d'être les seuls témoignages des victimes de la violence policière : il est impossible de donner tous les liens vidéo[35] qui ont émergé durant les manifestations de la loi travail, durant le mouvement des gilets jaunes, les manifestations des soignants suite au premier confinement, où l'on voit la violence s'exercer sur des cibles qui ne font absolument rien de menaçant ou encore qui sont totalement disproportionnées par rapport à la "menace" qu'ils représenteraient.

Le besoin de sécurité des gens est donc sapé si la police, qui est censée les protéger, les menace directement. De façon générale, Il est alors créé un climat de méfiance envers la police, qui va au-delà même des délinquants et criminels, et les gens, quoiqu'ils fassent, en viennent à avoir peur de la police : vivre en banlieue, aller en manifestation, est perçu comme des situations dangereuses non pas à cause d'un désordre public, mais à cause de la possibilité de la violence arbitraire des forces de l'« ordre » et des gardiens de la « paix ». Ici nous avons vu le point de vue de personnes prises pour cibles par la police – que ce soit de façon arbitraire comme « légitimée » par un affront à la loi -, mais qu'en est-il des personnes qui pourraient avoir besoin de la police, comme les victimes ?

Les problèmes de la police, dans les chiffres et études

On peut aussi se faire une autre idée des manquements à la déontologie des forces de l'ordre subis par les citoyens, avec le nombre de réclamations auprès du défenseur des droits, qui n'a pas cessé d'augmenter.

En 2018, ces 1520 réclamations portaient sur 13 % du personnel de la gendarmerie, sur 18,9 % des agents de l'administration pénitentiaire, et sur 56,3 % des policiers ; les motifs de réclamations se répartissaient ainsi en violences (29,1 %), refus de plainte (19,3 %), propos déplacés (11,2 %), manque d'impartialité (10,7 %), non-respect de la procédure (9,9 %)[36]. Mais il faut se rappeler que beaucoup de cibles de violence ne font pas cette démarche (par exemple les témoignages recueillis par Streetpress vus ci-dessus).

À ces chiffres, on pourrait opposer que les mouvements de foule mobilisant la police étant plus nombreux et la tension générale dans la société augmentant, il y a plus d'« accidents » : les chiffres d'éborgnement et de mains arrachées sont principalement dus à des grenades lancées sur les manifestants gilets jaunes par exemple. Mais on pourrait tout aussi bien remettre en question le fait de mobiliser la police de cette façon si lourdement armée face à des manifestations : si le rôle de la police est de protéger la population, pourquoi à chaque fois qu'elle tente de s'adresser au gouvernement, dénoncer ses politiques, celui-ci détourne la police contre elle ? N'y a-t-il pas un devoir de désobéissance dans la charte des policiers et gendarmes qui pourrait être respecté ? La population en conclut donc que protéger l'État – ses dominants et leurs intérêts et aspirations – est un mandat plus prioritaire que de protéger la population et de faire respecter les droits de l'homme.

Au final, on pourrait y voir un problème commun qui sape à la fois les policiers à aspiration intrinsèque (ils sont exploités pour faire le contraire du cœur de leur métier), les manifestants (dont les revendications ne sont jamais prises en compte, ce qui les pousse à manifester de moins en moins dans les règles, puisque manifester dans les règles ne fonctionne pas) et les cibles de violence policière : le pouvoir ordonne une répression qui va à l'encontre de l'intérêt

35 Cependant on peut en trouver en masse sous le hashtag #violencepolicieres sur Twitter https://twitter.com/search?q=%23ViolencesPolicieres&src=typeahead_click

36 *Les gendarmes à l'origine de 13 % seulement des réclamations au Défenseur des droits*, 12 mars 2019, **L'essor**, https://lessor.org/societe/les-gendarmes-a-lorigine-de-13-seulement-des-reclamations-au-defenseur-des-droits/

du plus grand nombre, que ce soit à l'encontre des cibles de la violence comme à l'encontre de ses exécutants, alors qu'ils avaient pour mission de sécuriser l'intérêt collectif, et c'est cela le problème commun à régler, ce pouvoir qui réprime.

Je comprends qu'on puisse trouver cette interprétation d'apparence naïve ou simpliste, mais sous le prisme de l'autonomie et de l'autodétermination, en toute logique, des environnements sociaux qui ont des aspirations intrinsèques, coopèrent, s'entraident à régler ensemble un problème, ou au moins, n'interfèrent pas dans les projets intrinsèques de l'autre. Il n'est pas utopique que par altruisme la police n'interfère pas dans le projet des manifestants, parce que leur projet serait reconnu comme intrinsèque, juste, constructif. C'est déjà arrivé dans l'histoire : dans les années 60, le mouvement des droits civiques pour les afros-américains, a été émaillé de fortes violences à l'encontre des manifestants ; mais il est arrivé aussi parfois le contraire, avec des policiers qui ont d'eux-mêmes baissé les armes parce qu'ils considéraient le mouvement comme juste et ne voulaient pas être violents comme leurs collègues ; des communes ont directement négocié et organisé l'arrêt de la ségrégation voyant les manifestations dans les autres villes et voulant éviter toute violence[37].

L'environnement distal politique peut régler à la source le problème d'une façon qui ne détourne pas la police de sa fonction de protection des citoyens, tout simplement en écoutant et en appliquant les revendications des manifestants si celle-ci sont légitimes et vont dans le sens des droits humains. Et la police elle-même en tant qu'environnement social peut affirmer sa fonction de protection et son éventuelle autodétermination altruiste en refusant d'engager une violence contre des personnes qui ne menacent pas l'ordre social, mais au contraire veulent l'améliorer de façon altruiste. Comme d'habitude, cela demande une désobéissance à des ordres, mais celle-ci est en plus légitimée dans le code de déontologie de la police et de la gendarmerie :

> « *Article R. 434-5 – Obéissance*
> I. - Le policier ou le gendarme exécute loyalement et fidèlement les instructions et obéit de même aux ordres qu'il reçoit de l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public.
> S'il pense être confronté à un tel ordre, il fait part de ses objections à l'autorité qui le lui a donné, ou, à défaut, à la première autorité qu'il a la possibilité de joindre, en mentionnant expressément le caractère d'illégalité manifeste qu'il lui attribue. Si, malgré ses objections, l'ordre est maintenu, il peut en demander la confirmation écrite lorsque les circonstances le permettent. Il a droit à ce qu'il soit pris acte de son opposition. Même si le policier ou le gendarme reçoit la confirmation écrite demandée et s'il exécute l'ordre, l'ordre écrit ne l'exonère pas de sa responsabilité.
> L'invocation à tort d'un motif d'illégalité manifeste pour ne pas exécuter un ordre régulièrement donné expose le subordonné à ce que sa responsabilité soit engagée.
> Dans l'exécution d'un ordre, la responsabilité du subordonné n'exonère pas l'auteur de l'ordre de sa propre responsabilité.
> II. - Le policier ou le gendarme rend compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique de l'exécution des ordres reçus ou, le cas échéant, des raisons de leur inexécution. Dans les actes qu'il rédige, les faits ou événements sont relatés avec fidélité et précision. »[38]

Qu'en est-il du racisme dans la police ? Tous les témoignages (par exemple des policiers) en rapportent, et on pourrait là encore dire que les individus comme ceux dont Alex a surpris les conversations sont rares, des cas isolés, passés sous le radar. Mais en 2020, un rapport du défenseur des droits officialise le fait que les discriminations sont systémiques dans la police :

37 *Révolution non-violente,* **Martin Luther King** ; *Désobéir en démocratie* **Manuel Cervera-Marzal** ; *La pensée désobéissante de Thoreau à Martin Luther King* (2013, Les Editions Aux forges de Vulcain) ; *La non-violence,* **J. Semelin et Mellon**

38 https://www.interieur.gouv.fr/Le-ministere/Deontologie

> « *Police*
> Les personnes identifiées comme noires et arabes font l'objet de biais et de pratiques discriminatoires d'ordre systémique dans le cadre de leurs relations avec les forces de l'ordre. Les études statistiques révèlent une concentration très importante en France des contrôles d'identité sur les jeunes (18-24 ans) perçus comme noirs et arabes, résidant dans une cité ou un grand ensemble, ainsi qu'une surdéclaration par ces derniers de manquements à la déontologie des forces de l'ordre lors des opérations de contrôle (tutoiement, insultes, agression physique, etc.)[39]. Ce profilage racial et social apparaît comme le révélateur de situations sociales tendues et de relations dégradées avec les forces de l'ordre[40].
> Il doit se comprendre à la lumière d'une part des pratiques professionnelles, individuelles et collectives, susceptibles de produire des discriminations, d'autre part de l'absence de dispositif de traçabilité des opérations de contrôle. Les études sur les contrôles policiers mettent ainsi en évidence que les comportements attendus des personnes contrôlées par les forces de l'ordre, en termes de conformité et de politesse, sont décuplés à l'encontre des minorités, notamment celles résidant dans des quartiers jugés difficiles[41]. Le marqueur territorial redoublant celui de l'origine, tous deux peuvent favoriser le déclenchement d'une opération de contrôle, sans qu'un comportement objectivement suspect ait nécessairement été identifié en amont. »[42]

Ce constat fait suite également à des enquêtes prouvant le racisme systémique :

> « *Décision relative aux consignes et mentions de service discriminatoires émanant d'un commissariat de police parisien relatives à des évictions systématiques de Roms et de SDF*
> Une affaire sur laquelle le Défenseur est intervenu souligne l'existence du profilage racial et social. Le Défenseur des droits a été saisi d'ordres, de consignes et de mentions de service émanant du commissariat de sécurité publique d'un arrondissement de Paris, entre 2012 et 2018, qui laissent présumer des interventions discriminatoires dans cette circonscription par la brigade de police secours et de protection (BPSP)[43]. Ils sont en effet enjoint de procéder, dans un secteur donné, à des contrôles d'identité de « bandes de noirs et Nord-Africains » (consigne en 2012) et sur tout l'arrondissement, à des « évictions systématiques de SDF et de Roms » (pratique de 2012 à 2018). Après enquête, le Défenseur demande l'inspection de l'ensemble des commissariats parisiens pour évaluer l'étendue des pratiques d'évictions discriminatoires et leur impact sur les personnes en situation d'itinérance. »

La discrimination s'avère systémique dans approximativement tous les pans de la société : logement, éducation, travail, santé… :

> « Au fil des années, les discriminations liées à l'origine, loin de diminuer, persistent et se manifestent dans tous les aspects de la vie quotidienne. Elles sont reconnues comme telles, mais demeurent orphelines de politique publique volontariste et ambitieuse pour les prévenir et les combattre. »

La cause profonde est politique : les autorités, qu'elles soient dans la sphère publique ou dans la sphère privée (entreprises) n'engagent pas de pouvoirs, d'actions pour régler le problème ; soit elles sont indifférentes au problème de discrimination (et donc le laissent se per-

39 **Défenseur des droits**, *Enquête sur l'accès aux droits. Vol.1 : Rapports police/population. Le cas des contrôles d'identité*, 2017 ;

40 Selon l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA), le profilage consiste à « catégoriser des personnes en fonction de leurs caractéristiques déduites », comme l'origine supposée, la couleur de peau, la religion ou la nationalité. Pour plus d'informations, voir : Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA), Guide pour la prévention du profilage illicite aujourd'hui et demain, 2019.

41 Jobard F., « Police, justice et discriminations raciales », in Fassin D. et Fassin E., De la question sociale à la question raciale ?, op. cit.

42 *Discriminations et origines :l'urgence d'agir,* **Défenseur des droits**, 2020 https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rap-origine-num-15.06.20.pdf

43 Décision 2019-090 du 2 avril 2019 relative aux consignes et mentions de service discriminatoires émanant d'un commissariat de police parisien relatives à des évictions systématiques de Roms et de SDF

pétuer), soit elles y participent activement comme ce commissariat parisien sur lequel le défenseur des droits a enquêté.

Plus encore, le problème ne concerne pas uniquement la France, mais bien d'autres pays ; ici le défenseur des droits cite des pays qui ont tenté de faire quelque chose contre le racisme systémique dans la police :

> « Des enquêtes publiques au sein de la police... et des réformes en Grande-Bretagne et au Québec :
> Suite à l'absence d'investigation sur la mort en 1993 d'un jeune noir, Stephen Lawrence, une grande enquête publique a été lancée sur les allégations de racisme au sein de la police[44]. En février 1999, le juge MacPherson rendait son rapport concernant l'enquête autour de ce meurtre. Le célèbre rapport Lawrence a permis de reconnaître le caractère systémique du racisme au sein de la police britannique[45]. À partir de ce constat, le juge a préconisé d'étendre les prérogatives du Race Relations Act, la législation antiraciste et antidiscriminatoire adoptée en 1965 : après avoir d'abord mis l'accent sur les discriminations en matière d'emploi et de logement, cette législation a été étendue aux services de la police et de la justice, ainsi qu'à la santé publique, à l'éducation et l'armée[46]. De même au Québec, plusieurs rapports publics ont été rendus suite à différents incidents et de nombreux signes de tension entre la police et les « minorités visibles »[47]. Ces rapports ont systématiquement constaté que la police était marquée par des préjugés défavorables aux minorités et dévoilé la méfiance totale de ces dernières à l'endroit des forces de police. Des recommandations furent formulées concernant notamment la formation, les mécanismes de contrôle et le recrutement des policiers et des policières. »[48]

Les discriminations sont extrêmement ancrées depuis des décennies, voire des centaines d'années dans les cultures qui légitiment et ont structuré leurs avantages sur l'oppression et le traitement inégalitaire de certaines personnes : aux États-Unis, on peut remonter jusqu'à l'histoire de l'esclavage, et même l'arrivée des colons et leur rapport esclavagiste ou génocidaire aux Amérindiens[49] ; en France, il y a des connexions avec le colonialisme[50].

La discrimination d'un groupe sur un autre permet aux discrimateurs de se supérioriser, d'en tirer des bénéfices. Par exemple, dans l'histoire de l'esclavage[51] on voit que les préjugés ne sont pas là en premier, mais qu'ils adviennent dans en second temps pour justifier qu'on exploite, qu'on soit injuste, cruel envers un autre humain pour son profit personnel. Cela permet de supprimer toute empathie à son égard et de faire croître l'exploitation. On voit cela à petite échelle dans le témoignage du jeune de 18 ans qui se fait frapper, mais sur lequel les policiers portent plainte afin de gagner de l'argent : provoquer, puis frapper la cible et poursuivre en justice la cible est parfois une pratique motivée extrinsèquement (gagner plus d'argent), ce qui est d'ailleurs rapporté par des policiers eux-mêmes dans les témoignages cités précédemment.

Ainsi, face aux discriminations même modernes, une piste est de se demander à quoi sert ce préjugé aux individus qui l'expriment, quel bénéfice ils en tirent, afin de voir comment on pourrait faire en sorte que le discriminateur ne gagne plus ce « bénéfice » à la discrimination,

44 *Stephen Lawrence tué parce qu'il était noir,* **L'humanité**, 1997 https://www.humanite.fr/node/151815

45 **MacPherson W.**, *The Stephen Lawrence Inquiry,* 1999

46 **McLaughlin E. and Murji, K.,** *« After the Stephen Lawrence Report »*, Critical Social Policy, 19(3), 1999, pp. 371–385

47 *Commission des droits de la personne du Québec, Enquête sur les relations entre les corps policiers et les minorités visibles et ethniques : rapport final du Comité d'enquête à la Commission des droits de la personne du Québec*, Montréal, 1988.

48 *Discriminations et origines :l'urgence d'agir,* **Défenseur des droits**, 2020https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rap-origine-num-15.06.20.pdf

49 *Une histoire populaire des États-Unis*, **Howard Zinn**, 1980 ; *Black America : Une histoire des luttes pour l'égalité et la justice (XIXe-XXIe siècle)*, **Caroline Rolland-Diamond**, 2016

50 *La domination policière : Une violence industrielle,* **Mathieu Rigouste,** 2012

51 *Une histoire populaire des États-Unis*, **Howard Zinn,** 1980

et comment on pourrait lui apprendre un autre modèle de croissance personnelle qui ne s'appuie pas sur la destructivité d'autres êtres humains ou le cautionnement de cette destructivité. Évidemment, il y a d'abord à couper court à toute récompense possible qui suit la violence policière (promotions, primes, profit...) et faire en sorte qu'au moins les sanctions que les personnes reçoivent pour violence en général soient les mêmes pour les policiers, et qu'ils ne soient pas considérés comme pouvant continuer leur métier alors qu'ils ont détruit des personnes d'une façon ou d'une autre, ce qui est un abus de leur pouvoir.

J'ai personnifié ici le problème, mais ce discriminateur pourrait être un environnement social. Ainsi, je ne souscris absolument pas à l'idée que l'attitude, le comportement des discriminés est à l'origine de leur discrimination. Le problème viendrait soit d'une volonté de domination (pour des bénéfices) du discriminateur, soit d'un autoritarisme de droite ou d'une orientation à la dominance sociale liée à une peur généralisée de l'autre. Et parfois les deux. Un constat ethnocentrique serait de conclure que par cette affirmation, j'affirme que les discriminés seraient hors de tout soupçon ou de comportements problématiques, comme si j'affirmais là défendre une espèce de clan. Or c'est le mécanisme de discrimination que j'accuse ici, et la discrimination n'est jamais de la faute de la personne qui en est cible. Et si on a à cœur de faire diminuer la délinquance, la criminalité, alors il faudrait se concentrer sur les mécanismes propres à ces questions, et non chercher à blâmer les victimes de ces mécanismes.

◆→I■L'autodétermination des citoyens ?

Toutes les violences subies par les personnes sont évidemment sapantes à de nombreux titres : elles sapent la proximité sociale, l'autonomie, la compétence. Elles causent des traumatismes, et constituent autant de risques d'orientation impersonnelle ou contrôlée. Maintenir des aspirations intrinsèques quand l'autre est perçu comme une menace peut alors être très difficile. Cela sape plus que les victimes, c'est tout le corps social autour d'elles qui est touché et qui va alors se méfier des policiers, y voir une menace. Cela sape la société, car chacun de ces témoignages fait craindre des formes de régimes autoritaires, injustes, arbitraires, où la violence peut tomber au hasard, pour rien, sans que le gouvernement n'y puisse rien faire ou pire, ne veuillent rien changer afin de mieux dominer. C'est aussi un problème pour les agresseurs, dont les motivations sont autoréduites aux aspirations extrinsèques ce qui affectera leur bien-être, sapera leur besoin de proximité sociale, les mettra dans un mode défensif où ils se cachent à eux -mêmes leurs méfaits.

La discrimination sape évidemment l'autodétermination des personnes qui sont cibles de celle-ci ainsi que leur entourage : des possibilités leur sont littéralement enlevées, ils subissent un traitement injuste et arbitraire, parfois très difficile à interpréter puisqu'évidemment les auteurs de discrimination n'avouent pas avoir évincé ou maltraité une personne sur la raison d'un critère arbitraire, mais vont rationaliser en arguant le mauvais comportement de l'autre. La discrimination sape le besoin d'autonomie, de compétence (puisqu'il y a jugement d'abord sur des critères arbitraires de couleur de peau par exemple), de proximité sociale (les personnes sont rejetées, humiliées, évincées, empêchées d'atteindre des environnements sociaux, sous des prétextes arbitraires). L'orientation autonome est rendue extrêmement difficile à mettre en œuvre et dépend alors de la chance d'être tombé sur un environnement non-discriminant ou de faire preuve d'une autodétermination individuelle.

Les discriminations sont aussi un problème pour ceux qui n'en sont pas la cible : les non-discriminés, favorisés, peuvent parfois vivre dans l'illusion que le monde est juste, méritocratique, et avoir donc une perspective biaisée de la réalité, entretenir vaillamment un système inéga-

litaire par inconscience du phénomène, ce qui pose un problème à leur autodétermination également puisqu'ils n'ont pas consciemment décidé cette participation. Ils peuvent scorer haut sur le SDO sans jamais l'avoir pensé, décidé, ce qui est une absence d'autodétermination.

Et on l'a vu, les discriminateurs sont fortement sapés par leur propre discrimination qui les coupe de tout, qui est à la fois cause et signe d'un mal-être qu'ils alimentent de plus belle à travers l'idéologie fasciste. Quand bien même ils auraient l'impression qu'être fasciste leur donnerait une certaine valeur, leurs problèmes se perpétueront notamment par une fermeture au comblement de la proximité sociale (la haine d'approximativement tout le monde, y compris des femmes alors qu'ils sont hétérosexuels, ce qui rendra très difficile la construction de relations amoureuses), une fermeture de l'autonomie, une orientation totalement déterminée par l'extérieur.

■⇤◆L'institution policière s'oppose-t-elle à l'autodétermination ?

Si on résume les facteurs anti-autodétermination trouvée dans les témoignages de policiers, de victimes de la police, les études et chiffres au sujet de l'institution, on trouve les éléments ci-dessous (liste non-exhaustive, qui n'est pas forcément une réalité dans tous les commissariats/gendarmeries ni dans tous les services de police, il s'agit là de se centrer sur les problèmes anti-autodétermination, non de réaliser une photographie complète de l'institution).

L'institution policière s'oppose à l'autodétermination des policiers à cause :

• du benchmark, de la politique du chiffre,
• du maintien des problèmes pour faire du chiffre (ex. : exploitation des ronds-points mal signalisés pour faire des PV, plutôt que de faire en sorte que ces ronds-points soient bien signalisés),
• de l'absence de soutien face aux situations traumatiques,
• de l'absence de feedback positif du métier par les citoyens, parce que les missions ne le permettent pas, étant centrées sur le répréhensif,
• de la permission voire de la valorisation des comportements violents,
• du racisme systémique,
• de l'alimentation d'une culture machiste/répréhensive,
• de l'attaque des aspirations intrinsèques et de ceux qui les portent,
• de la raison d'être de l'institution ou de ses missions de l'institution contradictoires (protéger les citoyens/protéger le pouvoir ; impartialité dans la charte/missions partiales, etc.),
• de la valorisation des aspirations extrinsèques,
• de l'apprentissage et des missions centrées sur le répressif et non sur la prévention ou la résolution de problèmes,
• du refus de régler les problèmes de discrimination, de violence policière en son sein,
• de l'absence de garde-fou concernant l'émergence de la corruption,
• de l'autorisation de profils à fort RWA et/ou SDO en son sein.

L'institution policière s'oppose à l'autodétermination des cibles (présumées coupables ou non) à cause :

• des contrôles d'identité injustes, discriminatoires et humiliants,
• de la corruption,
• des discriminations,
• des violences verbales, physiques, sexuelles,

• des meurtres,
• de la complicité lors de violences ou meurtres (exemple, absence d'intervention lorsqu'un collègue agresse, torture ou tue une cible).

L'institution policière s'oppose à l'autodétermination des victimes à cause :

• de l'absence de confiance de la part des personnes à cause des problèmes listés précédemment,
• du refus de la prise de leur plainte, voire en mettre le blâme sur les victimes,
• de procédures lourdes/lentes (qui concernent tout le système pénal),
• de l'absence de résolution des problèmes ou de soutien le permettant,
• du processus de justice qui n'assure pas le sentiment de sécurité.

Faire l'exact inverse de ces listes n'est pas au programme en France, puisque les ministres refusent même de reconnaître qu'il existe des violences policières[52]; alors que j'écrivais, le gouvernement proposait d'annuler l'autorisation d'une prise d'étranglement qui cause des morts, les syndicats de police ont légèrement manifesté leur désaccord, actuellement c'est en cours d'étude[53] (à noter que les gendarmes l'ont par contre abandonné d'eux-mêmes il y a longtemps). Autrement dit, il n'y a aucune volonté politique de changer ces problèmes profondément, et il est impossible pour les policiers conscients du racisme et de la violence de faire quoi que ce soit pour modifier les choses de l'intérieur, puisqu'ils subissent en retour un harcèlement violent[54]. Le lancement d'alertes, les études sérieuses, telles que celle du défenseur des droits, ne semblent rien faire bouger, si ce n'est au moins la prise de conscience de la population, qui à force d'avoir victime de la police (dans de nombreux groupe sociaux différents), se méfie de plus en plus massivement de la police et réprouve son attitude violente et raciste.

Et comme on l'a évoqué dans le chapitre, la violence et le racisme sont aussi présents dans la police dans d'autres pays, ce qui n'aide pas à trouver des modèles alternatifs qui pourraient être inspirants pour s'attaquer à ces problèmes. J'ai mis énormément de temps avant de pouvoir trouver une quête constructive qui pourrait s'opposer un peu à ces problèmes, parce que je me centrais trop sur la police : or, c'est tout le système pénal et ses conceptions qui posent problème, donc la solution devait être de repenser ce qu'on fait des délits, des crimes dans la société, comment on résout les problèmes de criminalité. Autrement dit, il fallait repenser la notion même de justice et comment elle s'opérationnalise, afin de créer des structures vraiment différentes : par chance, cela fait maintenant plusieurs dizaines d'années qu'une autre forme de justice a été testée, appliquée, et celle-ci transforme aussi certains services de police. C'est ce que nous allons étudier à présent.

52 Gérald Darmanin dit « s'étouffer » lorsqu'il entend parler de violences policières. https://www.franceculture.fr/emissions/linvite-des-matins/police-limpossible-reforme
53 https://www.lemonde.fr/societe/article/2020/06/16/police-la-technique-dite-de-la-cle-d-etranglement-maintenue-provisoirement_6042957_3224.html
54 France culture, Épisode 4 : Nos vies françaises #2, Erik Blondin : dans la police ; https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/les-pieds-sur-scene-22-nos-vies-francaises ;

CONSTRUCTION°

La justice restauratrice

⬟CONSTRUCTION° : la justice restauratrice

À partir d'un contexte de sapage concernant tous les acteurs d'une situation (victime, offenseur, communauté), on va voir comment la justice restauratrice tente de libérer de l'orientation contrôlée ou impersonnelle, aide à reconstruire l'orientation autonome.

La justice restauratrice[1] est une alternative, une « troisième voie », aux moyens habituels de répondre à la criminalité, et a commencé à être testée dans les années 70 aux États-Unis via des processus de médiation et de réconciliation : dans un cadre très sécurisé, victimes et délinquants se rencontraient afin que la victime puisse éprouver un véritable sentiment de justice en exposant à l'offenseur les conséquences de ses offenses, en pouvant lui poser des questions auxquels lui seul pouvait répondre. L'offenseur pouvait alors prendre conscience de ses actes en étant directement confronté à la souffrance de la victime, pouvait exprimer ses excuses. L'échange visait alors à trouver une réparation : via un médiateur et l'interaction entre les parties, il pouvait être décidé ce que l'offenseur devait réparer afin de guérir au mieux les torts commis.

Voici un exemple[2] de ces médiations dans les années 70 : Russ a commencé sa vie dans des conditions plutôt difficiles, il avait 6 frères et sœurs, leur père est mort lorsque Russ avait six ans, et sa mère quand il en avait 15. Il finit par plonger dans l'alcool et la drogue. Un soir, lui et ses amis se mettent en tête de tout saccager sur leur passage : ils abîment 24 voitures, un bateau, 22 propriétés, un magasin ainsi qu'une église.

La police les arrête le lendemain, ils reconnaissent leur responsabilité.

Dans un parcours classique de justice, la police l'arrêterait, celui-ci irait ensuite au tribunal où un avocat tenterait de lui donner des circonstances atténuantes pour alléger sa peine (par exemple en citant son parcours de vie plein de souffrance) et les avocats des victimes tenteraient de faire prendre conscience des conséquences des saccages afin qu'ils obtiennent des dédommagements à hauteur de ceux-ci.

Cependant, il est probable que ce parcours classique non seulement n'arrête pas les actes de Russ, les problèmes qui sont liés à ces délits n'étant pas réglés, cela augure une forte récidive ; mais aussi ne permettent pas aux victimes d'avancer sereinement, ces dernières, se pouvant par exemple se sentir en insécurité, doublant leurs dépenses au-delà des dédommagements afin de se sécuriser. Non seulement l'aspect matériel pour elles n'est pas vraiment « réparé », mais l'aspect psychologique n'est pas du tout soigné : les victimes vivront au quotidien dans la crainte que l'événement se reproduise, peut-être avec du ressentiment et de la méfiance pour tous les gens qui pourraient ressembler à Russ, ou peut-être se sentiront-elles coupables et chercheront indéfiniment à savoir pourquoi elles ont été touchées elles, sans être certaines si Russ les a visés personnellement ou pas du tout.

Mais cette affaire sera traitée via les premières initiatives de justice restauratice ; Mark Yantzi, un agent de mise à l'épreuve, a l'idée de faire se rencontrer les victimes et les délinquants, afin que ceux-ci reconnaissent leur responsabilité et s'engagent à réparer le mal fait. Yantzi propose cette démarche au juge Gordon McConnell qui, lui-même assez fatigué de l'inefficacité de la justice concernant la récidive, accepte.

1 Les termes « justice restauratrice », « justice réparatrice » sont synonymes et ne renvoient pas à des concepts différents. Nous emploierons les deux ici.

2 Cité dans *Introduction à la psychologie positive,* **Jacques Lecomte**, Dunod, 2014 et *Handbook of restorative justice,* **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness,** 2011

> « Rencontrer nos victimes, écrit Russ Kelly, a été l'une des choses les plus dures que j'aie jamais vécu dans ma vie. Accompagnés par Mark Yantzi et Dave Worth, nous leur avons présenté nos excuses, écouté ce que les victimes avaient à nous dire, déterminé le montant de la restitution, demandé pardon et déclaré aux victimes que c'était un acte de vandalisme au hasard et qu'elles n'étaient donc pas ciblées. […] Environ deux mois plus tard, nous sommes revenus avec des chèques pour compenser les dépenses non couvertes par les assurances. Nous avons été également sanctionnés par une mise à l'épreuve de 18 mois. […] Si j'avais été en prison, j'en serais ressorti en étant une personne pire, avec un cœur endurci. » Russ Kelly est aujourd'hui… médiateur et conférencier sur la justice restauratrice, au sein de l'association Initiatives de justice communautaire. »[3]

Depuis la justice restauratrice a beaucoup évolué, et s'est diffusée dans de nombreux pays (Québec, Australie, Nouvelle-Zélande, Angleterre) sous des formes différentes, s'inspirant aussi des protocoles de justice des autochtones (notamment des Amérindiens, des aborigènes d'Australie, du Québec) qui, avant colonialisme, fonctionnait aussi sous cette forme de rencontre entre offenseurs, victime, communauté, et cherchait à résoudre le problème de façon à ce que la victime se sente réparée, que la communauté ne soit plus inquiétée par ce crime ou délit, que l'offenseur puisse se réintégrer, notamment via une réparation des dommages (matériels comme moraux) et une transformation de ces comportements d'une façon qui ne lèse ou n'inquiète plus le collectif.

Ainsi, Howard Zehr définit la justice restauratrice comme :

> « Un processus visant à impliquer, dans la mesure du possible, ceux qui sont concernés par une infraction spécifique, afin d'identifier et de traiter collectivement les préjudices, les besoins et les obligations, afin de guérir et de rendre aussi juste que possible la situation. »[4]

De façon générale, la justice habituelle et ses conceptions

Pour bien comprendre la justice restauratrice, il nous faut en premier lieu voir les conceptions de la justice traditionnelle. Quand une personne commet un tort contre une autre, la justice considère qu'il y a un état d'injustice et que pour le corriger, **l'offenseur doit subir une souffrance proportionnelle à celle de la victime**. Quand il a reçu cette souffrance, on estime que l'équilibre a été rétabli. Ainsi plus la punition est sévère, plus on estime, dans la justice traditionnelle, que les personnes seront dissuadées de faire ces actes ou de les recommencer. Le focus de l'injustice est centré sur l'offenseur : pour résoudre la situation, il s'agit de le punir, mais les conséquences de l'offense chez la victime ne sont pensées qu'en terme de réparation matérielle (il y aura des dédommagements par exemple). **Le crime lui-même, est considéré avant tout comme un viol de la loi, donc un affront contre l'État**, ce qui met encore une fois la ou les victimes en second plan, en rôle de figurants : la scène de justice est principalement centrée sur ses acteurs professionnels, que ce soit le juge, les avocats, les professionnels en amont (tels que la police), en aval (ceux de la prison, de la réinsertion). Les offenseurs et victimes doivent passivement suivre le processus de justice, **c'est une affaire d'État, gérée par ses acteurs professionnels** qui ont le pouvoir de la décision finale.

La justice habituelle n'a pas cette conception par hasard, elle est une institution faite pour gérer les situations d'injustice : laissée aux professionnels, distanciée des victimes et des offenseurs, on l'éloigne par exemple des formes « chaotiques » et apparentes de justice, comme

3 *Introduction à la psychologie positive,* **Jacques Lecomte**, Dunod, 2014

4 *The little book of restorative justice*, **Howard Zehr et Ali Gohar,** 2002 https://www.unicef.org/tdad/littlebookrjpakaf.pdf

la vengeance.

La vengeance est une façon apparente pour la victime ou proche de la victime de rétablir la justice pour la victime, mais qui entraîne un cercle de violence sans fin, ce qui est un problème pour la paix de la société: la vengeance n'arrête pas le crime, elle le perpétue. Ou au contraire, l'absence de justice laisserait les offenseurs continuer à offenser sans être arrêtés dans leur violence, les problèmes ne seraient pas résolus. Bref, il s'agit d'ordonner la justice, de l'organiser pour établir une forme d'ordre dans la société, qui peut éviter la perpétuation des problèmes et l'escalade de ceux-ci. Mais le mouvement pour une justice restauratrice considère cela comme problématique quant à ces conceptions et conséquences.

De façon générale, la justice restauratrice et ses conceptions

Elle considère pour sa part que le crime est d'abord une violation des personnes : le crime, l'offense, lèse une victime parce qu'elle y perd son pouvoir personnel, son autonomie, parce qu'elle en est traumatisée (à divers degrés de gravité), ce trauma sapant leur autonomie (par exemple, une personne cambriolée ne se sent plus en sécurité chez elle, craint les allées et venues autour de son domicile, etc.).

Ces violations de la personne et des relations interpersonnelles sont considérées par la justice restauratrice comme créant des obligations pour l'offenseur, ses obligations centrales étant de réparer les torts.

Voici un comparatif des conceptions générales de la justice habituelle telle qu'on les a vues au-dessus, avec celles de la justice restauratrice qui conçoit différemment les choses : (tableau page suivante).

Justice habituelle	Justice restauratrice
■ Le crime est considéré comme un viol de la loi.	Le crime est considéré comme un viol de la personne, des relations interpersonnelles.
■ L'injustice est réglée si l'offenseur souffre à hauteur de ce qu'a souffert la victime.	● L'injustice est réglée si les torts ont été réparés, que la victime est satisfaite dans ses besoins, que l'offenseur a reconnu le tort et l'a réparé, que la collectivité n'est plus inquiétée par ce tort.
■ Les professionnels de la justice sont les seuls habilités à rendre justice, à décider ce qui est le plus approprié à faire selon les lois et échanges entre professionnels.	Les professionnels de la justice sont à disposition pour aider à trouver des solutions satisfaisantes et justes pour la victime, la collectivité et l'offenseur, mais ne décident pas à leurs places. Car le crime est considéré comme atteinte au pouvoir et à l'autonomie de la victime, une façon de rendre justice est donc de l'aider à retrouver du pouvoir.
■ Il est considéré que la victime est satisfaite lorsque l'offenseur est puni, qu'elle a eu un dédommagement matériel quant à l'offense.	Il est considéré que la victime est satisfaite lorsque ses besoins sont comblés (autonomie, sécurité), que la réparation leur permet de retrouver leur pouvoir, qu'elle a pu exprimer tout ce qu'elle avait à exprimer à l'offenseur ainsi qu'elle a pu obtenir tous les éléments qu'elle avait besoin de savoir, qu'elle a pu avoir tout ce dont elle avait besoin (en information, réparation, transformation de l'offenseur) pour sa résilience face aux sapages et traumatismes possibles que cette situation a induite en elle.
■ Les problèmes posés par l'offenseur et son offense sont considérés comme réglés lorsqu'il a été puni ou écarté de la société (prison).	Les problèmes posés par l'offenseur et son offense sont considérés comme réglés quand celui-ci a pris réellement conscience des conséquences de ses actes, qu'il a exprimé une réelle volonté de réparer ses offenses, qu'il a effectivement mené ces réparations, que la collectivité et la victime sont compensées et satisfaites au mieux.
■ L'offenseur ne peut comprendre les méfaits de ses actes que par la punition ou l'éviction	L'offenseur ne peut comprendre les méfaits de ses actes que lorsqu'il écoute vraiment la victime/la collectivité, répond à ses questions, voit/entend les conséquences de ses actes, comprend les liens que cela a détruits (chez la victime, la collectivité, et ces propres liens aux personnes).

La Justice restauratrice vise l'objectif de rendre la situation plus juste, et pour cela elle va mettre en place des processus visant l'autonomie : sa restauration chez la victime et la communauté touchée, la responsabilité assumée et appliquée chez l'offenseur.

Les buts de la justice réparatrice sont donc de[5] :

• **La paix et la transformation sociale** : rétablir l'ordre et la paix locale, retisser les liens endommagés, rendre la justice plus curative et idéalement plus transformative (l'offenseur cesse d'offenser, la victime retrouve son pouvoir, la paix de la communauté n'est plus perturbée, voire mieux installée, de façon plus pérenne).

5 C'est une synthèse provenant de plusieurs sources : *The little book of restorative justice,* **Howard Zehr et Ali Gohar,** 2002 https://www.unicef.org/tdad/littlebookrjpakaf.pdf ; *Introduction à la psychologie positive,* **Jacques Lecomte,** Dunod, 2014 ; *Manuel sur les programmes de justice réparatrice,* **Nations Unies Office contre la drogue et le crime,** New York, 2008. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Programme_justice_reparatrice.pdf ; *Handbook of restorative justice*, **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness,** 2011

• **L'empuissantement** : mettre les décisions clés entre les mains des personnes les plus touchées par la criminalité ; aider les victimes, leur donner la parole, leur permettre de participer et répondre à leur besoin. La communauté est empuissantée également quant à sa capacité à résoudre les problèmes, en collectivité, par ses décisions mutuelles coopératives.

• **La responsabilisation** : dénoncer le comportement criminel comme étant inacceptable et réaffirmer les valeurs (de paix) de la communauté. L'offenseur a pris conscience de la responsabilité de ses actes, a compris les conséquences négatives de ses actes, les a réparés et se comporte désormais d'une façon non criminelle, responsable, quant à la communauté, quant à son comportement ; la probabilité des infractions futures est réduite, parce qu'il est en empathie avec la victime/la collectivité et cherche à reconstruire des liens via ses actions de réparation dans le repentir.

Et pour atteindre ces objectifs il faut que :

• Les victimes soient impliquées dans le processus et en ressortent satisfaites.
• Les offenseurs comprennent comment leurs actions ont affecté d'autres personnes et qu'ils assument la responsabilité de ces actions.
• Les résultats aident à réparer les torts et à s'attaquer aux raisons de l'infraction : des plans spécifiques sont adaptés aux besoins de la victime et de l'offenseur, les deux parties ont le sentiment que l'affaire est close et sont toutes les deux réintégrées dans la collectivité.

Ainsi les questions qui dirigent le processus de justice restauratrice sont :

• Qui a été blessé ?
• Quels sont leurs besoins ?
• Quelles sont leurs obligations ?
• Pourquoi est-ce arrivé ?
• Qui a un intérêt dans cette situation ?
• Quel est le processus approprié pour impliquer les parties prenantes dans un effort pour redresser la situation et éviter qu'elle se reproduise ?

Ici, dans la scène de justice, les professionnels sont en arrière plan et accompagnent le processus par leur expertise, mais n'en sont pas les acteurs principaux : ils facilitent la justice, mais ne l'incarnent pas en soi.

Les principes de la justice restauratrice

Howard Zehr liste ainsi les principes qui sous-tendent et font qu'une justice est restauratrice :

> « Vous rendez justice de façon réparatrice lorsque vous vous…
> 1. concentrez sur les dommages de la criminalité plutôt que sur les règles qui ont été enfreintes;
> 2. faites preuve d'une préoccupation et d'un engagement égaux envers les victimes, les délinquants, les familles, en impliquant tous les intéressés dans le processus de justice.
> 3. œuvrez pour la restauration des victimes et de leur famille en les empuissantant et en répondant à leurs besoins tels qu'ils se voient.
> 4. Soutenez les délinquants tout en les encourageant à comprendre le tort qu'ils ont fait, à ac-

cepter et à s'acquitter de leurs obligations.

5. Reconnaissez que les obligations, même si elles peuvent être dures pour les offenseurs, ne doivent pas être conçues comme des dommages et doivent être réalisables.

6. Fournissez des opportunités de dialogues, directes ou indirectes entre la victime et les délinquants…

7. Ou trouvez des moyens significatifs d'impliquer la communauté et de répondre aux bases communautaires de la criminalité.

8. Encouragez la collaboration et la réintégration plutôt que la coercition et l'isolement

9. Faites attention aux conséquences imprévues de vos actions et programmes

10. Faites preuve de respect envers toutes les parties. »[6]

En résumé, la justice restauratrice est un retournement paradigmatique de la justice habituelle, mais tout en étant liée à des formes de justice « simples » (dans le sens où il n'y a pas d'abstraction). Elle est connectée à du « bon sens », pragmatique, terre à terre, et pense au bien-être de la collectivité et à son bon fonctionnement : le but est de mettre fin au cycle des offenses, des souffrances, pour que la communauté puisse continuer d'avancer, et donc les victimes doivent pouvoir sentir qu'il y a eu justice, l'offenseur doit avoir pris conscience de ses actes pour ne plus recommencer et avoir réparé les offenses faites à la victime et à la collectivité. Il n'y a pas d'abstraction dans ce processus, comme l'appel à des lois ou à des autorités professionnelles qui sauraient mieux rendre justice que les autres et à qui on donnerait toute latitude de décider selon des principes abstraits.

Différents processus de justice restauratrice

La justice restauratrice (JR) a une conception plastique qui se moule selon les situations, les besoins des personnes, la culture du pays, la culture de la communauté concernée par le crime. Le terme communauté dans la justice restauratrice renvoie à toute personne ou groupe ayant des liens de « *care* » ou étant concerné par un délit/crime ; parfois cela peut recouvrir une communauté au sens de lieu (personnes vivant dans le même lieu).

Il y a des principes généraux comme ceux décrits précédemment (l'importance de réparer ce que le crime a brisé, la réinsertion de l'offenseur dans la communauté afin de rétablir la paix sociale…), mais les protocoles s'adaptent aux personnes, aux situations. Cette plasticité n'est pas un manque d'organisation, mais bien un principe essentiel au concept de justice restauratrice.

Tout d'abord, un protocole de justice restauratrice peut intervenir à tout moment de la procédure judiciaire, c'est-à-dire avant ou après un jugement par la justice classique. Parfois elle peut remplacer des procédures classiques, mais également s'y superposer ou s'y adjoindre.

Le protocole peut être institutionnalisé, c'est-à-dire officialisé par les institutions d'un pays, auquel les personnes peuvent avoir recours[7], le protocole peut aussi s'inscrire selon une initiative autonome dans une institution (par exemple, l'école, ou dans le domaine professionnel où une démarche restauratrice peut aider à traiter les conflits), ou encore être une procédure

6 *The little book of restorative justice,* **Howard Zehr et Ali Gohar,** 2002 https://www.unicef.org/tdad/littlebookrjpakaf.pdf

7 En France, la justice restaurative a été inscrite dans la loi en 2012 « Le nouvel article 10-1 du code de procédure pénale prévoit que des mesures de justice restaurative peuvent être instaurées « à l'occasion de toute procédure pénale et à tous les stades de la procédure », ou dans la phase d'exécution de la peine (article 707 du même code). Ce texte pose plusieurs principes directeurs : -la reconnaissance des faits ; -l'information des participants et leur consentement exprès pour participer ; -la présence obligatoire d'un tiers indépendant et formé sur ces mesures ; -le contrôle de l'autorité judiciaire ; -la confidentialité des échanges. » Source : *Qu'est-ce que la justice restauratrice*, **Ministère de la justice,** http://www.justice.gouv.fr/le-ministere-de-la-justice-10017/quest-ce-que-la-justice-restaurative-29943.html

adoptée dans les groupes militants (qu'on verra plus tard).

Globalement, le processus central de la JR est la rencontre (directe ou indirecte) entre l'offenseur et la victime, parfois incluant la famille de chaque partie, parfois incluant des acteurs de la communauté, voire la rencontre entre deux communautés. Cette rencontre est faite dans un cadre sécurisé approprié, avec un facilitateur qui anime l'échange.

La victime exprime le méfait et ses conséquences, peut poser toutes les questions qu'elle souhaite à l'offenseur, celui-ci peut y répondre et expliquer ce qui a déterminé son acte, le pourquoi, le comment. Il peut exprimer ses regrets, ses excuses, sa responsabilité, sa compréhension par rapport à la victime. La visée est la prise de conscience de l'acte, la responsabilisation de l'offenseur. Ensuite il s'agit d'envisager une réparation : l'offenseur prend la responsabilité de mener à bien cette réparation, qui peut être matérielle (rembourser la fenêtre qu'il a brisée ou la réparer par exemple) et/ou symbolique (si la personne a volé dans un magasin, non seulement elle répare matériellement en rendant l'objet, mais elle peut être amenée à travailler un temps pour ce magasin, on verra un exemple plus tard).

Quand c'est indirect, l'échange peut se faire via lettres ou communications distantes ; les rencontres directes sont généralement interdites lorsque les crimes/délits concernent des violences conjugales ou domestiques en raison des besoins de la victime (cela empirerait gravement leur situation) qui dans ces cas précis, à forts traumatismes, a besoin en premier lieu d'être mise en sécurité loin de l'offenseur.

• **Forme informelle de la police restauratrice** : cela peut être une méthode qui s'insère dans le travail quotidien des policiers pour faire face à la criminalité de faible niveau et pour les comportements antisociaux sur le terrain. Le policier sur le terrain gère la situation pour établir les faits, voir qui a subi le préjudice et ce qui peut être fait par l'offenseur pour réparer le préjudice. Cela comprend l'organisation d'une communication entre offenseurs et la victime avec les principes de justice restauratrice telle que vue précédemment.

• **La conférence victime-délinquant ou l'avertissement réparateur** (en Angleterre) : la rencontre se fait de façon directe ou indirecte entre offenseurs, victimes, et chacun peut avoir un accompagnateur de son choix dont le rôle est de soutenir la personne (famille, amis…) ; le facilitateur est un policier formé à la justice restauratrice, et il ne doit pas s'être occupé de l'arrestation ou avoir des intérêts liés à l'affaire. C'est une possibilité qui supplante le parcours en justice, qui s'apparente un peu au « rappel à la loi » en France, car le parcours juridique s'arrête ici, l'offense n'est pas inscrite dans le dossier de l'offenseur, mais il y a réparation pour la victime.

• **La conférence communautaire** suit le même processus que précédemment, la différence étant que cela implique des membres de la communauté affectés par un crime/délit.

• **Le Cercle de détermination de la peine** suit le même principe excepté que le nombre de participants est encore augmenté et l'objectif est de déterminer une peine ; il peut y avoir des acteurs de la justice (juge, avocat), des citoyens de la communauté. Il s'agit de trouver un consensus sur la façon de résoudre le conflit, classer l'affaire tout en protégeant la communauté et penser la réinsertion du délinquant. Ce qui diffère le plus c'est que cela peut faire partie du cadre de la procédure pénale, et que les membres de la communauté peuvent directement participer à la lutte contre la délinquance et les troubles sociaux

Il est possible qu'il y ait d'autres « cercles » possibles (cercle de paix par exemple) qui peuvent se concentrer sur des problématiques beaucoup plus larges qu'un crime/délit, comme des

conflits répétés entre deux communautés ; on verra par exemple en Angleterre qu'un cercle a été organisé entre une communauté noire et des policiers, notamment parce que la communauté en question avait développé une forte méfiance envers la police étant donné qu'ils subissaient des contrôles d'identité avec des suspicions à leur égard : comme pour les conférences, ils ont pu exprimer ce qu'ils avaient à dire, les policiers ont pu expliquer pourquoi ils avaient ce comportement, la communauté a pu tenter de trouver des réparations et de nouveaux modes de fonctionnement afin que la situation s'améliore, qu'elle soit réparée, que le conflit puisse commencer à se régler. Nous reviendrons dessus plus tard.

> « Dans les communautés aborigènes du Canada, la procédure du cercle comporte quatre étapes :
> Étape 1 : Détermination du fait de savoir si l'affaire peut être soumise à la procédure du cercle
> Étape 2 : Préparation des parties qui siégeront dans le cercle
> Étape 3 : Recherche d'un consensus au sein du cercle
> Étape 4 : Suivi et contrôle du respect de l'accord par le délinquant »[8]

L'ONU[9] résume ainsi les différences entre les cours pénales habituelles et les cercles de détermination de la peine :

Cours pénales	Cercles communautaires
Le conflit est l'infraction.	L'infraction est considérée comme n'étant qu'une petite partie d'une dynamique ou d'un conflit plus vaste.
La peine prononcée résout le conflit.	La peine prononcée n'est qu'une petite partie de la solution.
Se concentrent sur le comportement passé.	Se concentrent sur les comportements présents et futurs.
Conception étroite du comportement.	Conception plus large, holistique.
évitent d'aborder les conflits sociaux.	Se concentrent sur les conflits sociaux.
Ce qui importe, c'est le résultat (la peine prononcée)	Le résultat est ce qui importe le moins - ce qui importe le plus, c'est la procédure qui façonne et parfois rétablit les relations entre les parties.
Font appel à des professionnels.	Mettent à contribution la communauté.

Le facilitateur (ou animateur)

Le succès du programme de justice restauratrice repose énormément sur lui ; il faut qu'il soit capable de :

- créer un environnement où les parties puissent interagir librement et sans crainte,
- communiquer (y compris via la maîtrise de langues, en particulier lorsque des minorités sont impliquées),
- écouter activement,
- aider les gens à maîtriser leurs émotions,
- aider les parties à dire et à entendre des choses difficiles,
- équilibrer le débat entre les participants,
- exprimer soutien et empathie.

8 *Manuel sur les programmes de justice réparatrice,* **Nations Unis Office contre la drogue et le crime**, New York, 2008. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Programme_justice_reparatrice.pdf
9 *Manuel sur les programmes de justice réparatrice,* **Nations Unis Office contre la drogue et le crime**, New York, 2008. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Programme_justice_reparatrice.pdf

Attention, même s'il arrive que des psychologues, via des associations spécifiques de justice restauratrice, se chargent de ces programmes, ce n'est pas pour autant une psychothérapie ; il ne s'agit pas non plus d'une médiation classique où un juriste, un spécialiste de la loi, dirige les discussions en proposant des choix fermés. Ici, le facilitateur est un guide qui recadre et intervient si nécessaire. Il doit donc veiller à ce que :

- personne ne domine la réunion,
- personne ne soit humilié,
- il n'y ait pas de manipulation par une partie durant la réunion,
- les réunions ne soient pas inutiles, intimidantes ou traumatisantes.

Il a une posture neutre, sans jugement. Cette neutralité ne veut pas dire qu'il considère de la même façon le lien des personnes au crime/délit : l'offenseur est responsabilisé des crimes, la victime est considérée comme lésée par ces crimes, le verdict est clair, et l'échange ne le remettra pas en doute. Cette neutralité ne consiste pas à dénier les conflits, les problèmes, les souffrances. Par exemple, si la victime veut prendre une décision de réparation qui la détruira encore plus, il interviendra ; si encore, il y a acharnement injuste sur l'offenseur, il interviendra également.

Ces facilitateurs peuvent être des professionnels dédiés à ce rôle en particulier, mais parfois ils sont recrutés parmi des travailleurs sociaux. Ces facilitateurs peuvent également être des policiers formés à la JR, notamment dans le cas où le processus de justice restauratrice interviendrait comme alternative au jugement par les tribunaux. On reviendra bien évidemment sur ce point qui fait directement écho à la confrontation précédente.

La réparation

L'issue d'une procédure de justice restauratrice est positive si la réparation a été menée à bien. L'idée de base est simple, et pour l'expliquer Susan Sharpe donne cet exemple :

> « Un ancien soldat demande à une religieuse bouddhiste comment expier les destructions qu'il a causées pendant la guerre. Elle a lui dit : "Si vous avez fait sauter une maison, vous construisez une maison. Si vous avez fait sauter un pont, vous construisez un pont" (Thomas 2004 : 18). Cette prescription de base – la simple justesse de remplacer ce que l'on a pris ou détruit – est l'idée essentielle de réparation. »[10]

Autrement dit, si vous faites sauter une maison, que vous voulez réparer votre offense, vous construisez une maison. Il s'agit de remplacer ce qui a été détruit ou pris, c'est un moyen de corriger une situation ou d'y remédier. Il s'agit de diminuer la souffrance de la victime, et la réparation vise à diminuer les dommages causés. Le point de vue est centré sur le besoin de la victime et non sur le fait de faire souffrir l'offenseur à hauteur de ses actes ; par exemple, dans une optique punitive et vengeresse, à la place de la réparation, on détruirait sa maison pour qu'il souffre autant que la victime, supposant que la victime serait comblée par le fait que l'autre souffre autant qu'elle. Le problème dans cette vengeance, c'est que la souffrance de la victime n'est pas résolue et que l'offenseur peut ne pas avoir du tout compris le mal causé par

10 Chapter 2, *the idea of reparation*, **Susan Sharpe** ; dans *Handbook of restorative justice*, **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness**, 2011

son acte (par exemple il peut à son tour ressentir le fait qu'on lui ait enlevé sa maison comme une injustice, ce qui peut l'entraîner à de nouveaux actes destructeurs, bref vers une escalade de la vengeance).

La réparation peut être matérielle : les dégâts causés par l'offense sont réparés, ce qui est important pour la victime, mais aussi pour tout le monde ; Susan Sharpe donne l'exemple de la catastrophe naturelle, où il est important en soi qu'il y ait restauration des dégâts pour que la vie continue. Elle peut donc porter sur le remboursement des biens abîmés (ou leur réparation littérale), leur restitution (en cas de vol), le remboursement des frais liés à l'offense (en cas d'agression ou de situations traumatiques, le remboursement des frais médicaux et thérapeutiques, le remboursement de perte de salaire lié aux absences, etc.), des dons d'argent (ou de temps de travail bénévole) à des associations liés à ce genre d'offense (aide aux victimes, associations militantes…).

Et cette réparation peut être aussi symbolique : si l'offenseur engage lui-même ses forces, moyens à reconstruire la maison d'une meilleure façon qu'avant, avec énormément de soins pour que la victime soit au mieux possible dans le futur, non seulement il répare matériellement les dégâts, mais il montre une véritable expression sincère de remords, de regrets, le fait qu'il comprend qu'elle ait été mal considérée à cause de ses actes et qu'il veut vraiment y remédier.

Parfois, les offenses ne concernent pas des choses matérielles, la réparation peut n'être que symbolique : c'est souvent en premier lieu l'écoute de ce que la victime a à dire, répondre à ses questions, et s'excuser sincèrement. Cette réparation symbolique de l'excuse ne sert pas seulement à l'offenseur à montrer sa bonne volonté, mais dans le cas où la communauté est présente, c'est aussi « une déclaration morale à la communauté selon laquelle elles avaient raison [les victimes] et que l'autre [l'offenseur] avait tort »[11]. La situation est clarifiée, et, on le verra, cela est très important pour les victimes, car elles ont parfois tendance à se blâmer elles-mêmes, à se dénigrer, voire à subir les offenses sans les considérer comme telles ; il y a quelque chose qui peut être thérapeutique dans le fait que l'offenseur s'affiche ouvertement coupable et s'excuse sincèrement, et cela donne à la communauté une clarté sur l'offense (et évite le blâme sur les victimes, blâme parfois consécutif à des préjugés ancrés dans une culture donnée). Autrement dit, cela montre aux victimes que le tort subi était bien un tort, qu'elles n'étaient pas en faute.

Le fait que l'offenseur exprime ouvertement et sincèrement sa responsabilité, ainsi que ses remords représente aussi le fait qu'il renonce publiquement à l'avantage qu'il a obtenu par ce tort, et offre le respect qui a été refusé à la victime lors de l'acte. Par exemple, lors d'un harcèlement un offenseur peut s'acharner sur une victime parce que cela nourrit en lui un sentiment d'importance, de supériorité, lui procure un sentiment de contrôle sur autrui via la domination : dire ouvertement que c'était irresponsable, qu'il le regrette, c'est annuler le fait que cela le rendait effectivement supérieur ou que la victime était perçue comme inférieure. L'acte de harcèlement est renvoyé à ce qu'il est, à savoir injuste, arbitraire, non valorisable, n'apportant aucune « supériorité » légitime à son auteur, mais au contraire davantage de la honte.

La réparation symbolique ne consiste pas qu'en des déclarations de bonne volonté : cela peut être lors de l'acte de réparation, de prendre part à une situation, ce qui permettra à l'offenseur de comprendre davantage, de développer son empathie envers les personnes que son acte a offensé.

Cela peut aussi consister à régler un problème touchant la victime : par exemple, on verra

11 Chapter 2, *the idea of reparation*, **Susan Sharpe** ; dans *Handbook of restorative justice*, **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness**, 2011

dans l'article suivant qu'un offenseur a proposé à sa victime de parler à des harceleurs qui l'offensaient encore, afin de leur dire d'arrêter. Non seulement cela montre la volonté de l'offenseur d'arrêter d'offenser, mais aussi de participer à résoudre de futurs problèmes similaires en proposant des moyens inaccessibles à la victime.

Susan Sharpe[12] donne 3 points fondamentaux à respecter pour que la réparation soit juste :

– elle doit être faite sur mesure

Gerry, Johnstone (1993) donne l'exemple d'un offenseur qui aurait cassé des clôtures et à qui, par réparation, on lui demanderait de nettoyer des voitures de police : ce serait incohérent, car il n'y aucun rapport entre l'offense et la réparation. La réparation doit porter sur les préjudices causés, en cela elle doit être faite sur mesure en fonction de ceux-ci, des besoins de la victime, de l'offense elle-même. Susan Sharpe dit par exemple que pour le cas d'un offenseur ayant maltraité une femme, lui faire collecter des fonds pour un refuge pour femmes maltraitées aura plus de force psychologique, sociale, morale pour rétablir la justice.

Cependant cela pose un problème : ce fait sur mesure suppose que toutes les victimes et offenseurs ont une bonne conscience des préjudices causés, sur ce qu'il faut pour les réparer, et que la réparation soit raisonnable. Or, *Braithwaite (2002) et Dumortier (2003)* remarquent que les délinquants acceptent parfois de mener des réparations déraisonnables dans le but d'éviter des poursuites pénales, par ignorance, ou encore par pression parentale. Ils conseillent alors de poser une limite supérieure consistant à ne pas dépasser les peines appliquées par les tribunaux pour la même infraction. Le principe de proportionnalité de la justice habituelle (c'est-à-dire que la sévérité d'une sanction soit en corrélation avec la gravité d'une faute) est à réinterroger à chaque affaire : par exemple, dans la justice restauratrice, un cambriolage peut tout aussi bien être vécu de façon très mineure par une victime comme être fortement traumatique pour une autre, ainsi les réparations ne seront pas les mêmes quand bien même le délit serait approximativement le même.

– la réparation doit répondre aux besoins des victimes

Ainsi pour que la réparation soit bien ajustée et réponde au besoin des victimes, celle-ci doit permettre d'apprendre à l'offenseur toutes les conséquences de l'offense, d'éclairer tous les préjudices subis. Par exemple, on verra dans la partie suivante qu'un offenseur ayant participé à un cambriolage n'avait pas pris conscience de la crainte que cela avait suscitée chez les victimes qui, ensuite, n'arrêtaient pas de vérifier la fermeture de leur porte et la sécurité de leur maison, vivant dans la peur que cela se puisse se reproduire. En plus de participer au dédommagement ou à l'installation d'un meilleur système de sécurité, une réparation possible serait donc de permettre d'alléger cette charge mentale suscitée par la peur d'être cambriolée (peut-être que l'offenseur aura des informations sur le « pourquoi » ils ont visé cette maison et pourra donner des conseils pour la sécurisation).

– la réparation doit être déterminée par les parties prenantes

Elle ne doit pas être décidée par les professionnels ou via des abstractions (lois par exemple), mais par les parties prenantes, car c'est un meilleur moyen de restaurer le sentiment de contrôle sur sa vie chez les victimes :

12 Chapter 2, *the idea of reparation*, **Susan Sharpe** ; dans *Handbook of restorative justice*, **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness**, 2011

> « Être victime est par définition une expérience d'impuissance, la victime n'a pas pu empêcher le crime de se produire. »[13]

Ainsi, la victime peut déjà retrouver sa puissance d'agir en décrivant les préjudices subis, en identifiant ce dont elle a besoin et en déterminant quelle réparation elle a besoin. Elle peut aussi retrouver du contrôle dans la possibilité d'évaluer la sincérité des excuses de l'offenseur, en ayant la possibilité d'accepter, de refuser ou d'ignorer ses excuses.

L'offenseur peut aussi proposer une réparation inattendue (parce que seul lui savait qu'il avait cette possibilité) comme on l'a vu dans le cas du harcèlement : il a peut-être des moyens pour résoudre un problème plus vaste, ainsi ses idées (lorsqu'elles sont fondées sur une bonne volonté de réparer) peuvent aussi permettre une réparation voire une résolution plus pérenne du problème. De plus, s'il a pu discuter de la réparation, de ses modalités voire en y ajoutant des initiatives en faveur de la victime ou dans la résolution d'un problème plus vaste, il sera beaucoup plus engagé à réparer la situation, étant donné qu'il l'aura formulé avec autonomie.

– la réparation doit être offerte plutôt que contrainte

Dans le même ordre d'idée que précédemment, si la réparation est forcée/contrainte, il y a moins de chance que l'offenseur l'opère comme il le faut ; de plus, s'il n'est pas autonome avec cette réparation forcée, il y a peu de chance qu'il en tire de la responsabilité. Au contraire, le fait d'assumer volontairement ses responsabilités peut aider l'offenseur à développer un système de valeur plus prosocial. La recherche[14] montre que le changement de comportement de l'offenseur se transforme de façon plus positive lorsque la réparation est offerte, proposée ou agrémentée par son autonomie, davantage que lorsqu'elle est imposée.

De plus, la victime trouve plus de valeur dans la volonté manifeste de l'offenseur à s'amender, même lorsqu'il n'arrive finalement pas à tenir ses engagements de réparation (parce que parfois ils sont très/trop grands par rapport à ses capacités).[15]

Le cas des réparations impossibles

Dans les affaires de meurtres, de violences graves (menant par exemple à des pathologies, handicaps de la victime), la réparation est de fait impossible puisque ce qui a été détruit est irremplaçable. Il ne reste donc que la réparation symbolique à disposition : là encore le besoin des victimes prévaut,une démarche de justice restauratrice peut déjà leur permettre d'avoir les informations dont ils ont besoin. On verra juste après une affaire de meurtre ou malgré l'absence de processus de JR à disposition, les parents de l'enfant tué ont eux-mêmes demandé à échanger avec le meurtrier, afin de comprendre ce qui c'était passé et de pouvoir se reconstruire

.

Règles et limites

Le processus de justice restauratrice ne doit pas être imposé, mais laissé au libre choix de la victime et de l'offenseur : si l'une des parties refuse,le processus est annulé. Il doit y avoir un engagement volontaire des parties, y compris sur la forme (personne ne doit imposer le face à

13 Chapter 2, *the idea of reparation*, **Susan Sharpe** ; dans *Handbook of restorative justice*, **Gerry Johnstone, Daniel W. Van Ness**, 2011

14 Bazemore et Schiff 2005 ; Johnstone 2002

15 Bazemore et schiff 2005

face ou la communication indirecte, c'est à la décision des parties, en premier lieu la victime).

L'offenseur doit avoir reconnu être l'auteur de l'offense et l'être effectivement : la justice restauratrice n'intervient pas dans des moments où l'affaire est en investigation, elle n'est pas une investigation non plus concernant qui ou non est coupable. Cependant on l'a vu, certains spécialistes disent que même sans avoir trouvé le coupable, il pourrait y avoir des protocoles de réparation engagés selon les principes de la justice restauratrice afin d'aider la victime. Parfois, dans des médiations davantage tournées vers le psychologique, une victime peut être amenée à rencontrer des personnes qui ont fait le même genre de délit pour poser des questions, demander des explications sur pourquoi tel acte est fait, ce qui peut les aider à avancer, surmonter l'acte.

La rencontre est strictement interdite dans des cas de violences conjugales ou familiales : le besoin des victimes est très souvent de se distancier des offenseurs, de s'extirper en toute sécurité de ces environnements conjugaux ou familiaux violents. Une rencontre serait catastrophique, pourrait conduire à des représailles, de nouveaux traumatismes, des mécaniques dangereuses d'emprise. La réparation symbolique de « l'excuse » peut être parfaitement sincère dans le cas d'un cambriolage par exemple, mais les violences dans le cadre familial ou conjugal, peuvent être une étape du cercle de la violence qui sert à l'offenseur à contrôler la victime, augmenter l'emprise, saper son autonomie, et enclencher un nouveau cycle de violence. Les processus de justice restauratrice ne sont pas adaptés à ces mécaniques très particulières. Globalement, dans le processus de justice restauratrice, les spécialistes recommandent de faire très attention à ne pas partir du principe qu'un membre de la famille est forcément un accompagnateur qui sera d'un bon « soutien » (que ce soit pour la victime ou l'offenseur). Sa présence doit être vue au cas par cas, discutée par les participants et surtout pas imposée.

Il n'a pas encore été pensé non plus quelle serait la version restauratrice des crimes contre l'humanité, la question des génocides.

Il ne faudrait pas croire que la justice restauratrice ne concerne que des délits mineurs (vols, atteintes aux biens…) ; elle peut être conduite pour des crimes plus graves (violences sexuelles ou non, meurtres, atteintes graves à la sécurité d'une communauté…). Certes, plus l'acte est grave, violent, plus le protocole de sécurité de la rencontre pourra être renforcé, plus il y aura besoin de préparation, voire d'acteurs en présence. Mais parfois, même une communication indirecte assez simple en terme d'organisation peut être très utile pour les victimes

Ci-dessous, un exemple pour un crime grave qui est « hors » institution de la justice restauratrice, mais qui est restauratif en soi. Le fils de Jean-Paul Chenu a été battu à mort en 2002 par trois skinheads :

> « À la fin du procès, nous nous sommes rendu compte avec ma femme que nous n'avions pas pu dire aux assassins de notre fils tout ce que nous avions sur le cœur. Des questions demeuraient aussi sans réponses. »[16]

Ils envoient alors des lettres aux assassins, l'un répond et s'en suit un échange de lettres qui durera plus d'une année :

> « Ce dialogue a été utile. Il nous a expliqué son embrigadement par des organisations néo-nazies, un milieu qu'il a désormais quitté. Le fait qu'il exprime cette évolution, c'est un peu comme s'il

16 Kostrz Marie, Justice restaurative : la France tarde à réunir victime et bourreau, Rue 89, le 14 novembre 2016. http://rue89.nouvelobs.com/2010/12/22/justice-restaurative-la-france-tarde-a-reunir-victime-et-bourreau-181807

> nous rendait notre fils. » Mais : « Le meurtrier de notre fils a eu beaucoup de mal à garder contact avec nous, il semblerait que l'administration bloquait le courrier. Pour elle, c'est synonyme d'ouverture, elle y est donc opposée. C'est aussi en cela que la justice réparatrice est intéressante : elle ferait bouger l'institution. »[17]

Souvent, la grande inquiétude concernant la justice restauratrice et les victimes, se traduit par une crainte que les victimes, par cette démarche soient sous l'emprise de l'offenseur, qu'elles soient manipulées à être « dans son camp » et qu'elles en perdent le fil avec la réalité des faits ; mais cela peut être une démarche profondément réfléchie, rationnelle, pragmatique, et surtout qui ne nie pas les faits :

> « Ils ont compris qu'après le temps du procès et de la condamnation, vient celui de la reconstruction », explique Yves Charpenel, avocat général à la Cour de cassation, qui, alors procureur général à Reims, soutient la démarche de la famille venue lui demander conseil. « Le but de la justice, c'est l'apaisement, [...] La plupart des auteurs peinent à comprendre qu'ils ont fait du mal, ils se contrefichent de la victime et n'ont du coup pas de frein intérieur. Sans prendre la justice pour le monde de Walt Disney, leur faire prendre conscience de la gravité de leur geste, et de la souffrance d'autrui, c'est diminuer les risques qu'ils récidivent. »[18]

Les protocoles de justice restauratrice sont au mieux lorsqu'ils sont faits sur mesure : même si de façon générale, il semble que la conférence restauratrice soit possible, par exemple pour une histoire de vol, cela peut ne pas être approprié parce que cela ne réglera pas du tout le problème de fond, voire pire pourrait apprendre à la personne qui a commis le vol que son acte était plus « légitime » qu'elle ne le pensait ; par exemple si un voleur pauvre rencontre sa victime riche, que celle-ci se plaint d'une façon totalement décalée par rapport à l'expérience de pauvreté que lui-même connaît, il pourrait percevoir ces plaintes comme un caprice de riche qui ne sait pas ce que signifie n'avoir « rien », qui ne sait pas ce qu'est la souffrance d'être dans la survie au quotidien. Cela pourrait presque légitimer à ses yeux qu'il était « juste » de le voler.

Et on verra, effectivement, d'une façon qui ne paraît pas directement intuitive, que le processus de justice restauratrice est plus efficace (dans le sens d'une diminution de la récidive et de la satisfaction des victimes) lorsqu'il concerne des offenses plus graves. Le processus de justice restauratrice doit donc être fait sur mesure, il ne peut pas vraiment y avoir de règles implacables qui diraient qu'un vol peut être forcément traité par justice restauratrice : tout dépend de la situation, des acteurs, de l'acte, des conséquences possibles de l'échange.

Avertissements

Globalement, les protocoles de justice restauratrice doivent faire particulièrement attention à ses effets négatifs possibles et réfléchir en amont pour les contrer ; ce sont ici des avertissements donnés par l'office du crime et de la drogue de l'ONU ; par exemple il peut y avoir un risque que la communauté presse la victime de faire le processus alors qu'elle ne le souhaite pas, la confidentialité peut être difficile ; il y a un risque pour le délinquant d'être humilié, dominé ou encore qu'il manipule la procédure ; d'un point de vue du système pénal, une trop

17 **Kostrz Marie,** *Justice restaurative : la France tarde à réunir victime et bourreau,* Rue 89, le 14 novembre 2016. http://rue89.nouvelobs.com/2010/12/22/justice-restaurative-la-france-tarde-a-reunir-victime-et-bourreau-181807

18 **De Charette Laurence**, *Quand les victimes tendent la main aux condamnés*, Le figaro, le 01/04/2011. http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/04/01/01016-20110401ARTFIG00663-quand-les-victimes-tendent-la-main-aux-condamnes.php

grande emprise sur le processus, etc. (la liste longue est retrouvable ici : https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Programme_justice_reparatrice.pdf)

Pour éviter cela, l'ONU recommande une forte préparation en amont, une forte compétence du facilitateur à repérer tout signe de manipulation, qu'il soit bien formé à la dynamique de la violence, du pouvoir et de la domination ; le facilitateur doit être également particulièrement compétent à distinguer le bien-être émotionnel du mal-être émotionnel (et savoir repérer rapidement les signaux de stress, d'angoisse) et intervenir rapidement en conséquence (répondre au besoin, orienter les personnes vers des services qui pourront aider). L'ONU recommande aussi une attention particulière aux groupes les plus vulnérables (vulnérables selon une position d'empuissantement difficile, comme les enfants ; ou selon le fait d'une discrimination systémique qui leur retire d'ores et déjà du pouvoir, comme les femmes, les minorités et toute personne qui serait potentiellement discriminée) ; la communauté peut malheureusement participer à renforcer les discriminations, les pressions, il y a donc à faire attention aux normes imposées à travers le processus, normes qui ne sont pas forcément « vertueuses » ; les participants présents doivent être bien sélectionnés.

L'autre risque[19] que j'ai découvert tardivement en reportant ce dossier sur la JR (et celui qui suit sur la justice transformatrice) est celui du détournement pseudolibre, "pseudoprogressiste", qu'on pourrait aussi qualifier de "innovation-washing" : le concept de JR serait repris parce qu'il apparaît vertueux, mais au final détourné ou traduit à travers des idéologies qui s'opposent aux principes de la JR. Par exemple j'ai découvert un livre qui racontait des expériences de justice restaurative à l'école, particulièrement intéressantes, mais moulées sous l'angle de la psychanalyse : l'humain y était perçu comme mauvais en soi, portant le sadisme de façon "innée" ; les offenseurs étaient taxés de pervers, et rien n'était fait pour les sortir de modes d'agir sapants (tout était exclusivement centré sur l'aide à la victime). Peut-on vraiment faire de la restauration, des réparations si on estime que le mal est inchangeable ? Puisque le processus repose sur l'idée que la transformation sociale est possible, comment concilier cela avec l'idée que la perversité s'accroche indéfiniment ? Il y a donc à veiller à comment les processus seront "détournés" à l'avenir.

✶✶✶

La liste n'est pas exhaustive, les formes, les thématiques peuvent changer : mais il y a toujours cette notion de rencontre, de réparation et de transformation, et ces différentes formes s'appuient toujours sur les conceptions et principes vus en première partie.

⬟⇆◆Le concept de justice restaurative, est-ce autodéterminant ?

La réponse la plus rapide est oui : sur ces principes et ces grandes méthodes, on pourrait presque qualifier ces fondements et processus comme une justice autodéterminante et autodéterminatrice. Cependant, on le voit dans les avertissements de l'ONU, quelques erreurs ou absences de prise en compte peuvent être sapantes pour la personne : si les conférences sont dominées par des parties, l'autonomie et la proximité sociale sont sapées, par exemple.

19 Que j'ai détaillé ici : *Ne faites pas de justice restaurative,* **Hacking Social**, 2021 https://www.hacking-social.com/2021/02/22/jr9-ne-faites-pas-de-justice-restaurative/

Cette difficulté est liée à l'objet même sur lequel porte cette justice : une situation conflictuelle, traumatique, difficile à régler... ainsi la méthode demande beaucoup de compétence et une bonne organisation pour ceux qui guident le processus.

Autonomie : est-ce que la JR remplit le besoin d'autonomie des personnes ? La JR le vise lorsqu'elle dit que l'empuissantement des victimes est fondamental, quand elle qualifie l'offense comme une atteinte à l'autocontrôle de la vie de la victime et que c'est ce pouvoir d'agir, cette autonomie qu'il y a à réparer.

Elle vise aussi le comblement du besoin d'autonomie de l'offenseur lorsqu'elle insiste sur le fait qu'un résultat positif du processus est sa responsabilisation, tout d'abord dans une prise de conscience sincère puis à travers les actes notamment de réparation.

De plus, c'est précisément sur le point du manque d'autonomie qu'elle critique la justice habituelle qui laisse passives les parties, alors que les victimes ont besoin de prendre en main les choses pour aller mieux, et les offenseurs ont besoin d'être responsabilisés concrètement pour vraiment exprimer un repentir. Cependant comme beaucoup d'environnements autonomisants qu'on a pu voir, le pouvoir de décision est encore distribué (ce qui peut être difficile à accepter pour les acteurs de la scène judiciaire) transmis aux parties, transformées. On verra que cette question de distribution de pouvoir de décision et d'organisation est encore très questionné notamment au sujet des facilitateurs, qui sont parfois des policiers. Ainsi si les personnes sont effectivement empuissantées, l'aspect de pouvoir de domination de la justice est ici diminué voire vu comme à éviter.

Compétence : Est-ce que la JR remplit le besoin de compétence ? Étant donné que les personnes sont empuissantées, puis simplement guidées dans le processus afin qu'elles règlent ensemble le problème, il y a potentiellement nourrissement de la compétence.

Proximité sociale : Est-ce que la JR remplit le besoin de proximité sociale ? La JR insiste énormément sur la perception des liens sociaux, le délit étant une rupture de ceux-ci, une destruction relationnelle. En cela le processus de réparation vise à rétablir un besoin de sécurité entendu comme le fait de se sentir en relative sécurité avec les autres, que l'offense soit réparée afin qu'il n'y ait plus cette peur, ces inquiétudes. C'est une reconstruction des liens, d'une part côté victime pour qu'elle puisse se sentir à nouveau en confiance dans son environnement social, d'autre part côté offenseur afin qu'il apprennent que les comportements offensifs détruisent ses propres liens aux personnes, et la réparation vise à opérer un comportement qui répare ces liens.

Orientations : Est-ce que la JR aide à faire émerger l'orientation autonome, et libère de l'orientation impersonnelle et de l'orientation contrôlée ? Autrement dit, est qu'elle répond à notre quête ? La victime est sapée dans ses besoins fondamentaux par l'offense, ainsi elle peut « tomber » en orientation impersonnelle (par exemple en cas de harcèlement, ne plus avoir d'espoir du tout envers les relations humaines) ou en orientation contrôlée (après un cambriolage, devenir obsédé par la sécurité, craindre toutes les personnes qui passent à côté de la maison) : le processus de JR, en leur donnant le pouvoir de décider, de faire reconnaître les conséquences, de décider quelle réparation elles veulent, aide à reconstruire l'autonomie chez la personne, donc elle aide à faire (re)émerger une orientation autonome.

L'offenseur a fait un acte qui sape ses propres besoins fondamentaux, parfois liés à des sapages précédents, la JR propose un moyen d'engager ses compétences, son autonomie pour réparer l'offense, en cela c'est comme une amorce et une expérience d'orientation autonome, à travers le processus puis la réparation.

RWA/SDO : Est-ce que la JR a un effet sur le RWA ou SDO ? La conception est fondamentalement anti-autoritaire, étant donné qu'elle déconstruit la hiérarchie habituelle de la justice (les experts ont un rôle de soutien et pas décisionnaire, ils s'effacent pendant les processus). Les émotions, le psychologique y est perçu comme très important, les processus reposant sur des fortes compétences socio-émotionnelles.

Plus encore elle s'attaque à résoudre le problème d'une façon non SDO, non RWA, pacifique, dans l'entraide. Les dérives problématiques arrivent toujours quand le SDO pointe son nez, qu'une personne cherche à dominer le processus.

Cela pourrait être un modèle exercé pour apprendre et/ou ouvrir les profils RWA et SDO à l'autonomie, la non-domination ou soumission, y compris hors du terrain de la justice "pure" (par exemple dans les conflits à l'école, au travail, etc.)

Le processus lui-même transmet un mode « autonome » aux parties, notamment via la facilitation qui guide, partant d'un conflit qui a affecté une ou des personnes, et qui montre comment revenir à un état où il n'y a plus ces affections, un nouveau départ davantage résolu, notamment des initiatives autonomes réparatrices, décidées collectivement. Cela pourrait presque devenir un outil servant l'orientation autonome, notamment lorsqu'elle est face à des situations conflictuelles, qu'elle en soit victime ou auteure.

Conceptuellement donc, et vue au travers de la théorie de l'autodétermination, la justice restauratrice apparaît presque comme le chaînon manquant des difficultés de la SDT notamment face aux profils contrôlés, qu'ils soient momentanément dans le rôle de la victime comme de l'offenseur (ou les deux à la fois) : il s'agirait de réparer/être réparé, et pour réparer elle nous propose différentes façons de le faire, via les conférences, les cercles, les médiations, que ce soit avec l'institution ou pour s'y substituer (c'est un outil des abolitionnistes), concernant des problèmes pénaux ou même scolaires. Mais dans les faits, comment ça marche vraiment ? On va voir à présent une étude sur la justice restauratrice menée par la police en Angleterre. Nous avons choisi spécifiquement celle-ci, parce qu'elle implique la police et renvoie directement à nos interrogations vues dans la partie confrontation : si la JR semble la solution dans certaines situations pour les offenseurs/victimes, comment ça peut fonctionner et quel effet cela peut avoir sur une culture policière possiblement « contrôlée », avec toutes les dérives que nous avons vues (racisme et discriminations, violences, domination, corruption…) ?

⬟CONSTRUCTION° : la police et l'avertissement réparateur de la vallée de la Tamise : une étude

De l'année 1999 à 2001, Carolyn Hoyle, Richard Young et Roderick Hill, chercheurs en criminologie, ont étudié la justice restauratrice menée par la police dans la vallée de la Tamise, notamment les processus d'avertissement réparateur et la conférence réparatrice. Les expériences restauratrices, menées par la police de la vallée de la Tamise, avaient déjà commencé dans les années 90, et son utilisation est à présent régie par le ministère de l'Intérieur. L'étude avait pour but de collecter le maximum d'informations sur les changements d'attitude, de comportement et des relations advenant suite aux démarches réparatrices ; ainsi que de repérer les facteurs à l'origine des changements chez les participants (victimes, offenseurs, accompagnateurs). Il s'agissait d'une « recherche-action », c'est-à-dire qu'elle consistait aussi à agir directement pour améliorer les processus ; il y a eu plusieurs phases :

• Durant la phase 1, les chercheurs se sont entretenus avec des facilitateurs et coordinateurs de la justice restauratrice dans la police, puis ont sélectionné trois zones à étudier plus précisément.

• En phase 2, ils ont observé les animateurs au travail, étudié les processus et systèmes d'administration dans l'environnement, mené des entretiens avec les personnes assistant aux avertissements et conférences.

• En phase 3 et 4, ils ont recueilli des données qualitatives et quantitatives grâce aux observations, aux entretiens ; ils ont également interrogé des victimes « non participantes » (qui étaient concernées par les infractions, mais n'ont pas participé aux séances).

• Entre les phases, des recommandations ont été faites pour que les policiers améliorent les processus de justice restauratrice : il y a donc un avant/après. En 1999, les chercheurs se sont penchés sur 7 avertissements, 16 conférences, impliquant au total 27 offenseurs d'environ 16 ans en moyenne ; en 2000, ils ont étudié 35 avertissements, 19 conférences impliquant au total 72 offenseurs, d'une moyenne d'âge de 17 ans.

L'avertissement

L'avertissement (non réparateur) correspond approximativement au rappel à la loi en France : à la place d'une poursuite judiciaire, le délinquant se voyait rappeler la loi, devait dédommager la victime, l'affaire n'était pas inscrite dans son dossier. C'était généralement la procédure pour les primo-délinquants.

Selon une étude de Lee (1998), l'avertissement à l'ancienne était parfois utilisé par les policiers pour humilier et stigmatiser les jeunes, et ils ont déclaré qu'il n'y avait aucune formation préalable, aucune supervision de cette pratique.

Puis l'avertissement réparateur a été mis en place : le policier facilitateur doit inviter toutes les personnes concernées par l'infraction ; si la victime est présente, alors il s'agit d'une « conférence réparatrice ». Un script est alors suivi, inspiré des pratiques réparatrices de l'Australie (le modèle Wagga Wagga). Le principe de cette méthode est que lorsque le délinquant a « honte » de son acte, mais qu'il continue à être respecté en tant que personne, alors la criminalité est

mieux contrôlée. John Braithwaite, criminologue, explique que cette honte est réintégrative lorsque, plutôt que de faire appel aux tribunaux et à la police, les délinquants sont exposés aux opinions émotionnelles des personnes qui leur sont les plus chères, comme les parents, le.la conjoint·e, les amis.

L'avertissement réparateur a été mis en place également parce qu'il y avait une conviction croissante que les victimes devraient se voir offrir un plus grand rôle dans les processus de justice pénale. Elles devaient avoir la possibilité d'exprimer leur point de vue sur l'évènement, de voir leurs inquiétudes et leurs craintes prises en compte, d'être informées et indemnisées, et d'être consultées sur les décisions qui pourraient les affecter. Le fait d'inviter les victimes à prendre des décisions en matière de réparation pourrait permettre d'atteindre tous ces objectifs et, en outre, d'augmenter la probabilité que les délinquants en viennent à ressentir de la honte pour ce qu'ils ont fait.[1]

Un processus de justice restauratrice exemplaire

Voici l'exemple d'une conférence où, selon les chercheurs, les processus réparateurs ont été parfaitement menés, en matière d'organisation et de facilitation : trois jeunes ont été impliqués dans le cambriolage d'une maison. L'un d'entre eux, Chaz, avait participé à récupérer les marchandises alors que les deux autres fouillaient et extirpaient les objets. Il a accepté la conférence afin d'éviter les poursuites judiciaires. Sur les quatre habitants de la maison, deux d'entre eux, Dave et Eddy ont accepté de participer à la conférence. Dave voulait y assister parce qu'il avait du mal à comprendre pourquoi quelqu'un de si jeune en venait à cambrioler, et pourquoi il avait ciblé leur maison. Eddy était simplement curieux de connaître ce nouveau processus. Chaz a décidé d'être accompagné de son père, et la séance s'est déroulée dans une pièce du commissariat local, en cercle, avec un policier formé et très expérimenté à la justice restauratrice, ainsi qu'un membre de l'équipe de recherche et les parties prenantes. Cela a duré 25 minutes.

Le policier a d'abord commencé par ce que recommandait le script, c'est-à-dire une déclaration attentive[2], en précisant bien qu'il ne s'agissait pas de juger la personne, mais de parler du comportement qui a affecté les personnes, précisant que son rôle était de faciliter et non de conduire la discussion :

> « Hum, si je fais le tour et que je présente tout le monde, vous saurez tous qui est ici et pourquoi vous êtes là. Dave et Eddy sont deux des personnes qui vivent dans la maison qui a été cambriolée. Mr Sanders est ici pour soutenir Chaz. Et Chaz était manifestement l'un des offenseurs qui étaient impliqués ce jour-là. OK ? Il est évidemment important de souligner que tout le monde ici est dans la pièce parce qu'ils ont choisi librement d'être ici. Tout le monde a eu le choix de participer ou non à cette réunion, donc il est important de vous remercier parce que c'est un acte volontaire et nous apprécions vraiment le fait que vous vous soyez tous portés volontaires pour venir et participer à cette réunion. Ce que nous allons faire, c'est nous pencher sur le délit de cambriolage, qui a eu lieu le mois dernier. Nous allons en discuter et je vais poser un certain nombre de questions à différentes personnes. Vous aurez donc l'occasion de parler tout au long de la réunion et nous allons examiner certaines choses, puis terminer et si vous avez le temps de rester pour une tasse de thé, vous serez les bienvenus. OK. [S'adressant maintenant à Chaz] Nous ne sommes pas ici pour nous concentrer sur vous en tant qu'individu. Aucun d'entre nous ici dans la salle ce soir ne va décider si vous êtes une bonne ou une mauvaise personne. Nous allons nous concentrer

1 Selon *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

2 « Focusing Statements »

sur un type de comportement que vous avez choisi de faire ce jour-là et sur la façon dont cela a affecté d'autres personnes. Nous allons donc vous séparer de ce que vous avez choisi de faire. OK, j'espère que je vais parler le moins possible, parce que c'est l'occasion pour vous de discuter de ce qui s'est passé et d'arriver à une sorte de conclusion pour tout le monde. Alors, Chaz, je vais d'abord te demander si tu peux me raconter ce qui s'est passé le jour du cambriolage. »
Chaz a expliqué l'incident sur un ton discret : « Nous étions deux à nous balader, nous n'avions rien à faire, et nous nous sommes rencontrés, nous avons rencontré une autre personne. Ils m'ont demandé si je voulais faire un cambriolage, et j'ai répondu que non, mais quand ils sont allés le faire, j'étais toujours avec eux. Ils étaient au-dessus du jardin, j'attendais au coin de la rue, j'ai sauté par-dessus la clôture et j'ai attrapé la boîte avec des objets dedans, puis je suis parti et j'ai été arrêté par la police ».
Le facilitateur a ensuite posé une série de questions afin de découvrir les pensées et les sentiments de Chaz, tant au moment du délit que par la suite :
« Facilitateur [F] : À quoi avez-vous pensé depuis que cela s'est produit ?
Chaz : Que ce n'était pas la bonne chose à faire. [2 sec. Pause] Les autres personnes que nous avions brisées doivent être en colère.
F [3 sec. Pause] : OK, et qu'avez-vous ressenti depuis que c'est arrivé ?
Chaz : de la merde.
F [5sec. Pause] : OK, Qui pensez-vous a été affecté par ce que vous avez choisi de faire ce jour-là ?
Chaz [2sec. Pause] : Les gens qui possèdent la maison.
F [2 sec. pause] : OK. Est-ce qu'il y a d'autres personnes qui ont pu être affectées selon vous ?
Chaz : Um [3 sec. pause] les deux autres garçons [avec qui j'étais].
F [3 sec. pause] : OK. Merci. »[3]

Le facilitateur a ensuite posé des questions à chacune des victimes, en lui demandant de parler de leurs pensées et de leurs sentiments au moment de l'infraction et par la suite. Les deux victimes ont exprimé leur surprise de voir leur maison cambriolée alors qu'elles l'avaient laissée inoccupée pendant seulement 20 minutes. Elles ont toutes deux estimé que cela aurait été pire si la maison avait été saccagée, mais, en l'occurrence, la principale pensée qui leur est venue à l'esprit à ce moment-là était de vouloir récupérer leur propriété. Le facilitateur leur a alors demandé comment les choses s'étaient passées depuis le cambriolage. Eddy a répondu :

« Tout est vérifié. Nous vérifions les portes avant d'aller nous coucher le soir, même si nous sommes quatre dans la maison. C'est… tout est fermé à clé et la dernière personne qui quitte la maison vérifie tout pour s'assurer que tout est bien sécurisé. Je veux dire que nous ne savons pas comment ils sont entrés dans la propriété, il n'y a aucune preuve… il n'y avait aucune preuve d'entrée forcée. Mais – euh – ça a juste changé nos habitudes maintenant, alors qu'avant nous devions… regarder rapidement autour de nous, fermer la porte d'entrée, parce qu'il faut avoir une clé pour la déverrouiller pour entrer par la porte d'entrée. Nous vérifions maintenant l'étage, le rez-de-chaussée, et nous verrouillons toutes les portes. Cela a aussi changé la façon dont nous regardons nos affaires. Vous savez, parce que c'est tellement facile pour quelqu'un d'entrer et de les prendre. Nous ne voulons pas que cela se reproduise. C'est ma première expérience de cambriolage et c'est la dernière que je veux. »

Le facilitateur a demandé aux victimes d'expliquer comment le cambriolage avait affecté les autres habitants de la maison. Puis il[4] a ensuite demandé à l'accompagnateur de Chaz de décrire ses pensées et ses sentiments en apprenant l'arrestation du délinquant, et ce qu'il en a pensé par la suite. Son premier commentaire était « *Je suis choqué, je suppose ; ce n'est pas le genre de choses que j'aurais attendues de lui* ». L'accompagnateur a ensuite été invité à dire comment cela avait affecté les autres membres de la famille. Il en a parlé un peu avant de s'adresser directement aux victimes :

3 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

4 Dans le texte original, les auteurs emploient « elle » pour désigner le facilitateur, mais juste ici : je n'ai pas su s'il s'agissait d'une femme policière facilitatrice ou s'il s'agissait d'une faute de frappe, étant donné que c'est le seul moment où le féminin est employé.

> « M.S…Hum… [3 sec. pause] : J'espère juste que ça n'arrivera plus jamais pour être honnête. Je suis désolé pour votre…
> Eddy : Ca aurait pu arriver…
> Dave : Ca aurait pu arriver à n'importe qui.
> Eddy : Ca aurait pu arriver à n'importe qui, mais il se trouve que c'est nous. Mais ça aurait pu être n'importe qui, vous savez. »
> C'était le premier échange direct entre les participants au cours du processus et l'empathie manifestée par les victimes à l'égard de l'accompagnateur de l'agresseur était frappante selon les chercheurs. Le facilitateur s'est ensuite retourné vers Chaz, a résumé ce qu'il avait dit au départ, et lui a demandé s'il y avait quelque chose qu'il aimerait ajouter. Cela a donné lieu aux échanges suivants :
> « Chaz : Je vais dire que je suis désolé.
> Eddy : [3 sec. pause] C'est ok.
> Dave : Que feriez-vous si vous étiez à nouveau dans la même situation ?
> Chaz : Je n'entrerais pas. J'essayerais de m'en aller.
> Eddy : Ouais, je veux dire que vous avez eu cette chance, vous dites, que lorsqu'ils ont parlé de faire ce cambriolage, vous vous êtes dit que c'était mal…
> Chaz : Hum.
> Eddy : Mais ensuite vous avez accepté. Pensez-vous que cette expérience, si… si cela se reproduisait, vous rendrait plus fort pour décider de ce qui est bien ou mal ?
> Chaz : Oui. »[5]

Après une pause de cinq secondes, le facilitateur a dit :

> « OK, nous devons juste nous diriger maintenant vers la fin. Nous avons examiné qui a été touché. L'une des autres choses que nous devons faire maintenant, avant de terminer, c'est de voir ce qui pourrait être fait pour réparer certains des torts qui ont été causés aux personnes touchées. »

Eddy a répondu qu'il espérait simplement que Chaz avait appris sa leçon, ajoutant :

> « Nous sommes simplement heureux d'être ici pour que cela puisse se faire. Je veux dire que je connais les moments, l'époque où j'étais jeune, où je me mettais dans les ennuis, mais on apprend de ces erreurs et j'espère qu'il a appris via cette expérience. Et je pense que le simple fait d'être ici, de devoir vivre cela et d'être arrêté et tout, je pense c'est… Je pense qu'il a assez souffert, vous savez, car, pour ce qu'il a fait, je pense qu'il a assez souffert. »

Dave a fait un signe de tête pour exprimer son accord avec ces sentiments. Le facilitateur a ensuite demandé à M. Sanders s'il y avait quelque chose qu'il souhaitait voir ressortir de la conférence. Il a répondu :

> « J'espère simplement que Chaz a appris cette leçon pour être honnête. La conférence euh… Je suppose, je suppose que Chaz doit la comprendre, ce qui doit être bouleversant, qui n'en apprendrait rien ? [léger rire] Donc la conférence aide, je suppose. Je serai toujours là pour lui… si, s'il a besoin de mon aide. »

Le facilitateur a ensuite demandé à Chaz ce qu'il pensait qu'on pouvait faire pour réparer le mal. Chaz a répondu d'une voix très calme, après une pause de quatre secondes :

> « Je ne peux pas faire grand-chose. [7 sec. pause] Je ne sais pas ».

Le facilitateur a alors reconnu que Chaz avait fait des excuses plus tôt dans le processus et a demandé aux victimes si cela leur suffisait. Ils ont tous deux répondu que oui et ont souligné à

5 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

nouveau qu'ils voulaient juste que Chaz apprenne la leçon et ne recommence pas, sentiments partagés également par M. Sanders. Le facilitateur a demandé à Chaz ce qu'il en pensait et s'il lui serait facile d'agir différemment s'il se trouvait dans une situation similaire à l'avenir. Chaz a répondu :

> « C'est encore un peu dur, à cause de la pression exercée par vos amis qui vous disent de le faire. Mais je pense qu'il serait plus facile de dire "non" que de devoir le faire. »[6]

L'animateur a ensuite vérifié une nouvelle fois que les victimes se contentaient d'excuses orales et a conclu la conférence en disant :

> « Hum, je pense qu'il est important de vous remercier tous d'être venus. J'espère que cela vous a donné l'occasion de dire quelques-unes des choses que vous vouliez dire, et c'est juste l'occasion de mettre un terme à l'incident pour que la journée d'aujourd'hui puisse être une sorte de point de départ. Et tout le monde peut aller de l'avant parce que nous avons réglé la question officiellement, nous avons mis fin à l'incident en ce qui nous concerne. Mais y a-t-il autre chose que quelqu'un souhaite dire avant que nous passions à la paperasserie ? »

Personne n'a rien eu à ajouter. Le facilitateur a ensuite demandé à Chaz de signer un formulaire pour dire qu'il acceptait son avertissement et a offert des boissons à tout le monde. Chaz a signé le formulaire, mais a refusé les boissons et lui et M. Sanders sont partis à ce moment-là. Les victimes ont choisi de rester et de discuter avec le facilitateur de l'initiative de l'avertissement réparateur. Dans une interview réalisée peu après la fin du processus, Chaz a résumé comme suit son sentiment quant à l'objectif de la réunion : « *Lorsque vous êtes confronté aux gens, cela vous fait réfléchir avant d'agir* ». Les principaux échanges de l'entretien avec lui sont reproduits ci-dessous :

> « Interviewer : Comment vous êtes-vous senti lorsque vous avez écouté d'autres personnes dire comment l'infraction les avait affectées ?
> Chaz : Tout allait bien. Je me sentais un peu, je ne sais pas, un peu honteux, plus honteux de moi-même…
> Interviewer : La réunion vous a-t-elle fait honte de ce que vous aviez fait ?
> Chaz : oui, en effet.
> Int : dans quel sens ?
> Chaz : Quand il disait qu'ils devaient vérifier les portes tout le temps.
> Int : Est-ce que la rencontre vous a fait vous sentir comme une mauvaise personne ou non ?
> Chaz : Pas vraiment comme une mauvaise personne, mais honteux.
> Int : De façon générale, pensez-vous que c'était une bonne ou une mauvaise idée d'avoir cette réunion ?
> Chaz : Un peu 50/50.
> Int : Qu'est-ce qui vous fait penser que c'était une bonne idée et qu'est-ce qui faisait que c'était une mauvaise idée ?
> Chaz : C'était en partie une bonne idée parce qu'au lieu d'aller au tribunal ou être chargé, j'avais juste à aller à la réunion. La chose mauvaise c'était que c'était dur d'être dedans, plutôt difficile d'y entrer, ça aurait été mieux de se faire contester par un policer ou quelqu'un d'autre. »

Ils ont ensuite demandé aux victimes ce qu'elles avaient ressenti durant les propos de Chaz. Dave a dit :

> « On pouvait vraiment le sentir dans la pièce et à travers sa voix, il était profondément désolé de ce qu'il avait fait et il le regrettait. »

6 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

Eddy a dit :

> « Hum, je ne sais pas. Ça a dû être très difficile pour lui… […]Je pense que c'est assez facile de dire "Oh mon Dieu", vous savez, "Je déteste absolument ces gens" qui ont, vous savez, pris des choses chez vous, mais quand vous voyez la vérité, face à face, alors vous réalisez, surtout quand vous réalisez à quel point il est jeune, que vous ne pouvez pas être si en colère… »[7]

Un an plus tard, Eddy leur a communiqué un dernier message :

> « J'espère juste, mais je crois aussi que c'est la voie à suivre. Faire en sorte que les délinquants voient les victimes en face à face et parlent du crime peut leur inculquer un certain sentiment de culpabilité et les faire réfléchir avant de faire quoi que ce soit à l'avenir. Un jour, ils pourraient être la victime. »

La facilitation a été parfaitement réussie selon les chercheurs, parce que les éléments importants du script ont été respectés : le cadre a été posé, notamment sur la question du jugement ; le facilitateur s'est efforcé de s'effacer afin de créer le dialogue, a permis à ce que chacun s'exprime, a bien vérifié que la réparation était conforme à la volonté des parties, que personne ne se sentirait lésé.

L'effet escompté a été obtenu : l'offenseur a pris conscience de ses actes et de ses conséquences, il s'en est senti coupable, mais pas d'une manière exagérée (par exemple, il aurait été exagéré de se sentir rejeté, humilié). Il y a eu une empathie mutuelle, des victimes à l'offenseur, de l'offenseur à la victime ; le père de Chaz a tout autant soutenu son fils que les victimes, en s'accordant sur leur réparation et en s'accordant sur le fait que l'acte (et non son fils) était problématique. Le fait que Chaz ait trouvé en partie très désagréable le face à face avec les victimes (dans son dernier message où il dit qu'il aurait préféré être pris en charge juste avec un policier) est aussi un phénomène qui montre que la démarche a réussi : c'est parce qu'il a pu prendre pleinement conscience de ces actes problématiques que le regard des autres lui a été pénible. Tant que les offenseurs ne voient pas ou n'entendent pas les victimes, ils peuvent encore dénier avoir fait quelque chose de mal, mais le face-à-face est généralement tellement plus « réaliste » que le déni est rendu impossible, dès lors la culpabilité peut naître. D'où l'importance du cadre de facilitation qui fait en sorte que cette honte ou culpabilité ne soit pas non plus extrême (et ne concerne que l'acte par exemple).

C'était un exemple de facilitation « idéale », où tout s'est parfaitement déroulé selon les principes de la justice restauratrice, avec une bonne organisation. Cependant, dans la première partie de la recherche (avant les recommandations des chercheurs pour améliorer le processus), les chercheurs ont constaté que les conférences et avertissements étaient loin d'être aussi bien menés.

Une mauvaise mise en œuvre au préalable

Les chercheurs s'attendaient à ce qu'une certaine partie de la culture policière et de ses habitus soient rebutants à exercer ce genre de processus.

Par exemple, la manière de parler et de se comporter selon son éducation et sa classe sociale pourrait déformer le programme, notamment en se centrant sur l'aspect punitif, humiliant, violent, centré sur l'offenseur et non sur les besoins des victimes, la réparation ou

7 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

la résolution du problème. De plus, de nombreux nouveaux programmes de justice pénale échouent, non pas à cause d'une faiblesse théorique, mais à cause d'une mauvaise mise en œuvre (Hollin 1995 ; Bennett 1996). Les pratiques policières sont extrêmement difficiles à changer (Chan 1996), donc il fallait, comme tout changement, un temps d'accommodement, tout en sachant que la volonté de maintenir l'ordre à l'ancienne compliquerait l'application de certains points théoriques.

Et en effet, sur les 23 premiers processus observés, seuls 2 méritaient le label de justice restauratrice, les problèmes étant que les facilitateurs policiers dominaient les échanges (par leur temps de parole notamment, plus haut que les autres) et ne donnaient que trop peu la parole aux accompagnateurs des offenseurs.

Parfois les facilitateurs réexaminaient l'infraction, posaient des questions qui semblaient être des tentatives pour obtenir des informations pour d'autres enquêtes, sur un ton qui ressemblait à celui d'un face-à-face avec la police « classique » : l'interrogatoire. Dans un des cas, le facilitateur a tenté de convaincre l'offenseur de devenir un indicateur.

Les policiers facilitateurs avaient un mode d'échange basé sur le jugement, parfois en remettant en doute que cela puisse être une première offense ; les chercheurs racontent que le facilitateur policier avait tendance à se comporter comme si le délinquant devait lui rendre des comptes personnellement ; par conséquent, les autres participants n'étaient plus que des observateurs passifs.

Les chercheurs ont ensuite fourni un rapport de 200 pages et ont donné 81 recommandations pour que le processus se rapproche plus de la justice restauratrice ; certains ont lu le rapport, d'autres ont suivi un cours à ce sujet ; par exemple, les chercheurs ont demandé aux facilitateurs de ne pas prendre parti pour le délinquant ou pour la victime, ni pour « ce qui est encore plus préoccupant, l'organisation policière ». Ils ont demandé à être moins sur la dissuasion et davantage sur la réintégration. Il y a eu une formation supplémentaire, les scripts ont été changés, notamment sur un point les exhortant à ne pas poursuivre le travail de maintien de l'ordre dans le cadre de l'avertissement réparateur.

Il y a eu une amélioration ensuite ; par exemple l'échec du facilitateur à vérifier que les participants avaient des questions est passé de 83 % à 60 %, l'échec consistant à poser des questions de type interrogatoire est passé de 57 % à 26 %, son omission à demander à la victime ce qu'elle veut voir sortir de la conférence est passée de 61 % à 38 %, etc.[8]

Les chercheurs précisent que l'amélioration n'est pas simplement due aux recommandations ou à des volontés diverses de faire mieux, mais liée à leur présence, par un effet de recherche : cela ne semble pas avoir affecté les participants (victimes comme offenseurs), par contre il était très clair, voire parfois explicite, que les facilitateurs, se sentant évalués, ont essayé de faire au mieux, car il y avait le regard des chercheurs. Certains facilitateurs policiers étaient particulièrement méfiants et ont même dit « lorsque vous aurez fini de rassembler vos cas, vous devriez venir voir comment je les traite vraiment ».

Est-ce que les participants étaient bien informés quant aux processus de justice restauratrice ?

Suite à l'étude préliminaire, les chercheurs avaient recommandé de mieux préparer les parties avant les avertissements/conférences, en les informant personnellement sur la procédure

8 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restauratrice*, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

et son déroulement. Il s'avère qu'au final, l'information a été davantage donnée aux victimes (71 % par téléphone) qu'aux offenseurs (29 % par téléphone, dont 2 % n'ont pas du tout été préparés)[9].

Dans certains cas, les délinquants ainsi que leurs accompagnateurs n'avaient même pas été mis au courant :

> « Un délinquant (5017) s'est présenté au poste de police parce que c'était la date de sa mise en liberté sous caution, en disant : "Je n'ai pas eu de communication depuis la nuit de mon arrestation", et a donc été surpris de recevoir un avertissement réparateur (qui a duré six minutes en tout). […] Dans certains cas, la seule préparation que le délinquant a reçue pour la réunion a été de lui dire, le soir de l'arrestation initiale, qu'il recevrait un avertissement à une certaine date. Dans leur étude sur les programmes de justice réparatrice, Miers et al. (2001) ont constaté que de nombreux participants arrivaient à une réunion sans savoir dans quoi ils s'engageaient. Nous avons constaté la même chose. […] Un accompagnateur d'un délinquant a expliqué : "Si j'avais su que c'était le genre de questions qui allaient être posées, il aurait été plus agréable d'avoir un peu de temps pour préparer le tout et de réfléchir à ce que je ressentais réellement par rapport à la situation dans laquelle il se trouvait, alors là j'étais plutôt dans l'embarras. (9008 OS)" Une préparation inadéquate signifie que les participants n'ont aucune chance de réfléchir à ce qu'ils pourraient vouloir retirer de la réunion, à ce qu'ils veulent dire ou à ce qu'ils veulent demander aux autres participants. En outre, si les participants ne savent pas ce qu'ils attendent d'une séance d'avertissement réparateur, à quoi ont-ils consenti ? »[10]

Est-ce que les participants avaient réellement un choix ?

En conséquence, selon le niveau d'information, on peut se demander si les participants se sentaient avoir le choix ou non de suivre la procédure ; le fait d'être volontaire est en principe un point essentiel à la bonne conduite de la justice restauratrice. Les personnes ont dit avoir un libre choix quant à leur participation à 100 % des accompagnateurs des victimes, 90 % des victimes, 46 % des accompagnateurs d'offenseurs, 24 % des offenseurs[11].

On voit que le choix est bien présent pour les victimes et leurs accompagnateurs, mais ce n'est pas la même chose côté offenseur : en effet, ils sont déjà moins informés de la procédure, et c'est généralement soit l'avertissement, soit la procédure judiciaire qui reste un choix contraint. De plus, les offenseurs étant mineurs, la procédure ne peut avoir lieu qu'en présence des responsables légaux, c'est une obligation, et cela rentre en conflit avec le fait que les facilitateurs annoncent que les participants sont ici de leur plein gré, selon leur libre volonté.

Ici il semble y avoir un problème de cohérence entre le script imposé aux policiers (le fait d'annoncer que chacun est libre) et les obligations légales (celles-ci n'étant pas libres ou étant à choix forcé).

On le voit aussi dans le sentiment d'avoir le choix ou non quant à qui accompagne et si l'accompagnateur veut bien ou non accompagner :

Ici, l'absence de choix touche encore les mineurs, c'est l'un des parents qui vient d'office et parfois cela est totalement inapproprié ; par exemple, on assiste ici à un père accompagnateur qui finalement ne soutient pas du tout son fils, voire s'acharne sur lui :

9 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restauratrice*, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

10 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

11 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restauratrice*, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

> « Je le punirais aussi sévèrement que possible si j'étais vous[12]. [3 sec.pause] Je suis sérieux. Je suis sérieux… On t'a parlé tout le week-end, on t'a dit que tu étais puni… Et puis quoi, tu appelles à 17 h 30 "oh à quelle heure je dois descendre au poste de police ?" T'arrives sur ton vélo ? Tu aurais dû être à la maison. Tu te fous de moi. [2 sec. pause] Enfermez-le et jetez au loin les putains de clés… Je pense que si vous [n'étiez en train de commettre un délit], je ne m'opposerais pas à ce que vous lui donniez une raclée. Lui donner une bonne raclée pour qu'il réalise qu'il a tort. Ce qui s'est passé ici n'est rien ! [accent mis par le participant, en référence à la réunion d'avertissement] Ce n'est rien. Tu mérites plus que ça. [3 sec. pause] Et je blâme la loi de toute façon. C'est pas possible qu'on ne puisse pas frapper les enfants. Je veux dire que quand j'étais jeune, je recevais une claque à côté de l'oreille, ça me faisait beaucoup de bien, car je ne faisais jamais rien de mal. Aujourd'hui, on ne peut pas faire ça aux enfants et ils le savent » (9007 OS)[13]

Est-ce que l'offenseur a bien compris les effets de son comportement ?

Si la facilitation est correctement menée, alors l'un des effets positifs est que l'offenseur comprend les conséquences de son comportement. Les chercheurs ont questionné les participants pour voir si la séance avait aidé l'offenseur à prendre conscience de ses actes, cependant attention aux chiffres, car parfois les offenseurs ont dit « non », car ils avaient compris avant que leur acte était problématique. Les personnes estiment que l'offenseur a compris les effets de l'infraction selon 59 % des accompagnateurs d'offenseurs, 67 % des accompagnateurs de victimes, 68 % des victimes, 75 % des offenseurs.[14]

Dans l'ensemble, il semblerait que cela ait majoritairement aidé à la prise de conscience, surtout si l'on recoupe avec les différents regards sur la situation. Souvent les victimes racontent avoir perçu la culpabilité chez l'offenseur durant la séance. Il y a eu néanmoins des situations où cette prise de conscience n'a pas marché, notamment quand la victime était le représentant d'une institution, ce qui est souvent le cas dans les vols ; ici l'offenseur ne croit pas le représentant :

> « Je trouvais pathétique, cependant, la façon dont ils disaient tous que toutes les familles des personnes qui travaillaient dans [le magasin d'alimentation] avaient été touchées (5011 O). »

Est-ce que la réunion rend l'offenseur honteux de son comportement, mais pas de sa personne ?

Le modèle de JR est basé sur le modèle Neo-zélandais qui vise une honte réintégrative chez l'offenseur, autrement dit l'offenseur doit avoir honte du comportement, mais pas honte de toute sa personne, ni se sentir humilié. Les signes de honte chez lui montrent que le processus et sa facilitation ont réussi en partie : 83 % des accompagnateurs de la victime estiment que l'offenseur s'est senti honteux de son comportement, ainsi que 62 % des offenseurs, 61 % des victimes, 56 % des accompagnateurs d'offenseur.[15]

---

12 Dans le témoignage original « Throw the bloody book at him if i was you »

13 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

14 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restauratrice*, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

15 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restaura-*

On voit ici que l'objectif de « honte » est réussi, et surtout que les parties perçoivent le sentiment de culpabilité de l'offenseur durant la réunion, surtout s'ils le connaissaient auparavant. Les chercheurs ont remarqué que les délinquants étaient généralement assez discrets lorsqu'ils parlaient de l'infraction et écoutaient les opinions des autres. Leur tête était souvent baissée lors de la séance, et ces signes ont été généralement interprétés par les participants comme le fait que l'offenseur se sentait honteux. Une victime affirme par exemple :

> « Certainement [il était honteux]. Définitivement. Le voir assis là par rapport à ce que je sais de lui, car, je veux dire, il est très jeune et il était blotti en toute petite boule, et… qu'il en sorte ou non, même lorsque je lui ai serré la main à la fin… il s'est senti très, très honteux et embarrassé (5009 V). »

Les chercheurs précisent qu'il y avait des affaires où l'offenseur ne reconnaissait pas l'acte comme le sien, il y avait potentiellement des erreurs judiciaires. On voit donc là une limite de la justice restauratrice : elle n'est vraiment possible que si la culpabilité est vraiment reconnue, prouvée.

Parfois, bien que le délit soit reconnu par l'offenseur, ce dernier ne voit pas en quoi c'est un réel problème ; c'est souvent le cas pour la consommation illégale de cannabis, où les personnes estiment n'avoir rien fait de mal, elles n'ont pas honte.

La question de la honte suscitée par le processus est aussi délicate, car conceptuellement cette honte n'est réparatrice que si elle est vécue par l'offenseur comme concernant son acte et non sa personne. Or cela semble parfois être allé trop loin :

> « À l'autre bout du spectre, il y a les quelques répondants qui ont répondu à cette question [de savoir si l'offenseur avait honte] de manière à laisser entendre que l'élément de honte du processus était allé trop loin. Par exemple, une victime à qui l'on a demandé si la rencontre avait fait honte aux délinquants a répondu : "Oui, je pense que oui. C'était un peu comme une humiliation publique, n'est-ce pas ?"(9001 V) »[16]

Afin de voir si le processus de honte n'allait pas trop loin, les chercheurs ont demandé si la réunion avait fait que l'offenseur se sente comme une mauvaise personne (ce qui serait signe d'un échec durant le processus) : 38 % des offenseurs ont estimé qu'ils se sentaient comme une mauvaise personne, 27 % des victimes l'ont estimé, 28 % des accompagnateurs d'offenseur, 33 % des accompagnateurs de victimes[17].

Pour la question de cette perception de honte et sur quoi elle porte, il est nécessaire de connaître des transformations durant la séance, tant chez l'offenseur qui doit centrer cette honte sur son acte uniquement (et ne pas s'identifier au mal, ce qui ne lui permettrait pas de changer positivement, au contraire, risquerait de l'enfoncer davantage) et chez la victime, pour éviter des mécanismes de vengeance (par exemple, en voulant humilier au maximum l'offenseur), de ressentiment (qui n'est en rien réparateur). On assiste davantage à ce type de transformation quand les offenseurs expliquent par exemple ceci :

> « Hum, [je ne me suis pas senti] une mauvaise personne, mais quelqu'un qui a mal agi, doit payer pour cela, ce genre de choses. (5019 O) »

---

trice, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

16 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

17 Tous les chiffres sont disponibles ici : *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning,* **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill,** 2002 ou dans *Quand la justice fait de la justice restauratrice*, **Hacking Social,** 2021, https://www.hacking-social.com/2021/01/10/jr3quand-la-police-fait-de-la-justice-restauratrice/

> « L'incident, en effet, m'a fait me sentir comme une mauvaise personne, mais la réunion m'a fait me sentir mieux dans ma peau parce qu'elle m'a permis de gérer de façon juste le résultat de ce qui s'est passé. (3007 O) »

Une victime pense que c'est quand même un coup pour l'estime de soi de l'offenseur :

> « C'est très difficile. Je pense que c'est probablement le cas [que l'offenseur se sente comme une mauvaise personne], même si je pense que toute la réunion est organisée pour leur faire réaliser que vous détestez le péché et non le pécheur. Et je pense qu'il est très facile de dire cela et de l'écrire dans le texte formel de l'introduction, mais je pense que la nature humaine étant ce qu'elle est, ils pensent à ce que leurs parents pensent… et je pense que leur estime de soi en prend un coup. (3007 V) »

Les chercheurs pensent que le résultat positif ou négatif quant à un sentiment de honte non excessif – où la personne ne se sentirait pas plus bas que terre – tient à la qualité de la facilitation et des compétences du facilitateur :

> « Notre propre sentiment est que la mauvaise animation a été l'un des facteurs à l'origine de ces sentiments, certains animateurs semblant ne pas reconnaître que le but de la réunion n'est pas seulement de "faire honte au comportement", mais aussi de laisser aux participants, y compris au délinquant, un sentiment de résolution et de réinsertion. Les animateurs qui ont montré, lors de la séance de réparation, qu'ils voulaient "terminer sur une note positive" ont montré une bien meilleure compréhension de la théorie sous-jacente de la honte de la réintégration que ceux qui ont parlé sévèrement dans le langage de la dissuasion lors de l'administration de l'avertissement. Mais, même dans les cas où la rencontre a été bien facilitée, certains délinquants ont déclaré que la rencontre leur avait donné une mauvaise image d'eux-mêmes. »[18]

En effet, certains facilitateurs ont conservé une question de l'ancien script que les chercheurs avaient pourtant recommandé d'annuler ; le facilitateur disait « *J'ai dit plus tôt que cette réunion n'avait pas pour but de décider si vous êtes une bonne ou une mauvaise personne. Pensez-vous que vous êtes une bonne ou une mauvaise personne ?* » ; il s'agissait de vérifier les sentiments des personnes, mais c'était généralement interprété – à juste titre – comme un appel à un jugement personnel, hors de propos ; un parent d'offenseur raconte comment il a réagi à celle-ci :

> « Quand on vous dit que lorsque vous allez là-bas, vous n'êtes pas jugé sur le fait que vous êtes bon ou mauvais, et puis quand on vous le demande que lorsque vous êtes là, alors… cela m'a un peu secouée. J'aime savoir ce qui se passe. Je n'aime pas que quelque chose soit balancé comme ça. J'ai failli… dire "Bon, ça suffit, on y va". (9001 OS) »

Un autre accompagnateur d'offenseur raconte :

> « Non, je ne pense pas que la réunion ait essayé de le faire se sentir [mal], mais je ne pense pas vraiment que ce genre de question aurait dû être posé. "Vous sentez-vous comme une bonne ou une mauvaise personne ?" Vous savez, je pensais que c'était beaucoup demander à un jeune de 15 ans devant des étrangers et deux personnes assises dans un coin [les chercheurs] et tout le reste. J'ai juste pensé que c'était une grande question et que c'était un peu personnel. Vous savez, quand nous parlions d'un incident j'ai pensé que c'était bien. Mais ce genre de questions, vous savez, c'est le genre de questions que vous attendez d'un psychologue ou d'un psychiatre, qui est

18 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

qualifié pour poser ce genre de questions… Je pense juste que c'est un peu lourd. Ce n'était pas le but de… eh bien, je ne pensais pas que c'était le but de l'exercice d'hier soir. (9003 OS) »

Est-ce que le processus a été perçu comme juste ?

Tout d'abord il y a la question du traitement équitable, et globalement toutes les parties semblent très satisfaites : à la question est-ce qu'ils se sont senti équitablement traités, le oui a été dit chez 100 % des accompagnateurs de victimes ont répondu oui, 94 % des victimes, 89 % des offenseurs, 82 % des accompagnateurs des offenseurs.

Un tel score positif peut apparaître étonnant au regard des problèmes de processus de justice restauratrice qui ont pu être soulevés par les chercheurs, mais par ailleurs il rappelle que le manque d'information et de préparation fait que beaucoup, notamment les offenseurs, s'attendaient à un avertissement classique, ayant beaucoup plus un aspect répressif. Ils trouvent donc beaucoup plus équitable un avertissement réparateur, quand bien même il y aurait eu des difficultés de préparations, d'informations en comparaison avec le système classique, c'est quelque chose qui leur apparaît plus équitable.

Ils jugent également que la facilitation a été bien menée, pour 92 % des accompagnateurs de victimes, 71 % des victimes, 62 % des offenseurs, 57 % des accompagnateurs des offenseurs.

Là aussi on voit plus de satisfaction que le contraire, mais les participants n'ont pas forcément une grille de lecture sur ce que serait une bonne ou une mauvaise facilitation. Les chercheurs ont donc essayé de voir s'ils se sentaient mieux ou moins bien après la facilitation : ils ont répondu mieux pour 83 % des accompagnateurs de victime, 69 % des victimes, 60 % des offenseurs, 25 % des accompagnateurs d'offenseur.

On voit que l'effet est beaucoup plus positif que négatif, pour approximativement toutes les parties, ce qui revient souvent dans les entretiens est le sentiment que l'affaire est vraiment réglée, terminée ; les plus affectés négativement ou pas affectés sont les accompagnateurs des offenseurs (sans doute parce que pour la première fois, ils sont intégrés à la situation négative) ; cependant certains sont contents parce que la situation est éclaircie :

« [Je me sens] Mieux, mieux, parce que cela m'aide en fin de compte à mieux communiquer avec ma fille. (9004 OS) »[19]

Ceux les plus satisfaits sont les accompagnateurs des victimes (sans doute, car c'est une occasion pour eux d'aider et de résoudre le problème d'un proche).

Pour les victimes, c'est tout un cheminement, qui passe par plusieurs émotions. Ici une victime raconte comment elle était confuse, oscillant entre affections pour l'agresseur, pitié, mais s'oubliant néanmoins dans le fait d'être victime, ayant le « droit » d'être en colère, de demander réparation ; même si le processus de réparation semble avoir échoué sur le fait que l'offenseur reconnaisse ses torts, quelque chose a été néanmoins éclairci pour la victime :

« Victime : Je pense que j'étais plus confuse que [mon partenaire] en ce qui concerne le tiraillement entre mes affections pour [l'agresseur] et mon côté maternel, et je ne le suis plus maintenant. Je pense que c'est une des choses que la conférence a faites pour moi, que je me sens beaucoup plus au clair maintenant que je ne l'étais. Je pense que je suis tellement consciente de ce qu'il n'a pas eu en termes de soutien émotionnel que je laisse cela s'installer un peu. J'ai trouvé qu'il était assez difficile d'être en colère contre ce qu'il a fait, en fait de façon tout à fait appropriée ; il est juste que nous soyons en colère contre ce qu'il a fait.
Interviewer : Et pensez-vous que la conférence vous a aidé à réaliser qu'il était approprié d'être

19 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

en colère ?
Victime : Je pense que oui, lorsque j'ai réalisé qu'il n'avait aucun remords sur ce qu'il avait fait, cela m'a fait me sentir beaucoup plus en colère et de façon appropriée… J'ai eu beaucoup de mal à "me ressentir victime", ce qui peut vous sembler étrange, car à un certain niveau, on s'attend presque à ce que ces choses se produisent, mais cela ne justifie pas et ne devrait pas justifier cela…
Interviewer : Après la réunion, vous vous sentez mieux ou moins bien…
Victime : Je me sens plus clair à ce sujet, vous savez, cela montre ce que je ressens, je pense. (9002 V) »

Les résultats à long terme

Concernant la réparation, elle a été complètement remplie par l'offenseur pour 59 % des cas, et partiellement remplie à 29 % (par exemple, il y a eu la réparation symbolique de lettre d'excuses, mais pas le paiement total) ; l'effet à long terme sur les victimes a pu être néanmoins assez positif, surtout quand la réparation impliquait une vraie résolution du problème ; par exemple, dans un cas durant la séance, un offenseur avait promis de discuter avec une autre harceleuse de la victime (non présente) afin de la persuader d'arrêter :

« Eh bien, [l'agresseur] a dit qu'elle allait parler à [la co-agresseur] et elle l'a fait… et je sais qu'ils ne sont pas après moi, et tout, donc c'est calmé et je peux sortir… Je me sens beaucoup plus en sécurité quand je sors, et tout… Je sors beaucoup plus maintenant. (3004 V) »[20]

Dans le cas d'un vol, où la victime est un représentant d'institution, le processus n'a pas marché même si l'offenseur a néanmoins changé :

« Je pense que cette affaire de justice réparatrice est une perte de temps. Cela ne fait pas de mal de laisser la victime rencontrer la personne qui a commis le vol, mais en général, si une personne vole, elle n'est pas du genre à avoir honte ou à s'excuser pour ce qu'elle a fait. Si c'était le cas, ils ne l'auraient pas fait en premier lieu. Dès le début, je me suis dit : "Tout cela est futile". (5001 V) »

Les chercheurs racontent que dès le départ le représentant de l'institution victime avait été très cynique au sujet du processus. Lors de la rencontre, il y a eu une grande tension : le délinquant niait que l'homme avait subi un préjudice et refusait catégoriquement de verser une indemnisation. Il a reconnu n'avoir causé que des désagréments mineurs. Il a cependant expliqué, lors de l'entretien, que la réflexion sur la réunion après l'événement l'avait amené à changer d'avis :

« Si [la victime] n'avait pas été là, j'aurais simplement écouté ce que le policier avait à dire. Je ne respecte pas du tout la police, alors j'aurais juste dit "d'accord, merci, au revoir". Mais parce que ce type était là, j'ai fait plus attention à la situation. Au lieu de dire "oui, peu importe, peu importe", j'ai en fait écouté ce qu'il avait à dire… Maintenant je le pense toujours avant de faire quelque chose, je pense à ce que je devrai faire plutôt. (5001 O) »

L'étude a révélé que bien que l'avertissement s'adresse à des primo-délinquants, en fait 82 % d'entre eux étaient déjà récidivistes, les chercheurs ont utilisé des questionnaires d'auto-déclaration des délits avant la séance de réparation sur les offenses des 12 mois précédents, puis après ; les offenses graves concernent : vol d'un véhicule automobile ou d'une moto, cambriolage, vol à l'arraché, menace d'une arme ou passage à tabac, agression nécessitant un

20 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

traitement médical et conduite en état d'ivresse.

Les chercheurs recommandent la prudence quant à leurs propres données : bien qu'il semble qu'un échantillon semble avoir terminé sa carrière criminelle, cela ne peut être considéré comme la preuve d'un succès relatif ou d'un échec relatif de la justice restauratrice. De plus, il y a peu de données concernant l'avertissement à l'ancienne qui permettraient de vraiment comparer, mais ils citent néanmoins une étude de Hine et Celnick (2001) constituée d'un échantillon de 4 718 jeunes âgés de 10 à 17 ans qui avaient été mis en garde en 1998 et ont constaté que 29 % d'entre eux avaient été sanctionnés dans l'année suivant la mise en garde (à l'ancienne). Alors que dans leur échantillon final, seuls 14 % ont été sanctionnés à nouveau dans l'année suivant l'avertissement. L'avertissement réparateur pourrait donc être considéré comme ayant réduit de moitié la probabilité d'une nouvelle sanction dans l'année la suivant.

Mais les chercheurs mettent en garde contre une conclusion trop rapide : leur échantillon étant petit, restreint à certains critères (le processus de justice restauratrice n'est proposé que dans certaines situations), il est difficile de généraliser ; le temps d'étude sur le long terme a peut-être été trop court. Cependant, à présent que les documents de justice restauratrice par la police en Angleterre[21] arguent une récidive réduite à 14 % ; d'autres chercheurs rejettent au contraire le fait de « vendre » les processus de justice restauratrice pour ces résultats, qui pour eux détournent l'essentiel de cette démarche ; Howard Zehr rappelle que les programmes de justice restauratrice ne sont pas conçus pour diminuer les taux de récidive, que cela en est un sous-produit. Cette forme de justice est d'abord mise en place parce que c'est la bonne chose à faire, que les besoins de la victime doivent être satisfaits, que les délinquants doivent assumer leur responsabilité et que les autres personnes touchées doivent être associées au processus. Autrement dit, se centrer sur les résultats chiffrés tels que le taux de récidive est une perspective trompeuse qui empêcherait de se concentrer sur l'essentiel qu'est la justesse du processus.

Il n'y a eu qu'un seul cas où le processus de justice restauratrice a empiré la situation ; il s'agissait d'une infraction mineure au Code de la route, et ni le facilitateur ni le délinquant ne pensaient qu'il y avait quelque chose de mal qui avait été fait. La séance a été mal préparée (le délinquant et son accompagnateur ne savaient même pas que le rendez-vous auquel ils venaient était un avertissement réparateur), et la discussion a porté sur la légitimité ou non de l'arrestation. Un an après, les chercheurs ont eu des discussions avec l'accompagnateur, qui leur font penser que la séance en question a empiré les choses :

> « Intervieweur : Y a-t-il autre chose que vous aimeriez dire à propos de la réunion ou de ce qui s'est passé depuis ?
> Accompagnateur : Je pense que l'effet à long terme est que Sam n'a plus de respect pour la police, il n'en a toujours pas à cause de ce qu'il a vécu sans raison, donc c'est honteux, mais c'est comme ça… maintenant, c'est de pire en pire à chaque fois qu'il y a, eh bien, la police. C'est devenu pire l'année dernière… avec un peu d'insolence et tout le reste. Il est juste effronté, il jure, il pense que c'est drôle, vous savez. Il y a juste eu l'effet inverse de ce qu'il aurait dû avoir en réalité… L'avertissement était la goutte d'eau qui a fait déborder le vase pour Sam. C'est vraiment dommage de voir comment ça s'est passé parce que je les ai élevés dans le respect de la police, vous savez, ils ont toujours été là pour nous si nous étions cambriolés ou si les enfants avaient été perdus, ou quoi que ce soit de ce genre, j'ai toujours eu confiance en eux et j'ai élevé mes enfants de cette façon et l'officier de garde a vraiment tout gâché.
> Interviewer : Et la réunion au poste de police n'a pas amélioré les choses, elle les a rendues pires, vous pensez ?
> Accompagnateur : Oui, oui, définitivement, c'est sûr. »[22]

21 *Restorative justice and policing Information pack* October 2014, par **Restorative Justice Council** https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/1z87_info_packs%20(2)%20police.pdf

22 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

La justice restauratrice estime que l'offense est une rupture de lien, ainsi la réparation des liens est un objectif visé : ici 28 % des offenseurs rapportent des améliorations concernant les relations avec leurs amis ou familles ; plus les séances ont été restauratrices (dans leur conduite, organisation, gestion), plus il y a eu un impact positif sur les relations des offenseurs avec la police (15 % au maximum pour le plus positif, 30 % pour un petit impact positif, 55 % aucun impact négatif ou positif, et aucun impact négatif sur les relations).

Les participants ne voient globalement pas de problème au fait que ce soit la police qui mène la séance (mais là encore, ils n'ont pas de point de comparaison), certains sont plutôt pour, car cela donne un caractère plus « sérieux » à la séance, que cela assure un sentiment de sécurité notamment si la séance tourne mal. D'autres au contraire soulignent que les policiers ne peuvent pas bien faciliter les choses parce qu'ils ne sont pas formés sur l'aspect psychologique, et ils craignent le retour à un mode « interrogatoire ». Certains rejettent formellement que la police facilite ce type de conférence.

En conclusion, les chercheurs, bien que conscients que toute initiative n'est jamais parfaitement mise en œuvre, estiment que la mise en place de l'avertissement réparateur est un succès, notamment parce que les anciennes pratiques ont été « éradiquées » en un laps de temps relativement court, et bien qu'il y ait un effet de recherche (tout groupe observé tend à essayer de faire « mieux » que si des chercheurs n'avaient pas été là), il y a eu quand même des améliorations durables. La recherche a démontré que plus le processus de justice restauratrice était bien mené, meilleurs étaient les résultats pour tout le monde, que ce soit pour les offenseurs, les victimes, les accompagnateurs, l'institution (à noter que le processus de JR est moins coûteux que les procédés habituels, du moins sous cette forme ici étudiée). Les effets négatifs, qui seraient « pires qu'avant » sont quasi nuls : les échecs sont dus à une mauvaise mise en œuvre du processus.

Il y a évidemment des points à améliorer, et globalement ils concernent la préparation et le sérieux de la facilitation : en lisant les erreurs et les mauvaises gestions, on a le sentiment que les séances et protocoles associés n'ont pas été pris au sérieux par l'institution et par ses acteurs, mal compris, et ce sont les tendances à l'avertissement à l'ancienne ou pire à l'interrogatoire qui ont repris le dessus, notamment sur cette tendance à dominer le processus par les policiers facilitateurs. La question de quelle affaire peut se résoudre via la justice réparatrice est aussi questionnable : on a vu que pour les vols commis sur des institutions, la consommation de drogue, des infractions mineures, le processus était peu efficace, parce que les acteurs (y compris les facilitateurs policiers) sont peu convaincus du mal fait ou ont du mal à convaincre (notamment les victimes institutionnelles) ; une autre étude aux États-Unis montre aussi que la justice restauratrice est plus efficace (notamment pour prévenir la récidive) sur des affaires plus graves qui impliquent une victime directe, comme les agressions, ce qui semble logique parce que le mal fait sur la victime est plus concrètement vu, entendu lors de la séance, possiblement davantage compris que pour des petits délits très discutables.

Mais le bilan reste très positif, notamment parce qu'il prouve qu'un changement important, institutionnel est possible :

> « La Thames Valley Police a montré qu'une grande organisation publique peut être innovante, prendre des risques et, ce qui est peut-être plus surprenant encore, accepter des critiques constructives et modifier ses pratiques conformément aux recommandations des critiques universitaires. Elle continue à innover dans ce domaine, par exemple en introduisant des valeurs et des processus de justice réparatrice dans la manière dont elle traite les incidents non pénalisés et dans ses propres procédures de plainte et de discipline […] Il existe sans doute encore des services de police en Angleterre et au Pays de Galles qui fonctionnent sur la base de l'hypothèse selon laquelle un bon avertissement est celui qui consiste à humilier le délinquant jusqu'aux

larmes. Les résultats présentés ci-dessus devraient contribuer au développement de la justice réparatrice dans tout le pays et, espérons-le, à mettre un terme à ces pratiques contre-productives.»[23]

Mais la police peut-elle vraiment œuvrer selon la justice restaurative ? Est-ce que la justice restauratrice peut changer positivement la culture policière ?

Deux questions se posent face au constat de cette recherche sur la police restauratrice de la vallée de la Tamise, et tout ce qu'on a vu dans le chapitre Confrontation° : est-ce que ces actes de facilitation, portant une conception différente de ce qu'est la justice, créent un changement dans la culture policière ? Ou est-ce que c'était déjà des policiers « atypiques » ainsi cela ne changerait rien au niveau du groupe ?

De prime abord, la culture policière telle qu'on la catégorise selon ses pires aspects (par exemple tout ce qu'on a vu en confrontation°, la brutalité, le racisme, le sexisme, l'aspect punitif, dominateur, parfois carrément malhonnête et corrompu) apparaît en totale contradiction avec les principes et valeurs de la justice restauratrice. Ainsi les chercheurs ont exprimé de fortes oppositions au fait que leur soient confiées les facilitations :

- *Blagg (1997) ; Cunneen (1997) ; Ashworth (2002) ; Roche (2003)* pensent par exemple que la police est incapable de faire preuve de cette forme de professionnalisme qui garantit un processus équitable ; ils craignent que la facilitation ne leur donne trop de pouvoir.

- *Sandor (1994)* affirme que la police exploite la vague de justice restauratrice pour étendre sa fonction punitive et que si l'occasion se présente ils en abuseront.

- *Bolk (1997)* a critiqué l'usage de la honte par les policiers, qui bien qu'elle devrait être reintégrative, pourrait être utilisée comme une occasion de stigmatiser encore plus des jeunes déjà honteux. Il estime que la police ne comprend pas les besoins des jeunes, par manque de formation et de compétences surtout sur le fait de gérer le déséquilibre de pouvoir entre jeunes et adultes, donc elle ne peut pas être neutre.

- *White (1994) et Roche (2003)* se demandent s'il est réaliste d'attendre de la police, qui est imprégnée du système accusatoire et punitif, de jouer un rôle clef dans le processus de réparation.

- *Galligan (1996)* pose la question de l'impartialité ; or les policiers seraient ici dans une position partiale, c'est-à-dire avoir jugé à l'avance pour des raisons qui ne sont pas bonnes (notamment par préjugés), d'autant plus si les facilitateurs ont été impliqués dans le processus pénal avant la conférence. Sur ce point spécifique, il est à noter que même les partisans de la facilitation par la police estiment que ceux qui procèdent à l'arrestation ne devraient pas être ceux qui mènent la conférence ensuite.

23 *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, **Carolyn Hoyle, Richard Young, Roderick Hill**, 2002

Bowling, Phillips (2003) ; Sanders et Young (2003) remarquent que seuls les participants blancs de classe moyenne seront traités de manière équitable et respectueuse. Ce qui démontre une persistance des préjugés, de la discrimination, qu'importe le processus mis en place.

Janet Chan (1999) opère une distinction entre une culture policière dite « de la rue », liée à une activité de patrouille, d'arrestation, qui est liée à cette image d'une culture sexiste, conservatrice, raciste, défensive, cynique, suspicieuse, brutale ; et une autre, dite « professionnelle ». Reprenant Bourdieu, la criminologue et sociologue dit que l'expérience du terrain, de la patrouille, est connectée à un ensemble donné de conditions structurelles qui développent et maintiennent certains présupposés culturels, qui amorcent certains choix concernant leurs actions ce qui influence en retour leur pratique.

Les policiers ne développent donc pas tous les mêmes valeurs selon elle, ces valeurs peuvent varier selon les changements organisationnels et les activités qu'ils mènent. L'autre culture policière, dite « professionnelle », est quant à elle liée à des valeurs assez partagées par la justice restauratrice : mettre l'accent sur la résolution de problèmes, ne pas porter de jugement dans l'approche des personnes, apprécier la diversité de cultures et de modes de vie, viser à impliquer la communauté dans le maintien de l'ordre ou de la résolution de problèmes, s'efforcer de satisfaire les personnes.

Les chercheurs Johnstone et Van Ness estiment que les policiers qui postulent et se forment volontairement pour exercer dans le cadre de la justice restauratrice sont très certainement plus dans cette culture « professionnelle » que de « rue ».

En cela, cela peut peut-être écarter les craintes des autres chercheurs concernant la brutalité, la domination, les préjugés qui pourraient s'exercer durant les conférences, étant donné qu'il y a autoselection (et que les policiers à culture de « rue » ne verraient pas d'intérêt à se former et à faire de la justice restauratice étant donné leur punitivité), mais cette autosélection a aussi le désavantage de ne pas changer la culture policière. La criminologue Carolyn Hoyd estime qu'il serait naïf d'attendre que l'installation de la justice restauratrice entraîne une professionnalisation de toute l'organisation policière. Autrement dit, les problèmes liés à la culture de « rue » ne seront pas réglés, puisque la justice restauratrice se retrouve comme un service à part dans la police, avec sa propre culture très séparée du reste. Et on le voit dans l'étude précédente : les personnes ayant participé à la conférence font la distinction, entre cette police de « rue », celle qui a arrêté les offenseurs, et la police « sympa » qui a facilité la conférence. Dans une autre étude portant sur la justice restauratrice O'Mahony et Doak (2004) montrent que les parents accompagnateurs font aussi cette différence entre la police facilitatrice qui est perçue comme sympathique face aux patrouilleurs qui sont perçus comme brutaux.

Autrement dit, la justice restauratrice amorce effectivement une nouvelle voie, mais quand elle ne se substitue pas à l'ancienne, les problèmes « anciens » peuvent persister : c'est à peu près une nouvelle pièce avec de nouvelles fonctions qui serait ajoutée dans le bâtiment du système pénal (impliquant police, justice, prison), certains problèmes y sont traités, mais le bâtiment reste relativement inchangé.

Cependant, la justice restauratrice peut quand même avoir un effet bénéfique ; dans une introduction donnée à destination des policiers[24], le document parle d'une façon d'interpeller, sur le terrain qui serait à optique restauratrice :

24 *Restorative justice and policing Information pack* October 2014, par **Restorative Justice Council** https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/1z87_info_packs%20(2)%20police.pdf

> « Quelles formes la justice réparatrice peut-elle prendre ?
> Les activités de justice réparatrice peuvent prendre de nombreuses formes, notamment
> - Le recours informel à la justice réparatrice : les techniques de justice réparatrice peuvent être utilisées de manière informelle dans le travail quotidien des policiers pour faire face à la criminalité de faible niveau et aux comportements antisociaux. Pour être considérées comme réparatrices, les actions doivent comprendre une communication entre la victime et le délinquant afin d'établir ce qui s'est passé, qui a subi un préjudice et ce qui peut être fait pour réparer le préjudice causé.
> […] Le niveau 1 de la justice réparatrice est utilisé pour les incidents "dans la rue" qui doivent être traités rapidement par les agents d'intervention. »

Malheureusement je n'ai pas trouvé d'étude précise ou de témoignage bien fourni montrant comment cela peut se dérouler, mais cela montre qu'il est possible d'agir dans une optique réparatrice sur le terrain, donc potentiellement d'amorcer des changements dans la culture de « rue » ; cela pourrait être une piste pour transformer les situations brutales, injustes notamment des contrôles d'identité, qui, on l'a vu en France[25], sont majoritairement décidés en fonction de préjugés, et dérivent très rapidement sur de la violence policière, parfois extrêmement grave, sans motif de légitime défense.

Les partisans de la justice restauratrice via la police ne sont pas inconscients de ces problèmes. Toujours dans ce même document à destination des policiers, ils présentent une conférence communautaire qui justement s'attelle à régler les problèmes de contrôles d'identités, vécus par la communauté ciblée comme injuste et violente, et qui à terme a suscité beaucoup de méfiance voire des conflits :

À Gloucester, la police et des experts en justice restauratrice ont organisé un « forum », un moment de discussion réparatrice entre des jeunes noirs et la police. Durant le temps de préparation, il a été demandé au policier de réfléchir à leur action, et à la façon dont ils communiquaient avec cette communauté. Il a été demandé aux jeunes de réfléchir à leurs expériences avec la police, aux incidents qui ont pu se produire, et les conséquences de ceux-ci.

Ensuite il y a eu réunion de ces groupes, selon un modèle habituel de justice restauratrice où victimes et délinquants se rencontrent : il pouvait y avoir en tout jusqu'à 30 personnes, dont 10 à 20 jeunes. Tous les jeunes qui le veulent sont acceptés, la seule condition est que les organisateurs les voient avant afin qu'il puissent être préparés.

L'un des objectifs est de sensibiliser la police quant au ressenti de cette communauté, et les conséquences que cela peut avoir. Par exemple des jeunes leur ont expliqué qu'être approché par la police est une source d'anxiété, parce qu'ils sont vus en train de discuter avec eux, ils peuvent être considérés comme des "mouchards" et cela a de graves répercussions pour eux. À la place, ils ont proposé aux policiers de les saluer d'un simple hochement de tête, ce qui leur paraissait poli - alors que les policiers pensaient au contraire que c'était grossier de faire ça.

Ils ont expliqué aux policiers, qu'étant donné que leur présence les rend anxieux, ils ont tendance à monter leur capuche et mettre leur main dans leur poche, et les policiers ont expliqué que c'était cette attitude qui les poussait à engager un contrôle d'identité, une fouille.

Cela permet aussi des discussions « plus horizontales », par exemple les organisateurs rapportent que des policiers et des jeunes ayant vécu dans d'autres pays ont beaucoup discuté de façon similaire des pratiques très violentes de la police là-bas, les rejetant mutuellement. Des policiers se sont engagés ensuite auprès des jeunes pour changer leur façon de commu-

25 Mais c'est aussi le cas aux Etats-Unis, ou c'est plus particulièrement les noirs qui sont visés par les contrôles, la violence et le meurtre par la police. Cf Keeanga-Yamahtta Taylor, Black Lives Matter : Le renouveau de la révolte noire américaine, 2017.

niquer en fonction de ce qu'ils avaient dit.

Les jeunes, souvent malgré une forte défiance au départ, ont proposé aux policiers de participer davantage à la vie de leur communauté, leur proposant de venir en civil pour des matchs de foot, ou dans les divers clubs. Le message était globalement qu'ils appelaient à ce que les policiers soient moins sur la défensive avec eux et qu'ils s'intègrent, qu'ils considèrent les jours où ils n'ont pas trouvé de drogue comme de « bons » jours par exemple, et non l'inverse.

Ils se sont entendus aussi sur les problèmes entre la police de patrouille/d'intervention et celle de proximité. Les agents présents dans la salle ont été d'accord sur le fait qu'une mauvaise interaction avec un agent d'intervention pourrait complètement défaire toute la bonne volonté qu'un agent de proximité a générée. Ils ont exprimé leur colère qu'un de leurs collègues, en ne considérant pas l'impact de ses actions, puisse avoir un effet négatif sur leurs propres interactions au sein de la communauté. Un agent a dit ouvertement : « *Ils* [ces policiers] *me font du mal quand ils se comportent comme ça* ». La souffrance des jeunes a été reconnue et les attitudes déplacées de leurs collègues ont été ouvertement rejetées.

Il y a donc eu des effets très positifs : ils ont pu interagir de façon à se comprendre, s'informer mutuellement (les policiers ont aussi expliqué comment ils procédaient et pourquoi, leur ont laissé voir tout le matériel voire le tester), et décider d'actions à l'avenir qui pourraient apaiser la tension et les conflits (revoir les modes de communication, que les policiers vivent avec eux d'autres moments en civil). À noter que c'est assez fascinant de voir que ces jeunes, ont proposé naturellement des solutions très pertinentes qui sont connues des champs de la résolution des conflits, de la psychologie des conflits et de la paix pour être très efficaces. C'est d'autant plus fort que les organisateurs avaient perçu pourtant une forte défiance, mais celle ci, pour que les jeunes puissent proposer des solutions aussi fines, devait être très loin d'une haine aveugle puisque d'emblée ils ont voulu apprendre à connaître ces policiers en tant que personnes sous d'autres aspects que celle fermée dans l'uniforme.[26]

La solution pour que la justice restauratrice puisse agir aussi sur la violence policière, ses dérives, voire sur toutes les dérives du système pénal, serait donc de la généraliser au moins dans les mentalités et dans les façon de faire :

> « La police réparatrice vise à créer une nouvelle façon de penser chez les policiers, de sorte qu'ils pensent et agissent de manière réparatrice non seulement avec les victimes et les offenseurs, mais aussi avec leurs collègues de travail, les membres de la communauté, voire leur famille et leurs amis (Bowes 2002) ».[27]

Mais c'est un projet impossible si la justice restauratrice devient une spécialité séparée :

> « On peut donc en déduire que la justice restauratrice doit être adoptée par l'ensemble d'un service si l'on veut parvenir à un changement de culture à tous les niveaux et dans tous les services (o'mahony et al 2002) »[28]

Il ne s'agirait pas d'imposer aux policiers de faire des conférences (ce qui serait dangereux s'ils sont toujours dans une mentalité brutale et punitive), mais d'au moins les sensibiliser à la justice restauratrice, ses valeurs, ses principes et la notion de réparation.

26 *Restorative justice and policing Information pack* October 2014, par **Restorative Justice Council** https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/1z87_info_packs%20(2)%20police.pdf

27 *16. Policing and restorative justice,* **Carolyn Hoyle** ; *Handbook of Restorative Justice*, édité par **Gerry Johnstone and Daniel W. Van Ness**, 2007

28 *16. Policing and restorative justice,* **Carolyn Hoyle** ; *Handbook of Restorative Justice*, édité par **Gerry Johnstone and Daniel W. Van Ness**, 2007

Mais les chercheurs sont néanmoins pessimistes :

> « Cependant les données empiriques suggèrent que l'objectif d'insuffler des valeurs de réparation à l'ensemble du travail policier est trop ambitieux »[29]

En attendant, afin d'éviter toute dérive et que la justice réparatrice soit menée au mieux, ils suggèrent pour sa mise en place :

• Que les facilitateurs policiers ne doivent pas avoir précédemment joué un rôle dans l'affaire afin d'éviter les préjugés et la domination lors de la séance.

• Qu'il serait préférable qu'un co-facilitateur issu de la communauté locale soit présent en plus du facilitateur policier, afin que chacun vérifie les préjugés de l'autre.

• Qu'il y ait un suivi des processus de restauration par d'autres organismes, pairs ou superviseurs.

• Que les participants puissent faire un feedback sur les séances, ou encore mieux, des recherches indépendantes afin de vérifier les pratiques sur le terrain.

• Qu'il pourrait y avoir la présence d'avocat non pour guider la conférence ou empêcher l'exploration de questions, mais pour garantir la justice dans les procédures, par exemple pour éviter que la conférence ne devienne un interrogatoire policier, ou encore que les décisions prises (réparation) soient injustes. Un avocat pourrait aussi proposer des solutions de réparation qui veillent à respecter les droits de l'Homme (qu'elles ne soient pas élevées au point d'atteindre aux droits de l'offenseur) mais qu'elles soient tout de même suffisamment élevées afin de garantir la sécurité publique. Cependant les chercheurs doutent que les avocats puissent accepter un rôle tel que celui-ci, qui limiterait leur pouvoir habituel, et les placeraient en retrait. De plus, cela rendrait le processus beaucoup plus coûteux.

• Et enfin, les chercheurs concluent qu'à choisir, il faudrait privilégier des facilitateurs professionnels, dont c'est le métier, plutôt que des policiers, des bénévoles ou des travailleurs sociaux, étant donné qu'ils sont plutôt défaitistes sur le pouvoir de la justice restauratrice à changer la culture « brutale » d'une certaine frange de la population policière.

À noter que toutes les initiatives de justice restauratrice dans la police ont opéré dans des contextes nationaux qui ont également développé une police communautaire/de proximité, dont l'objectif n'est pas la répression, mais la prévention, la résolution de problèmes et qui a une forme beaucoup plus décentralisée qu'en France ; ce sont des pays pour certains qui ont reconnu des problèmes comme le racisme systémique et ont tenté de le régler. En France, bien qu'il y ait quelques tentatives de police de proximité, cela a été avorté, le pouvoir est extrêmement centralisé, le racisme systémique n'est pas clairement reconnu malgré le constat des défenseurs de droits par exemple et de plus en plus de lanceurs d'alerte ; l'aspect répréhensif tend à devenir l'exclusivité du métier, il y a peu de structuration du préventif voire pas du tout, les ordres étant benchmarkés sur la comptabilité répréhensive. Il semblerait qu'avant de pouvoir imaginer ce genre d'initiatives, il y ait encore plus d'étapes à franchir, car cette « culture professionnelle » est rendue impossible étant donnés les ordres, les tâches données, les objectifs, les politiques de l'institution, la mise au placard ou le dénigrement des policiers qui en font preuve. La culture dite de « rue » semble majoritaire en France, écrasante, et est valorisée, amorcée, et propulsée par la structure.

29 *16. Policing and restorative justice,* **Carolyn Hoyle** ; *Handbook of Restorative Justice*, édité par **Gerry Johnstone and Daniel W. Van Ness**, 2007

Un bilan mitigé ? La police restauratrice est-elle autodéterminatrice ?

On a vu précédemment qu'évidemment la justice restauratrice a des principes complètement raccord avec la théorie de l'autodétermination, et a potentiellement un vrai pouvoir de transformer des situations très sapantes, problématiques, en tremplin vers plus d'autonomie, que ce soit pour les victimes comme pour les offenseurs. Elle résout presque à elle seule ce point mort de la SDT qu'était la difficulté de faire sortir les personnes de leur orientation contrôlée, notamment celles qui persistaient à agir de façon contrôlée dans des environnements autonomisant, en montrant des solutions. Il s'agit de réparer ces personnes, et la justice restauratrice nous a donné les méthodes concrètes pour réparer et faire réparer. Ces méthodes peuvent s'appliquer à bien d'autres contextes où l'injustice a sapé une personne, comme préalable pour reconstruire son autonomie, et on peut l'exporter à toute situation où il y a conflit, difficulté entre personnes. L'exemple du forum est admirable à ce titre et pourrait vraiment concerner plein d'autres groupes en difficulté.

En cela, nous ne reviendrons pas sur les points autodéterminants déjà abordés précédemment. Mais qu'en est-il de cette police restauratrice ?

On a vu que même si les policiers étaient volontaires pour être formés et pour mener ces conférences, dans la pratique ce n'était pas systématiquement sérieusement mené : aucune information aux offenseurs, aucune préparation, un script qui n'était respecté qu'à moitié, et phénomène plus inquiétant, une domination du processus façon interrogatoire ou prise de pouvoir sur les personnes. Autrement dit, ces signes montrent là encore une orientation contrôlée, tout comme ce facilitateur qui avouait – presque avec fierté – qu'il agissait tout autrement lorsque les chercheurs n'observaient pas. Il n'est pas raisonnable de confier la facilitation à des personnes en orientation contrôlée, hauts scores en SDO et/ou RWA, dont les habitudes sont hiérarchisantes, dominatrices, ce qui saperait ou détournerait les processus.

Mais les séances communautaires – telles que celles citées par le RJC (*Restorative Justice Council*), celles avec les jeunes, donnent une solution : peut-être qu'avant même d'être formés, il s'agirait de leur faire vivre des séances de justice restauratrice, afin de faire réparer définitivement cette culture de rue en eux qui les sape, tout autant que les personnes qu'ils ciblent, parce qu'elle est une orientation contrôlée. Autrement dit, il faudrait une conférence réparatrice préalable, où le rôle de victimes serait celui des personnes lésées par la police, et dans le rôle des offenseurs, les policiers eux-même. Il y a d'abord à établir une forme de justice, clôturer l'affaire qui leur fait offenser les personnes qu'ils sont censés protéger, en les responsabilisant.

Il semble incompatible d'entrer en justice restauratrice tant que cette culture de « rue » n'est pas corrigée et remplacée par une culture « professionnelle ». Et là, les processus de justice restauratrice pourraient aider à comprendre les dommages de cette culture de rue et développer la volonté de les réparer, notamment par le fait qu'ils se transforment. C'est un projet très ambitieux, trop selon les chercheurs, cependant il est quand même déjà un peu amorcé comme en témoignent les programmes menés en Angleterre, en Nouvelle-Zélande, etc., ce qui est définitivement mieux que rien. Le contexte politique est extrêmement déterminant à ce sujet : à l'heure où j'écris (2020), les violences policières sont déniées, le racisme systémique est dénié, et plus de pouvoir de domination répréhensive est offert aux policiers. On est sur une voie à l'opposé de tout changement vers une justice restauratrice ou même une police plus centrée sur la résolution de problèmes et la prévention comme les polices de proximités qu'on peut trouver dans d'autres pays. Tant que les environnements distaux n'ont aucune mo-

tivation en faveur d'une police de résolution de problèmes plutôt que de punition, il me paraît assez impossible d'espérer un changement structurel même minime.

En France, à l'heure où j'écris, ces solutions institutionnelles apparaissent malheureusement comme complètement utopiques au vu de l'état de la police. Notre modèle semble quasiment exclusivement autoritaire et cet autoritarisme semble augmenter, et les pouvoirs en place légitiment cette façon de faire régner l'ordre. Est-ce qu'il y a néanmoins cette culture « professionnelle » dans certains services ? Les policiers lanceurs d'alerte dénonçant très clairement les problèmes en font preuve, mais ils sont seuls contre tous, et beaucoup d'entre eux se font mettre au placard, harceler à cause de leur éthique professionnelle.

Nous n'avons pas parlé d'autres services plus liés à l'investigation qui peuvent avoir des cultures encore différentes, pour des raisons évidentes : il est de fait difficile d'avoir accès au domaine du renseignement par exemple. Il est possible que d'autres secteurs plus invisibles de la police ou de la sécurité puissent avoir une culture qui n'est pas celle de rue, car elle serait contradictoire avec les besoins des missions. On ne peut pas infiltrer un groupe, trouver des indicateurs avec une attitude punitive, antisociale comme on l'a vu dans OBSTACLE°. Il y aurait peut être des solutions à creuser à ce sujet : les services de renseignement ont peut-être beaucoup à transmettre en stratégies « sociales », de contact par rapport à la police « de rue », et qui ferait peut-être diminuer les violences. Mais ce n'est qu'une supposition.

Mais comme on l'a dit, rien ne se fera sans une forte motivation, à la fois des environnements distaux et proximaux : la justice restauratrice a pu s'établir institutionnellement dans d'autres pays parce que les pouvoirs publics l'ont permis, et elle ne s'installe convenablement que lorsqu'elle est menée par des personnes d'environnements proximaux qui sont motivées par celles-ci, la prennent au sérieux et exercent avec une orientation autonome (motivation intrinsèque, intégrée ou identifiée). On a vu que les défauts et problèmes sont toujours une question de motivation à mettre le cadre en œuvre correctement, c'est lorsque que ce n'est pas pris au sérieux qu'il y a problème.

✶✶✶

Bien que le constat soit un peu déprimant pour plus de JR en France, il serait dommage d'en rester à ce fatalisme marécageux : cette conception de la JR est exportable à d'autres contextes, on peut l'internaliser et en faire une force de transformation, de résolution de problèmes, qu'importe qui on est, ce qu'on a vécu, à quel pouvoir on a accès : on va le voir en justice transformatrice, qui est une forme de JR plus radicale, elle montre qu'il n'y a absolument pas besoin d'attendre un changement de la part d'environnements distaux pour tout de suite tenter de transformer les situations d'injustice.

La justice transformatrice

> TRANSFORMATION° <

✶TRANSFORMATION° : la justice transformatrice

Pour rappel, notre but ici est de trouver des solutions dans la modulation des environnements sociaux pour faire émerger l'orientation autonome, libérer de l'orientation contrôlée ou impersonnelle. L'environnement n'a qu'un rôle distant sur les orientations, il ne peut pas les manipuler directement, ni les influencer, mais davantage donner un cadre, une organisation, des ressources et des possibilités qui vont nourrir l'une plutôt qu'une autre.

On a vu dans confrontation que l'environnement police était très problématique par son orientation contrôlée dominante, voire parfois impersonnelle, et l'environnement par sa structure (notamment le benchmark, la hiérarchie forte) pouvait être dominé par des aspirations extrinsèques. À l'inverse, les personnes à aspiration intrinsèque, à orientation autonome avaient beaucoup de mal avec l'autodétermination à leur métier, parce que leurs valeurs éthiques (impartialité, résolution des problèmes par le social plutôt que la force, respect des personnes, etc.) étaient rejetées par la culture dans l'institution. Cette domination du paradigme contrôlant était extrêmement préjudiciable pour la société en général, car en naissaient des dérives graves comme l'injustice, la violence, le racisme, et même des meurtres.

Puis on a vu qu'il était possible de changer de paradigme au système pénal, et que dans ce changement de paradigme que représente la justice restauratrice, la police a un tout autre cadre, de tout autres possibilités et d'autres buts. Les délits pouvaient être réglés dans un cadre empuissantant les victimes, responsabilisant les offenseurs, par des acteurs institutionnels ne devant pas dominer le processus, mais l'accompagner avec soin. L'autonomie est visée, rendant les manœuvres contrôlantes, obsolètes et problématiques. Autrement dit, ce paradigme était plus raccord au fait de vouloir faire émerger des orientations autonomes pour toutes les personnes, libérer des orientations contrôlées et impersonnelles. Et ce travail pouvait être réalisé sur la base d'un problème à régler que représente un délit ou un crime.

On a découvert que la fonction de la police, de la justice, pouvait fonctionner autrement que via la punition, la répréhension, en visant davantage une résolution de problème et la prévention. Cependant, on a vu aussi que le changement de paradigme n'est pas aisé, il y a une culture du contrôle qui persiste, des dérives également ; en France actuellement, bien que le recours à la justice restauratrice soit possible, il n'est pas du tout étendu au point d'en faire une force positive de changement, et au contraire les signaux politiques vont vers un chemin à l'opposé de démarches visant l'empuissantement positif des personnes, mais davantage vers leur contrôle autoritaire voire violent.

Les quêtes que nous avons proposées jusqu'à présent ont pour point en commun de ne pas attendre des dirigeants, des chefs, des institutions ou des environnements sociaux qu'ils changent de point de vue, mais proviennent directement de l'action de n'importe quel acteur (avec ou « sans » pouvoir lié à un statut particulier)selon un autre paradigme, en créant, en changeant, en lançant l'alerte, en désobéissant.

Ici on va voir sans doute la plus forte radicalité de l'ouvrage, dans le sens ou les personnes ont décidé de mettre en place des formes de justice sans faire appel à au système pénal, sans la

police, car ils sont pour eux une menace[1], et parce qu'ils sont pour la plupart abolitionnistes[2]. Ce n'est pas tant leurs idées politiques (qui sont plutôt libertaires) qui vont nous intéresser que la façon dont ils œuvrent concrètement à faire structure différente du modèle habituel à partir de rien, et œuvrent d'emblée à ce qu'ils souhaitent voir advenir à un niveau plus intense.

La différence entre justice transformatrice et réparatrice

Howard Zehr résume[3] le débat sur les différences entre JT et JR. Pour lui, il y aurait 4 points de vue chez les chercheurs : le premier étant que JR et JT sont deux choses radicalement différentes ; le deuxième que le processus de restauration porte en fait intrinsèquement la notion de transformation, qu'elle soit personnelle, interpersonnelle, voire sociale ; le troisième que la justice réparatrice est en fait placée sur un continuum juste après la justice rétributive et juste avant celle transformatrice ; et le quatrième point de vue serait qu'au fond JR et JT serait la même chose. Il espérerait que la proposition 4 soit la plus vraie, mais dans les faits, ce n'est pas le cas : la JR n'est pas encore assez transformatrice, car si certes elle provoque effectivement des prises de conscience sociales, il n'y a pas encore de transformation sociale à proprement parler.

Au fond, la différence entre les multiples approches de justice peut se saisir à partir des questions que l'on peut se poser face à un crime, et que l'on peut résumer ainsi (tableau page suivante).

On voit bien que JR et JT peuvent bien fonctionner ensemble même si la perspective est différente, elles peuvent se compléter et s'opposent intrinsèquement à la vision propre à la justice rétributive.

Pour les chercheurs et militants de la justice transformatrice (JT), la JR, en s'institutionnalisant, a pu perdre de vue les causes premières, voire se calquer sur le modèle punitif/rétributif de la justice habituelle ; par exemple Ruth Morris[4] parle d'un juge qui, avant le processus de médiation, avait hâte de faire « payer » l'offenseur pour ses délits. Il est reproché à la JR une vue courte, trop centrée sur le présent, et de ne pas voir les problématiques vastes comme les discriminations, les oppressions, les problèmes sociaux distaux, politiques, et donc de ne pas en tenir compte aussi pour comprendre le délit, y répondre.

Elle reproche notamment le mot « réparateur » qui induit chez les victimes le fait que le passé puisse être rétabli comme avant ; or ce n'est pas le cas avec certains traumatismes qui laissent des traces irrémédiables, et il est plus sensé d'espérer pour eux une transformation : le monde ne peut pas être rétabli comme avant, la douleur est là, et la transformation est une construction nouvelle prenant en compte ces deux faits tels qu'ils sont.

---

1 La justice transformatrice dont nous parlons est celle menée par des groupes afro-américains, queers ou provenants de minorités. Les Afro-Américains sont particulièrement victimes des dérives de la police aux États-Unis, on peut citer la mort de George Floyd par celle ci qui a provoqué une vague de protestation. Mais avant lui il y en a eu beaucoup. Nous avons détaillé le contexte dans cet article : *La justice transformatrice*, **Hacking Social,** 2021 https://www.hacking-social.com/2021/01/25/jr5-la-justice-transformatrice/

2 Abolitionniste du système pénal (police, prison, tribunaux) et non du travail du sexe; de façon globale, les abolitionnistes américains comme 8toabolition.com proposent de définancer la police, la demilariser, la retirer des écoles, d'abroger les lois qui criminalisent la survie (travail du sexe, trafic de drogues, l'occupation de l'espace public). À la place il propose d'investir dans le *care* (investir dans les structures de santé, sociales, de gardes d'enfant, dans le logement et transport gratuit, les banques alimentaires, l'éducation..), dans les structures d'autogouvernance (conseils de quartiers, prévention de la violence, approches communautaires de sécurité, éducation préventive contre les violences sexuelles).

3 Dans une note de blog, *Restorative justice or transformative justice ?,* **Howard Zehr,** 10 mars 2011 https://emu.edu/now/restorative-justice/2011/03/10/restorative-or-transformative-justice/

4 Dans son livre *Stories of transformative justice*

Ruth Morris dit aussi que la JR ne prend pas en compte l'injustice structurelle du système judiciaire, qu'elle parle peu du racisme structurel, du classisme[5], or ne pas prendre cela en compte c'est possiblement reproduire des mécaniques problématiques ; elle donne l'exemple d'un voleur : la JR traiterait le fait afin qu'il répare la personne volée, et l'affaire serait alors soi-disant réglée. Mais s'il est pauvre, c'est ajouter une violence supplémentaire que d'ignorer que c'est la problématique de la pauvreté qui a déterminé son comportement. N'est-ce pas là toute la thématique de la précarité qui est à étudier ici ? On verra que la JT non seulement pense la réparation, mais aussi traite ces problématiques.

Justice rétributive	Justice réparatrice	Justice transformatrice
L'incident est une violation des politiques, définie par le non-respect des règles. La résolution consiste à examiner l'incident, à déterminer le blâme et à en administrer les conséquences. • Quelle règle a été enfreinte ? • Qui est à blâmer ? • Quelle punition méritent-ils?	L'incident est une violation des personnes et des relations. Cela crée des obligations de bien faire les choses. La résolution consiste à examiner le préjudice causé par l'incident : préjudice causé à la ou aux personnes qui ont été victimisées, préjudice à l'instigateur/aux agresseurs et préjudice à la communauté dans son ensemble et demande « Comment ce préjudice peut-il être réparé? » • Qui a été blessé et quels sont leurs besoins ? • Qui est obligé de répondre à ces besoins ? • Qui a un « enjeu » dans cette situation et quel est le processus pour les impliquer dans la correction des choses et la prévention de futures occurrences?	L'incident peut être le résultat, en partie, de relations et de systèmes sociaux malsains. Cela crée des obligations de nouer de nouvelles ou de meilleures relations. Cela doit se faire non seulement au niveau individuel, mais aussi au niveau des structures sociales et des politiques institutionnelles. La résolution implique de modifier les systèmes sociaux plus larges de manière à aider à prévenir l'apparition et la réapparition d'incidents préjudiciables. • Quelles circonstances sociales ont favorisé le comportement préjudiciable ? • Quelles similitudes structurelles existent entre cet incident et d'autres similaires ? • Quelles mesures pourraient empêcher de futurs événements ?

Le collectif *Generation 5* (collectif s'occupant des abus sexuels) rejette aussi les processus institutionnalisés de la JR, non pas pour leurs méthodes, concepts, valeurs (qui sont gardées au cœur de la JT), mais parce qu'ils s'interrogent sur les relations de pouvoir, sur les pressions sociales de la communauté dont les normes peuvent être oppressantes et qui ne sont pas pensées durant le processus :

> « Dans le même temps, l'accent mis sur la restauration suppose que les conditions qui existaient avant un incident individuel d'abus sont souhaitables et devraient être rétablies. Cela ne tient pas compte du manque commun de droits des enfants, des abus de pouvoir, de l'inégalité entre les sexes, des héritages de l'esclavage et de la colonisation, et d'autres types de violences qui précèdent et coexistent avec les incidents de violence en cours. En tant que tels, ces modèles se concentrent souvent sur la restauration du statu quo et ignorent le défi de transformer les conditions d'injustice sociale, économique et politique qui sont le contexte et la cause de la violence. »[6]

5 Discrimination fondée sur l'appartenance ou la non-appartenance à une classe sociale, souvent basée sur des critères économiques.

6 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Commu-*

Cependant, les processus sont concrètement les mêmes en JT et JR : on a vu que les cercles de détermination de la peine étaient considérés comme de la justice réparatrice dans les documents de l'ONU, mais Ruth Morris[7] dit qu'il s'agit avant tout de justice transformatrice.

On le verra, les militants abolitionnistes œuvrant à la justice transformatrice utilisent la philosophie, les valeurs et les processus de justice restauratrice, excepté qu'ils ne font pas appel au système pénal officiel (police-tribunaux-prison) et ont des programmes qu'on ne trouve pas forcément en JR : par exemple, la responsabilisation des offenseurs, la sécurité des cibles, l'aide à la construction d'une communauté de soutien, la formation à des situations d'urgence, etc.

Autrement dit, même si les termes de JR et de JT peuvent parfois être employés de façon synonyme pour décrire un même paradigme novateur de la justice, la JT peut avoir des ambitions plus radicales et peut engager des façons de faire supplémentaires qui portent sur la transformation, le tout en opposition avec le système pénal officiel.

La justice transformatrice

Generation 5, est un collectif qui veut mettre fin aux abus sexuels chez les enfants, notamment en stoppant son impact à travers les générations. Avec d'autres collectifs[8] ils ont travaillé à poser les fondements d'une justice réellement transformative, fondements à présent appliqués par de nombreux collectifs pour résoudre des questions de violence et pour établir des formes de justice à la fois individuelle et collective, à travers des formations, ateliers, rencontres, actions.

Les buts de la JT sont les suivants :

• Sécurité des survivants[9], guérison et action
• Responsabilisation et transformation des délinquants
• Réponse et responsabilité de la communauté
• Transformation de la communauté et des conditions sociales qui créent et perpétuent les abus sexuels sur les enfants, c'est-à-dire les systèmes d'oppression, d'exploitation, de domination et de violence de l'État.

Elle se base sur 7 principes : libération, transfert de pouvoir, sécurité, responsabilité, action collective, respect de la diversité et durabilité.

1. La libération : Il s'agit d'atteindre une justice qui remettent en question les violences systémiques et étatiques. Ils estiment que leur tâche consiste à créer « *des conditions de coopération, de respect, d'autodétermination et d'accès équitable aux ressources tout en construisant des institutions communautaires fonctionnant dans le cadre de valeurs et de pratiques qui rendent possible un monde sans abus sexuels sur les enfants* ». Et pour cela, leurs organisations

---

nity Violence, **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

7 *Stories of transformative justice,* **Ruth Morris,** 2000

8 *Georgians for Choice ; Breaking the Silence Project ; Queer Progressive Alliance and Project South ; INCITE! Women of Color Against Violence ; Critical Resistance ; Justice NOW! ; Raksha's Breaking the Silence Project ; Creative Interventions ; Harm Free Zones ; CONNECT ; CARA ; Stop it NOW! ; Sista II Sista ; The Black Church and Domestic Violence Institute*

9 Sont nommées survivants toutes les personnes ayant subi des abus sexuels ; le terme survivant est parfois employé à la place de victime en général, pour les personnes ayant été agressées, mais cela concerne surtout les victimes d'abus sexuels.

et mouvements soutiennent « *la guérison, la responsabilisation et la transformation des individus et des relations tout en engageant les gens dans une action collective pour remettre en question les conditions d'oppression et de violence vécues par les communautés.* »[10]

Autrement dit, de façon générale, un travail social libérateur (éducatif ou non) vise à la fois à aider la personne à s'émanciper d'une difficulté à travers une prise de conscience systémique, et prendre son pouvoir, progressivement, de changer, de transformer ou lutter contre les oppressions dont elle est victime.

2. Le déplacement de pouvoir : il s'agit d'enlever le pouvoir de domination des abuseurs des épaules des survivants, et dans l'idéal se serait transformé en une responsabilisation de l'abuseur : il s'agit de lui faire prendre de conscience de l'acte, l'éduquer vers plus d'empathie, le faire réparer, et faire transformer son pouvoir en un autre qui n'est pas basé sur la domination, mais l'équité, la coopération et l'autodétermination. Le pouvoir d'agir des survivants est reconstruit, ils sont empuissantés :

> « Un élément clé du changement de pouvoir consiste à soutenir l'autodétermination des survivants. En pratique, cela signifie soutenir la décision des survivants de contester, de prévenir ou de réagir à une violation destinée à leur enlever leur pouvoir. »[11]

La responsabilité du collectif est fondamentale également, étant donné que l'on parle ici d'abus sur les enfants, tout le monde doit veiller et engager sa responsabilité à intervenir, aider :

> « Nous considérons que la responsabilité d'intervenir et de prévenir les abus sexuels et autres formes de violence à l'encontre des enfants est notre responsabilité collective. Plus largement, quel que soit l'âge du survivant, nous ne pensons pas que l'intervention et la prévention doivent relever de la seule responsabilité des survivants. »

Il y a donc tout un travail concret notamment sur la question du spectateur que l'on verra plus tard (comment intervenir), la recherche d'alliés, la question des liens familiaux…

Le survivant n'est pas obligé d'avoir ensuite un engagement sur la résolution systémique des problèmes. Ils citent par exemple des cas où la victime, adulte ou enfant « préfère passer à autre chose » plutôt que de suivre un processus de JT, alors elle ne sera pas impliquée dans l'intervention, mais pour l'intérêt collectif d'autres s'en chargeront :

> « L'abus sexuel d'enfants est une attaque non seulement contre ses survivants, mais aussi contre notre sécurité, nos valeurs, nos politiques et nos engagements collectifs. Par conséquent, nous avons collectivement un intérêt vital à intervenir. »

3. La sécurité : pour eux, la sécurité se manifeste au niveau individuel (le survivant doit être mis en sécurité face aux menaces de violence tout aussi bien à nouveau sexuelle, mais aussi économique par exemple), au niveau de la communauté qui pour l'augmenter nécessite la promotion de normes et de pratiques qui s'opposent à la violence, la rejettent et qui aident à la libération. Au niveau interpersonnel dans la communauté et dans les collectifs, la sécurité

10 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence,* **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

11 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence,* **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

est produite grâce à une responsabilité mutuelle, la remise en question des dynamiques de pouvoir de domination, l'établissement d'alliances solides afin de se soutenir mutuellement contre les ciblages par l'État notamment.

> « Nous reconnaissons que la sécurité absolue n'est pas quelque chose que nous pouvons garantir aux gens. La résistance aux abus de pouvoir et à l'exploitation - tant dans leurs manifestations individuelles que collectives - exigera inévitablement un certain risque pour notre sécurité. Cependant, la prise de ces risques est essentielle pour transformer nos relations, nos communautés et nos mouvements. Les risques sont également un acte de courage et d'autodétermination lorsqu'ils sont pris en pleine conscience des conséquences et du potentiel de libération. Nous sommes conscients que la sécurité est relative. S'engager dans la justice transformatrice signifie que les individus et les collectifs peuvent risquer la sécurité à court terme qui accompagne le fait de ne pas contester la violence ou d'être de connivence avec elle. Mais, à long terme, nous pensons que le fait de prendre ces risques nous rapprochera de la libération à long terme des abus de pouvoir, de l'exploitation et de l'oppression. Cependant, la décision de prendre ces risques ne peut être prise que par les individus et les communautés les plus susceptibles de subir les conséquences de l'inaction - et non par ceux qui sont moins touchés. »[12]

On verra que leur notion de sécurité repose sur l'établissement de forts liens sociaux, de coopération et de *care*, une entraide forte qui rejette radicalement la violence interpersonnelle, qui n'est pas nécessairement exempte de force pour stopper la violence (par exemple, dans des dispositifs de sécurité autonomes certaines personnes doivent avoir des compétences en arts martiaux pour stopper la violence si besoin).

4. La responsabilité : Ils estiment que les personnes qui commettent des actes de violence ne sont pas nées ainsi, que cette violence a émergé au sein de leur histoire, l'exposition à des violences proximales et distales, qu'elles soient physiques, économiques, etc. Le processus de responsabilisation qu'elle leur propose, qui vise leur transformation doit mener à :

> « Reconnaître le mal fait, même s'il est involontaire ;
> • Reconnaître son impact négatif sur les individus et la communauté ;
> • Réparation appropriée de ce préjudice pour les individus et la communauté ;
> • Transformer les attitudes et les comportements afin d'éviter de nouvelles violences et de contribuer à la libération. »

La responsabilité consiste aussi à ce que les spectateurs puissent voir la responsabilité et s'engagent à modifier les institutions et les conditions communautaires qui perpétuent et permettent la violence ; et de façon générale, pour tout le monde, à construire des mouvements qui peuvent modifier les conditions sociales pour prévenir d'autres préjudices et promouvoir la libération, notamment en rendant l'État responsable de la violence qu'il perpétue et conçoit.

> « Les interventions de la justice transformatrice visent à responsabiliser concrètement les individus qui sont violents. Les interventions de justice transformatrice cherchent à responsabiliser les spectateurs pour leur collusion avec la violence tout en faisant preuve de compassion pour leur propre histoire et leurs relations de dépendance, de peur ou d'amour envers les personnes qu'ils ont laissé abuser sexuellement des enfants qu'ils connaissent. L'objectif de ce processus est d'amener un spectateur non protecteur à prendre des mesures pour mettre fin à la violence, à créer une responsabilisation et à s'engager dans la transformation des dynamiques de pouvoir abusives. »

12 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence,* **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

Il y a aussi, si besoin, tout un travail d'éducation qui est mené auprès des offenseurs, notamment si leur offense est liée à un manque d'empathie vis-à-vis de certaines cibles, qui leur permet de prendre une responsabilité consciente, basée sur une profonde reconnaissance du mal qui a été fait.

5. L'action collective : Il s'agit du travail militant, qui vise à remettre en question les pouvoirs qui causent l'oppression, construire des environnements qui soutiennent l'autodétermination et la libération, à construire de la coopération et du soutien entre divers mouvements et collectifs. Cette dimension de soutien et de coopération est fondamentale, car le travail transformatif et de libération est très intense :

> « Il est peu probable qu'un collectif isolé soit en mesure de supporter les pressions émotionnelles et politiques liées à l'engagement dans un travail de justice transformatrice au fil du temps. En construisant une action collective, nous démontrons notre engagement à remettre en question le ciblage d'autres communautés. Nous construisons des mouvements puissants qui seront finalement capables de contester la violence et les abus de l'État. »[13]

Par exemple à Oakland, le collectif Oakland Power a travaillé à lever les couvre-feux de la police et la criminalisation de la flânerie, qui affecté les communautés noires à cause d'un racisme systémique de la police[14]. Une fois criminalisé – que les raisons soient vraies ou non, la personne peut avoir du mal à avoir un emploi, un logement, peut être sous tension dans sa famille, cela peut être le début d'un engrenage dans la violence à la fois subie/proférée, d'où l'importance de ce travail militant sur les environnements distaux en plus du travail sur les environnements proximaux.

6. Honorer la diversité : ils valorisent la diversité, ainsi les approches de la JT sont à l'écoute des expériences particulières de chacun, au besoin culturel particulier, ils sont à l'écoute des différences géographiques, locales.

> « Bien que les approches efficaces de la justice transformatrice remettent en question les normes culturelles qui favorisent les abus, modifier les normes culturelles ne signifie pas rejeter les cultures en bloc, ni qualifier certaines cultures de plus "civilisées", morales ou récupérables que d'autres. Nous sommes convaincus que les traditions culturelles peuvent être modifiées par ceux qui font partie de la culture et réorientées vers la libération de ceux qui la partagent et la pratiquent. »

Concrètement, parfois avant d'installer un programme à un endroit, ils vont à la rencontre des personnes, les écoutent sur leurs besoins particuliers ; en travail de face à face, ils s'adaptent à ce dont la personne a besoin dans sa singularité (par exemple si la personne est hyperactive, alors ils discutent en se baladant, car elle sera plus à l'aise). Cette prise en compte de la singularité individuelle, de la culture, ne signifie pas un rejet de l'universalisme qui peut tendre vers un ethnocentrisme, au contraire ; par exemple, s'opposent au relativisme culturel :

> « Le relativisme culturel manipule la valeur de la diversité et de l'intégrité culturelles dans le but de préserver les arrangements traditionnels de pouvoir qui sont nuisibles. Le relativisme culturel suppose que la culture est statique et qu'il y a un danger, plutôt qu'une libération, dans le dépla-

13 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence,* **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

14 https://oaklandpowerprojects.org/history

cement des traditions. Il suppose que les pratiques nuisibles sont inhérentes à la culture plutôt qu'importées ou qu'elles sont le reflet de relations de pouvoir abusives. Des personnes ayant des programmes différents peuvent utiliser des arguments relativistes pour justifier et minimiser la violence, le mal causé, l'intention et le caractère délibéré des actions. Les personnes les mieux placées pour contester le relativisme culturel sont celles qui font partie de la culture dans laquelle les pratiques ou les comportements ont lieu. Les tentatives de contestation des pratiques culturelles par des personnes extérieures à la communauté ou à la culture peuvent entraîner une attitude défensive. »

Autrement dit si une norme culturelle favorise des abus, elle doit être transformée, mais cela ne veut pas dire pour qu'il y ait rejet de toute la culture, car ce n'est pas la culture elle-même le problème, mais les arrangements du pouvoir autour de l'abus qui s'y sont formés avec le temps ; et le leadership de cette transformation ne peut qu'être souhaité et mis en œuvre par les personnes de cette culture, sans quoi il peut y avoir une attitude défensive quant à cette transformation dictée par autrui.

7. Durabilité : La JT pense au long terme : le soutien doit être pensé comme devant durer aussi longtemps que nécessaire pour assurer la sécurité et la guérison des survivants, la responsabilisation des personnes qui abusent, des spectateurs et de la communauté, et la transformation des normes

« Cela peut inclure des éléments tels que :
- Des relations stratégiques
- Méthodes de guérison individuelle et collective
- Mécanismes de responsabilité
- Infrastructure organisationnelle et communautaire pour soutenir l'action collective
- Possibilités de sensibilisation individuelle et collective ou d'éducation politique
- Des engagements internes forts en faveur du processus collectif et plus large

Les différentes communautés ont des relations différentes avec les ressources, les institutions, la violence et le soutien de l'État. Leur accès à des options alternatives autres que l'État peut varier. Par exemple, les familles disposant de plus de ressources peuvent se permettre une thérapie pour lutter contre les abus sexuels plutôt que de s'engager avec l'État. Les personnes qui ne bénéficient d'aucun soutien de la communauté pour contester leur expérience de la violence peuvent considérer l'État comme leur seule ressource. Face à la dévastation et à l'urgence causées par la violence dans nos vies, il peut être difficile de faire le travail de manière durable. Cependant, nous pensons que le travail lui-même peut nous soutenir si nous obtenons un soutien par une action collective - avec la vision d'une sécurité immédiate et d'une transformation au fil du temps. »[15]

Le temps est important, on verra qu'ils prennent parfois plusieurs années pour tenter de responsabiliser et transformer un offenseur, il y a des suivis importants.

La justice transformatrice en action : exemple d'un vol

Voici un exemple de processus de JR visant la transformation, qui s'est complètement déroulé en dehors du système pénal :

Ethan Ucker, cofondateur de Circles & Ciphers raconte :

« Il y a eu un cambriolage dans un magasin communautaire. L'une des personnes travaillant dans ce magasin a dit : "Écoutez, je ne veux pas appeler la police. Est-ce qu'il y a quelque chose qu'on

15 *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence,* **Generation 5**, 2007 http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf

> peut faire ?" […] Il a découvert qu'un jeune vendait les biens dérobés sur Facebook. Et il s'est avéré que ce jeune était scolarisé dans une école où étaient organisés des cercles, si bien que je connaissais un des professeurs et étais en mesure d'intervenir.
> Finalement, dit-il, cambrioleur et cambriolés se sont réconciliés : Ce jeune a rendu tout ce qu'il n'avait pas vendu, puis a travaillé au magasin pour rembourser le reste. Il s'est avéré par la suite qu'il appréciait vraiment travailler dans ce lieu. Après que leur arrangement a atteint son terme, il a continué à s'y rendre bénévolement. Voilà comment une relation s'est construite. »[16]

Il y a transformation parce que le processus s'est déroulé de façon totalement autonome (pas d'appel à la police ni aux tribunaux, y compris pour l'investigation), que les parties prenantes ont toutes été empuissantées (la victime a été écoutée dans son besoin et ses décisions ; l'offenseur a été aidé à se responsabiliser), la réparation est allée au-delà d'un simple dédommagement dans le sens où l'offenseur semble s'être vraiment impliqué dans le magasin et a transformé son attitude à son égard (il a réellement aimé y travailler, y participer, puisqu'il continue à aider bénévolement). Et il y a eu en plus réconciliation. Une menace tant pour le magasin que pour le jeune (l'habitude de voler qui l'éloigne d'un chemin de vie constructif avec les autres) a été transformée en une chose extrêmement positive pour les deux protagonistes : une relation positive s'est créée, le magasin bénéficie d'une aide, le jeune a appris qu'il aimait ce genre de travail, cela construit quelque chose de nouveau dans sa vie. La communauté est rassurée et empuissantée, parce qu'elle sait qu'en réglant ensuite les difficultés, il peut en ressortir du mieux vivre ensemble, des choses positives.

La justice transformatrice en action : abus sexuels à Hollow water

Voici un processus de JR et de JT à « demi » institutionnalisé, qui vise et amène à une transformation communautaire : au Canada, dans une communauté Ojibway à Hollow Water d'environ 450 personnes (une réserve amérindienne), des membres de celle-ci ont commencé à vouloir mettre fin à un cycle de violence qui paraissait sans fin : dans un contexte marqué par les drogues et l'alcoolisme, la violence et les abus sexuels étaient partout, même si personne ne parlait ouvertement de l'aspect sexuel. Certains se sont d'abord eux-mêmes soignés à l'extérieur de la communauté (contre l'alcoolisme notamment), ont pris conscience des problèmes ayant lieu à l'intérieur de celle-ci, et ont voulu faire quelque chose.

Dans une optique d'aide aux victimes et de sensibilisation sociale (notamment via des ateliers dans les écoles), ils ont d'abord interrogé les enfants : le constat était cauchemardesque. Lors d'un atelier, il y a eu 60 divulgations d'abus sexuel. Les 2/3 de la communauté avaient subi des abus sexuels par des membres de leur famille, et il y avait une loi du silence intense qui cachait cela. La justice de Manitoba semblait ne pas réussir à arrêter ce cercle vicieux de violence ; la prison semblait n'avoir aucun effet selon les habitants :

> « On ne voit pas ça comme une punition, car ils vont dedans et rien ne s'y passe, ils deviennent juste de plus en plus en colère puis ils reviennent dans la communauté et font la même chose encore, donc le cycle continue. »[17]

16 **Dukmasova Maya**, *Tout le monde peut se passer de la police*, 2017. https://www.jefklak.org/tout-le-monde-peut-se-passer-de-la-police/

17 *Hollow water,* un documentaire de **Bonnie Dickie**, 2000 https://www.nfb.ca/film/hollow_water/

Ils ont donc commencé à s'occuper des offenseurs :

> « On ne pouvait pas travailler juste avec les victimes, parce que les offenseurs étaient le cœur du problème. Et travailler seul avec les victimes, comme c'est fait dans la société, et ne pas travailler avec les offenseurs, cela ne réglerait que la moitié du problème. Cela nous a aidés d'avoir une vision globale, de ne pas se centrer uniquement sur les individus, mais aussi de travailler avec les familles des deux. »

De plus,

> « Tout le monde vit dans la communauté, il n'y a pas moyen de mettre l'offenseur dehors, on a à vivre avec. »[18]

Mais pour vivre avec eux, ils ne doivent plus offenser. Et pour cela un point fondamental est tout d'abord que l'offenseur admette sa culpabilité. Puis il travaille à comprendre en quoi ses actes ont été destructeurs, pourquoi il ne les a pas perçus comme tels à ce moment-là ; il travaille également sur les abus qu'il a lui-même subis. Enfin, il apprend des modèles de comportement pacifique, et comment agir de façon réparatrice.

Suivant leurs traditions, ils ont remis en place des cercles de paix qui avaient été comme censurés par l'omniprésence du pouvoir de domination des blancs qui s'exerçait au travail, à l'école, à l'église, dans le gouvernement.

Dans ces cercles, il s'agit de parler, d'échanger en vue de résoudre un conflit, un problème entre individus, mais cet échange est considéré dans une perspective holistique (touchant toute la collectivité, autrement dit, c'est également à la communauté d'aider à le résoudre). Ces cercles sont parfois ritualisés selon leurs traditions et peuvent se faire entre offenseurs, entre la communauté et l'offenseur ; d'autres peuvent être extrêmement larges et inclure des acteurs de la justice. Certains sont exactement comme ceux vus en justice réparatrice, d'autres ont un versant davantage psychologique et ressemblent à des groupes de parole thérapeutique entre personnes ayant les mêmes problèmes ou ayant commis les mêmes actes ; d'autres encore ont un angle plus éducatif et permettent d'apprendre aux offenseurs ce qui leur manque pour établir des relations sociales qui ne soient pas offensantes et qui soient davantage respectueuses.

Dans ces cercles, les facilitateurs racontent que les offenseurs sont issus de familles parfois si dysfonctionnelles qu'ils ne savent même pas comment être fonctionnels ; ainsi ils peuvent aussi inclure des anciens qui leur apprennent comment dans leur culture on réglait les conflits, ce qu'est le respect du vivant en général, comment aborder la vie d'une façon plus holistique (et donc une logique systémique est forcément transmise, ainsi que des notions d'interdépendance, etc.)

Par exemple, le couple Kennedy, parents de 5 enfants, a été accusé pour de maltraitance et d'abus sexuels. Ils sont arrêtés par la justice traditionnelle suite au courage de deux de leurs filles ayant dénoncé leurs abus sexuels à la police. Celle-ci déniait totalement la culpabilité des parents.

> « Je suis tombé dans un système de déni, je me disais que les charges n'étaient pas vraies et je me mentais à moi-même en me disant que ce n'était pas vrai […] j'ai cherché un moyen de sortir de là et de dire la vérité, mais plus j'y pensais, plus les mensonges venaient. »

18 *Hollow water,* un documentaire de **Bonnie Dickie**, 2000 https://www.nfb.ca/film/hollow_water/

La femme est également dans le déni :

> « Je comprends pourquoi mes enfants ont fait ces charges sur moi, mais c'était très dur de croire les charges sur mon mari. »

La communauté a donc négocié avec les tribunaux afin qu'ils n'enferment pas tout de suite les Kennedy et laissent la communauté travailler avec eux, afin qu'en premier lieu ils avouent leur culpabilité, et qu'ensuite ils travaillent pour que, psychologiquement parlant, ils soient fermement résolus à ne plus jamais faire ça à quiconque. Les enfants ont, eux, été placés dans des foyers sécurisants hors de la communauté. La justice traditionnelle a accepté cette proposition de la communauté, leur donnant deux années de probation, et si cela ne marchait pas, alors ce serait les tribunaux habituels qui s'en chargeraient.

S'en est suivi ce qu'appellent à présent les partisans de la justice transformatrice un parcours de « prise de responsabilités » à travers différents cercles et un travail de réflexion, pour amener celles et ceux qui ont porté préjudice à avouer leurs actes et à se sentir responsables de ceux-ci, afin de ne plus jamais se comporter ainsi.

La mère est amenée à rejoindre le cercle des offenseurs, composé uniquement d'hommes. C'est un premier choc « positif » :

> « Je me suis sentie vraiment honteuse la première fois que je suis allée là-bas, parce qu'il y avait tous ces hommes assis là et j'étais la seule femme. Au début ils ne voulaient pas de moi, car ils ne voulaient pas de femmes. Et j'ai dit « bon j'ai besoin d'aller à un endroit ou je peux parler à propos des charges. »[19]

Progressivement, dans ce groupe, elle arrive à évoquer que son frère était aussi un offenseur sexuel, que cela la rendait folle parfois. Elle prend conscience de son inconscience quant aux abus sexuels :

> « Je n'ai pas réalisé que c'était un abus sexuel ce que j'étais en train de faire à mon enfant, parce que ça se passait dans la communauté (…) c'était comme un jeu, car tout le monde le faisait dans la communauté. »

Le père commence à lever le déni également dans ce groupe d'offenseurs :

> « Ce qui a changé mon déni était le groupe des hommes, ils m'ont mis dedans, j'étais assis avec d'autres offenseurs et c'est le jour ou j'ai compris que je n'étais pas seul. »

Ils apprennent alors à comprendre pourquoi l'offense en est une, pourquoi ils ont agi ainsi, ils étudient le cycle de la violence dans leur propre famille. À travers ces cercles, ils font l'exercice de faire leur arbre généalogique et d'y noter tous les problèmes : les abus sexuels, les violences, les suicides (souvent la conséquence d'abus), les problèmes d'alcoolisme et/ou de drogues. Ils voient comment le cycle de la violence s'est répété de génération en génération, et dans le documentaire, montrant leurs propres méfaits, ils affirment que le cycle s'arrêtera là. Deux de leurs enfants ont été épargnés, ils n'en font pas une fierté, car ils sont alors très conscients du mal fait aux autres, mais affirment cela comme une décision : le cycle de la violence qu'ils ont perpétué en partie s'arrêtera là.

Ce parcours de responsabilisation a pris les deux années de probation, sous l'œil très vigilant de toute la communauté, parfois ils ont pu voir certains de leurs enfants, de façon encadrée dans des cercles de paix.

19 *Hollow water,* un documentaire de **Bonnie Dickie**, 2000 https://www.nfb.ca/film/hollow_water/

À la fin des deux ans de probation, un immense cercle (permettant ce qu'on peut qualifier de détermination de la peine) a ensuite été tenu pendant 12 h d'affilée, avec 250 personnes de la communauté et les acteurs de la justice habituelle. Le couple n'était alors plus dans le déni, et il a été déterminé ce qu'il fallait faire. Il a été décidé que la communauté continuerait alors son travail avec le couple afin de les réintégrer progressivement. Les enfants ont pu revenir dans la communauté, mais toujours dans des foyers hors de chez leurs parents, avec de temps en temps des cercles ou des sorties extrêmement encadrées par la communauté qui veille.

Ce processus de responsabilisation est le cœur de la justice transformatrice, c'est transformateur parce qu'il s'agit souvent de réparer, reconstruire des modes de comportements liés à des problèmes beaucoup plus vastes que l'individu ou que la communauté, car liée à la société. Par exemple, un facilitateur de cercle, anciennement offenseur et également victime, s'est responsabilisé notamment lorsqu'il a reçu une formation qui l'a sensibilisé sur le fait que les femmes étaient des êtres humains, soit une somme de connaissances qu'il avoue ne pas avoir eues auparavant. Il l'explique avec une profonde honte là aussi, mais il lui a fallu longtemps pour apprendre qu'elles avaient des sentiments, qu'elles pouvaient être blessées, qu'elles n'étaient pas des objets sexuels à disposition des hommes.

Stas Schmiedt, activiste conduisant de nombreux cercles aux États-Unis (notamment sur des campus universitaires, autour de la question des agressions sexuelles) explique[20] que les offenseurs ont comme des lacunes dans leur imagination ; face à certaines situations, ils n'arrivent pas à imaginer d'autres façons d'agir que celles offensantes, ils ne sont pas capables de voir des voies où ils auraient pu faire les choses autrement : c'est pour cela que le processus de responsabilisation a un aspect pédagogique qui revient sur des apprentissages socio-émotionnels qui n'ont pas été faits, comme avec cet homme qui n'arrivait pas à se représenter les femmes comme étant des êtres humains. Stas explique que les processus peuvent être assez similaires à ceux qu'iel conduit avec des survivants, car les offenseurs sont souvent d'anciennes victimes ; donc cela passe par des formes thérapeutiques, notamment à travers la parole dans le groupe, et par la résolution de causes qui les affectent (l'alcoolisme, l'addiction, la pauvreté…).

Ce modèle de justice réparatrice/transformatrice a pour résultat que plus de 90 % des offenseurs avouent leurs actes, et prennent conscience profondément de leur responsabilité, ce qui est un chiffre exceptionnel[21].

Ce processus de responsabilisation auprès des offenseurs est peut-être ce qui distingue le plus la JR de la JT : cela peut prendre plusieurs années avant qu'il soit estimé terminé. Sa fin est promulguée quand la personne a vraiment compris que l'offense en était une, qu'elle en était responsable, et ainsi quand elle a la volonté de ne plus la commettre ; et que pour ne plus la commettre, il y a eu un travail concret sur les problèmes sous-jacents ayant participé à leur faire commettre des offenses ou des abus.

Le processus de responsabilisation

Philly Stands Up ! est un petit collectif à Philadelphie qui a formalisé les étapes de ce processus de responsabilisation après quelques années d'expérience auprès d'offenseurs, notamment ayant commis des abus sexuels.

20 Dans une table ronde avec **Mariame Kaba et Lea Roth** « *Transforming Harm: Experiments in Accountability* » https://www.youtube.com/watch?v=t0X6MdSDC4w

21 Cité dans *Hollow water,* un documentaire de **Bonnie Dickie**, 2000 https://www.nfb.ca/film/hollow_water/

> « Lorsque nous disons que nous nous efforçons de tenir les personnes qui ont perpétré des agressions sexuelles responsables du mal qu'elles ont fait, cela signifie que nous nous efforçons de faire en sorte qu'elles :
> - Reconnaissent le mal qu'elles ont fait, même s'il n'était pas intentionnel.
> - Reconnaissent l'impact de ce préjudice sur les individus et la communauté.
> - Rendent une compensation appropriée à l'individu et à la communauté.
> - Développent de solides compétences pour transformer leurs attitudes et leurs comportements afin de prévenir d'autres préjudices et de contribuer à leur libération. »[22]

Il y a plusieurs étapes à ce cheminement vers la transformation, tout d'abord la rencontre. Les personnes peuvent avoir entendu parler du collectif via des magazines, par bouche-à-oreille, via du contenu sur Internet… Un survivant (quelqu'un qui a subi une offense, notamment sexuelle), un spectateur (un témoin d'actes offensifs) peut contacter le collectif pour demander de l'aide, mais parfois la demande vient directement des agresseurs eux-mêmes :

> « Parfois, une personne qui a fait du mal nous contacte et nous dit quelque chose comme : "J'ai vraiment foiré, et la personne que j'ai blessée m'a dit que j'avais besoin de travailler avec vous". Parfois, ils disent : "Il y a quelques années, j'ai été violent. J'ai agressé sexuellement quelqu'un et je n'étais pas vraiment prêt à faire face à cela, jusqu'à maintenant". Dans nos ateliers, les gens sont souvent surpris d'entendre parler de ces situations dans lesquelles les gens nous contactent de leur plein gré, parfois des années après avoir commis un préjudice. La réalité est qu'avec le temps, nous grandissons. Avec la croissance, avec l'opportunité, beaucoup d'entre nous ont le courage de réfléchir à leur comportement passé et de voir les problèmes auxquels ils doivent faire face. »

Quelle que soit la rencontre, le collectif s'organise ensuite en discutant puis en voyant quel duo de membres pourrait y travailler ensemble (ils travaillent toujours par deux). Avec honnêteté, ils évaluent ensemble s'ils sont suffisamment parés pour un tel processus : parfois, il arrive qu'ils ne soient pas qualifiés, et s'ils essayent quand même, cela peut risquer d'aboutir à plus de mal que de bien. Parfois, certains membres refusent de s'engager dans le processus parce des aspects de la situation déclenchent chez eux trop d'émotions.

Après avoir évalué la situation, ils organisent la rencontre avec la personne, dans un lieu public.

Puis la phase 2 arrive, ils conçoivent le processus en créant avec les survivants un document qui énumère leurs demandes : ce sont des listes d'actions qu'ils demandent de faire aux offenseurs à titre de réparation, pour se sentir en sécurité et guérir. Cela concerne aussi la sécurité et le bien-être de la communauté. Par exemple cela peut être :

> « Payez pour mon test de dépistage des IST/avortement/rendez-vous chez le médecin ».
> « Traitez votre problème de drogue/alcool ».
> « Si tu me vois dehors quelque part, il est de ta responsabilité de quitter les lieux ».
> « Ne me parlez pas et ne me contactez pas ».
> « Pour l'instant, n'allez pas aux réunions de telle ou telle organisation dont je suis membre ».
> « Divulguez à toutes les personnes avec lesquelles vous couchez ou sortez que vous avez agressé sexuellement quelqu'un et que vous êtes dans un processus de responsabilisation ».
> « Écrivez-moi une lettre d'excuse sincère. »

22 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020 ; chapitre 8 *Philly Stands Up! A Portrait Of Praxis, An Anatomy of Accountability,* **Esteban Lance Kelly, Jenna Peters-Golden, Qui Alexander, Bench Ansfield, Beth Blum, and Dexter Rose of Philly Stands Up! Collective**

Ce document des demandes du survivant est central dans le processus :

> « Nos objectifs, en tant que facilitateurs du processus, sont de répondre aux demandes formulées par le survivant - et dans certains cas par la communauté dans son ensemble - à la fois dans la lettre et dans l'esprit. »

Cette demande comportant les objectifs est une étape en soi, parce que cela peut être difficile pour le survivant d'avoir une idée claire de ce dont il ou elle a besoin. Ainsi, les facilitateurs de ce processus peuvent faire une première étape avec la personne survivante où celle-ci notera tout ce qu'elle aimerait, sans se censurer, y compris les fantasmes négatifs forts, irrationnels, impossibles : par exemple « *Je souhaite que la personne qui a fait du mal soit morte ou qu'elle subisse le même mal qu'elle m'a fait.* » ; « *Je souhaite que la personne qui a fait du mal soit humiliée ou blessée publiquement afin qu'elle sache qu'elle ne pourra plus jamais le faire* ». « *Je souhaite que cela ne me soit jamais arrivé* ». Les alliés/spectateurs/témoins peuvent aussi faire ce travail d'expression de tous les sentiments lors de la création des demandes : « *j'aimerais que le survivant passe à autre chose.* » « *J'aimerais que quelqu'un d'autre s'occupe de cette situation* ». Et enfin, l'offenseur aussi peut être amené à tout exprimer : « *J'aimerais que tout le monde me pardonne et oublie tout cela* », « *J'aurais aimé que cela ne soit jamais arrivé.* » Ensuite, ils mènent avec eux un travail de réflexion face à ces sentiments en leur demandant ceci :

> « Bien que les réactions et les fantasmes extrêmes puissent être normaux, nous vous demandons de réfléchir aux éléments suivants pour évaluer si vous voulez ou non poursuivre un objectif :
> Les valeurs. Cet objectif correspond-il à vos valeurs ?
> Évaluation des risques. La poursuite de cet objectif entraînera-t-elle plus de dommages pour vous-même ou pour les autres, ou entraînera-t-elle des représailles ?
> Réaliste ou réalisable. Est-il réellement possible d'atteindre cet objectif ? »[23]

Toujours dans l'optique de formuler des demandes, établir des objectifs pour le futur processus, ils aident les survivants en leur proposant cette série de questions à se poser :

> « - Qu'est-ce que je veux pour moi ?
> - Qu'est-ce que je veux pour le survivant ou la victime (si je ne suis pas le survivant ou la victime) ?
> - Qu'est-ce que je veux pour les autres personnes importantes (enfants, autres membres de la famille, amis, organisations, etc.) ?
> - Qu'est-ce que je veux pour la personne qui fait du mal (si je ne suis pas la personne qui fait du mal) ?
> - Qu'est-ce que je veux pour la communauté au sens large ? Il peut être utile de préciser ce que l'on entend par communauté.
> - Qu'est-ce que je ne veux pas ? Vous pouvez poser cette question en utilisant les mêmes catégories que ci-dessus.
> - Qu'est-ce qui est important pour moi ? Il peut s'agir de valeurs, de la façon dont les choses vont se passer ou de personnes.
> - Quels sont les souhaits (ou objectifs) les plus importants ? Y a-t-il quelque chose qui est un "must have" ou un "must do" absolu ? Y a-t-il quelque chose qui est absolument "à ne pas faire" ?
> - Ai-je pris en compte des éléments tels que la sécurité, les besoins financiers, les liens avec les gens ou les relations, et d'autres éléments qui sont importants pour moi ?

23 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020 ; chapitre 8 *Philly Stands Up! A Portrait Of Praxis, An Anatomy of Accountability,* **Esteban Lance Kelly, Jenna Peters-Golden, Qui Alexander, Bench Ansfield, Beth Blum, and Dexter Rose of Philly Stands Up! Collective**

> - Ces objectifs correspondent-ils à mes valeurs ? Y a-t-il quelque chose que j'ajouterais ou que je laisserais de côté après y avoir réfléchi ?
> - Certains objectifs sont-ils plus réalisables que d'autres ? Lesquels sont les plus réalisables ? Y a-t-il quelque chose que j'ajouterais ou que je laisserais de côté après y avoir réfléchi ?
> - La poursuite de l'un de ces objectifs entraînera-t-elle davantage de dommages pour moi-même, le survivant ou la victime, la personne qui fait du mal ou d'autres personnes, ou entraînera-t-elle des représailles ? Y a-t-il quelque chose que j'ajouterais ou que je laisserais de côté après y avoir réfléchi ?
> - Quels sont les objectifs qui pourraient être des fantasmes ? Y a-t-il quelque chose que j'ajouterais ou que je laisserais de côté après y avoir réfléchi ?
> - Qu'est-ce que je considérerais comme une réussite ? Quels sont les objectifs que je considérerais comme "suffisants" ?
> - Puis-je diviser ces objectifs en objectifs à long terme et à court terme ? (Si cela a du sens, vous pouvez le faire). »[24]

Cette série de questions permet de clarifier ce que la personne veut vraiment, ce qui est réalisable et au mieux pour tout le monde, et ainsi d'établir de bons objectifs, c'est-à-dire qui rétablissent un sentiment de justice, de responsabilité, permettent des réparations, le tout dans une optique faisable et rationnelle qui prend en compte et respecte les besoins fondamentaux du maximum de personnes.

Les alliés nourrissent au maximum le besoin d'autonomie des personnes qui font appel à eux, en les faisant aussi concevoir le processus en collaboration avec eux :

> « Si elle peut nous aider à réfléchir à nos objectifs, à notre calendrier et à nos tactiques, elle se sentira alors plus investie dans tout ce qui s'en vient. En tant que collaborateurs d'un processus plutôt que participants à un programme imposé de l'extérieur, ils pourraient être plus réticents à se défaire de leurs engagements. »

Ils prennent en compte les styles d'apprentissages de la personne, ce qui permet un meilleur engagement. Par exemple, si c'est quelqu'un de très visuel, les facilitateurs expliquent davantage via des dessins, des nuages de mots ; s'il déteste lire, ils peuvent enregistrer le texte en audio ; s'il ne tient pas en place, alors ils peuvent décider de discuter en faisant le tour du pâté de maisons.

> « Dans le cadre de nos efforts d'engagement, nous avons même organisé des réunions consistant à faire du patinage de rue et des jeux de société. Soyez accommodants et créatifs ! Le but est d'engager cette personne dans une démarche de responsabilisation et de changement significative et durable - pensez comme un éducateur, un organisateur et un artiste ».

Ils essayent d'être le meilleur modèle de comportement possible, ils démontrent le comportement qu'ils préfèrent : par exemple, ils définissent explicitement les limites sociales, physiques qu'ils souhaitent, ils s'efforcent d'avoir une communication claire, d'être empathiques et de montrer du respect, d'être totalement honnêtes.

> « Si la personne avec laquelle nous travaillons manque une réunion ou arrive en retard, nous discutons de la nécessité d'une meilleure communication et l'aidons à comprendre en quoi ses actes étaient inconsidérés. Ensemble, nous établissons des règles de base sur la manière dont nous voulons communiquer les uns avec les autres, ce qui nous donne des accords concrets pour tenir les gens responsables. Nous pouvons ensuite utiliser les progrès qu'ils ont réalisés en ad-

24 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020 ; chapitre 8 *Philly Stands Up! A Portrait Of Praxis, An Anatomy of Accountability,* **Esteban Lance Kelly, Jenna Peters-Golden, Qui Alexander, Bench Ansfield, Beth Blum, and Dexter Rose of Philly Stands Up! Collective**

> hérant aux accords pour créer une dynamique positive et soutenir leur capacité à se développer et à changer. »

La phase 3 est celle de la structure de vie, ils travaillent ici sur les conditions de vie : en début de réunion ils font un check-in personnel où ils peuvent partager tout ce qu'ils souhaitent concernant leur vie personnelle, leur état émotionnel, ou par rapport aux obstacles qu'ils rencontrent. Cela permet aux organisateurs de voir leur progrès, par exemple dans la recherche d'un thérapeute, d'un logement stable, dans leur quête d'emploi. Parfois, ils transmettent eux-mêmes des opportunités d'emploi. Plus la personne est installée de façon stable dans la vie, plus il y a de chances de mener à bien le processus de responsabilisation :

> « Ce travail d'humilité et plus fondamentalement "humain" nous a aidés à voir ce que signifie réellement le fait de reconnaître que nous sommes tous ensemble en communauté, qu'une politique de confiance dépend du soutien et de l'interdépendance au quotidien, et que personne ne se tienne en dehors de ces principes dans une société juste. »[25]

La phase 4 concerne les réunions et leurs outils :

• Raconter des histoires : ils écoutent ou racontent des fictions, des contes, puis en discutent ; ils essayent d'imaginer les différents points de vue et perspectives de chaque personnage, notamment des survivants. Ils peuvent essayer de voir ce qui empêche les personnages de prendre leur responsabilité. Ils déconstruisent pour développer l'empathie, réécrivent les histoires sous d'autres perspectives.

• Écrire : ils donnent des « devoirs » d'écriture entre chaque réunion, ils peuvent rédiger leurs souvenirs de maltraitance, ce que ça signifie pour eux. Ils peuvent tenir un journal de frustration ou de colère (des émotions très courantes avec lesquelles ils travaillent beaucoup), ou encore tenir un journal du processus de responsabilisation où ils notent les sentiments et ce qu'ils y vivent.

• Jeu de rôle : ils s'inspirent du Théâtre de l'Opprimé d'Augusto Boal, en jouant des situations qui se sont produites ou qui pourraient se produire. Le jeu de rôle est selon eux excellent pour développer la perception et l'empathie ; c'est aussi une façon sécurisante d'essayer de nouveaux comportements ou de comprendre ceux qu'ils ont déjà eus dans le passé.

• Lire/écouter/observer : pour comprendre les situations, il y a besoin de former davantage les personnes, ainsi ils utilisent des textes, des films, des conférences qui mettent en lumière et expliquent le consentement, la toxicomanie, l'oppression internalisée, les dynamiques de pouvoir, le patriarcat. Ils adaptent les ressources en fonction de la personne avec qui ils travaillent.

La phase 5 concerne la clôture du processus. En général, le processus dure entre 9 mois et 2 ans, et, comme en thérapie, il est généralement compliqué de savoir quand il est temps de de mettre fin au processus, sachant que s'améliorer est le travail de toute une vie pour tout le monde. Ils ont néanmoins des indices qui leur permettent de savoir quand la fin est venue : par exemple quand les demandes des survivants ont été menées à bien. Mais il ne s'agit pas de précipiter l'exécution des demandes :

25 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020 ; chapitre 8 *Philly Stands Up! A Portrait Of Praxis, An Anatomy of Accountability,* **Esteban Lance Kelly, Jenna Peters-Golden, Qui Alexander, Bench Ansfield, Beth Blum, and Dexter Rose of Philly Stands Up! Collective**

> « Si une demande consiste à "m'écrire une lettre d'excuses", il ne sera pas bon pour la personne qui a causé du tort de rédiger des excuses dans les premiers mois de son processus lorsque la colère, le ressentiment et l'incrédulité imprègnent la lettre. Bien que le fait de rédiger des excuses à la hâte puisse techniquement satisfaire une demande, la communication d'une contrition sincère est le véritable esprit de la demande. Cela ne peut se faire qu'après avoir travaillé dur et avoir pris le temps nécessaire pour comprendre son rôle dans l'agression, et après que la personne a acquis un sentiment d'empathie pour la façon dont l'agression a affecté le(s) survivant(s) et la communauté. »

Il ne s'agit pas d'exécuter la demande sans que l'agresseur comprenne pourquoi il y a eu cette demande. Par exemple, lorsque le survivant demande à ce que l'agresseur diminue voire arrête sa consommation de substances (drogues, alcool), les organisateurs cherchent à ce que l'agresseur reconnaisse que sa consommation a créé les conditions d'une altération du jugement et du comportement abusif. Il y a à établir ce lien et à modifier sa relation avec la substance. Ils font en sorte que l'agresseur ait des soutiens, c'est-à-dire beaucoup d'amis responsables, ou de membres de la famille à qui il peut parler honnêtement dès qu'une difficulté surgit. Ce n'est pas une fin brutale : le processus diminue de plus en plus, ainsi à la place d'une réunion par semaine, il y en a une tous les deux mois, puis seulement si les participants en ont besoin un jour.

> « Au terme d'un processus de responsabilisation, les personnes avec lesquelles nous avons travaillé savent que nous sommes là pour elles chaque fois qu'elles ont besoin de nous. »[26]

À noter que tout ce travail se fait sans l'intervention de la police, des tribunaux, ni de quelconques acteurs de la justice pénale. Souvent les facilitateurs et organisateurs de ces processus sont avant tout des militants, activistes, pour certains formés au travail social voire à la psychologie et la thérapie ; d'autres activistes pour la JT sont issus d'une formation en sociologie et/ou en criminologie.

L'empuissantement des spectateurs

Selon Mariame Kaba[27], la justice transformatrice a un rôle prioritairement préventif : même lorsqu'il s'agit de faire un cercle autour d'une offense, le but est bien de prévenir afin que cela ne se reproduise plus. Ainsi, autour de la JT se fait également un grand travail sur l'empuissantement des spectateurs, c'est-à-dire des témoins, personnes en présence de situations difficiles, afin qu'ils puissent prévenir tout mal.

Par exemple, Oakland Power Projects s'est occupé d'aider les personnes d'Oakland à régler leurs problèmes sans faire nécessairement appel à la police (parce qu'il y a sinon une escalade de violence qui dégrade vivement la situation) : après une enquête auprès des habitants, il a été révélé que ceux-ci faisaient appel à contrecœur à la police pour gérer des urgences médicales, parce qu'ils n'avaient pas de ressources pour faire face au problème. Avec des professionnels de santé, ils ont développé des kits médicaux et des ateliers de formation à l'aide active en cas de problème. Au programme : les premiers secours, que faire lorsqu'on

26 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020 ; chapitre 8 *Philly Stands Up! A Portrait Of Praxis, An Anatomy of Accountability,* **Esteban Lance Kelly, Jenna Peters-Golden, Qui Alexander, Bench Ansfield, Beth Blum, and Dexter Rose of Philly Stands Up! Collective**

27 **Mariame Kaba,** Barnad Center for research on women, *Building Accountable Communities,* 2018 https://www.youtube.com/watch?v=YZEuPYJmTrk

est témoin d'une overdose ou d'une crise liée au manque de drogue. Autrement dit, il s'agit de sortir de l'effet spectateur et de devenir un acteur aidant au mieux possible. Le collectif présente par exemple la méthode SAGE (Self-Control, Assessment, Give Help, Emergency Services Buffer ; maîtrise de soi, évaluation, aide, tampon aux services d'urgence ; vous pouvez voir le détail dans cet article et le guide complet, y compris détaillant comment faire face à une overdose, est disponible ici : https://static1.squarespace.com/static/59ead8f9692ebee25b72f17f/t/5b6aab5e1ae6cfd4011275e2/1533717358865/OPP_booklet_Jun2018_v2-3.pdf)

Organiser la sécurité : « l'armée des mères »

Nous avons vu un aspect de résolution de problèmes avec les processus de JR et des responsabilisations, de prévention avec l'empuissantement des spectateurs ; à présent, voyons un autre aspect de la justice autogérée avec l'organisation de la sécurité.

MASK (Mothers/Men Against Senseless Killings) est un mouvement qui s'est établi en 2015 afin de garder un œil sur les rues, interrompre la violence et les crimes, apprendre aux enfants à grandir en tant qu'amis plutôt qu'en tant qu'ennemis. Il s'agit certes de surveillance, mais visant le *care* et non la répression :

> « Notre présence s'est fait sentir. Les gens ont commencé à remarquer que les voisins se surveillaient les uns les autres, et c'était contagieux. Maintenant, cette méthode d'injection de bonnes vibrations dans les zones troublées se répand dans plus de communautés. Notre mission principale est de bâtir des communautés plus fortes en mettant l'accent sur :
> Prévention de la violence
> Insécurité alimentaire
> Logement »[28]

Et il s'agit d'éviter la police, et si elle est présente, de la surveiller également. Par exemple, ils organisent des barbecues : tous les jours vers 17h, Tamar Manasseh organise un barbecue à Englewood, dans une intersection qui a été un haut lieu de violence.

> « Il s'agit non seulement de surveiller la police et les gens, mais également d'être vus, d'incarner une présence au sein de la communauté »[29]

Des enfants viennent, et tous les jours il y a environ entre 70 et 100 personnes.

> « Personne n'a envie de sortir les flingues quand il y a 50 mômes qui attendent de manger leur dîner », dit Manasseh. Son fils de 17 ans est lui aussi présent, jouant avec les enfants plus jeunes. « Les gens d'ici disent à présent : "Dans le coin, ce n'est plus comme avant" ».
> Jermaine Kelly, 22 ans, est né et a grandi par ici. Il donne un coup de main à Manasseh pour cuisiner depuis l'année dernière. « Sa présence a changé beaucoup de choses dans le voisinage – comment nous gérons les situations, comment nous agissons les uns envers les autres », estime-t-il. « Les situations de tension sont beaucoup plus faciles à démêler. » Selon lui, même les problèmes avec les gangs se sont calmés depuis que Mannasseh est de sortie :
> « Nous avons notre lot de membres de gangs par ici, mais les gangs rivaux ne passent même pas par ici quand elle est là, explique-t-il. Cela nous ramène à cette question : qu'est-il préférable, être aimé ou craint ? En ce moment, c'est l'amour qui l'emporte », se réjouit Kelly. »[30]

28 https://www.ontheblock.org/about
29 https://www.jefklak.org/tout-le-monde-peut-se-passer-de-la-police/
30 https://www.jefklak.org/tout-le-monde-peut-se-passer-de-la-police/

La présence de MASK a permis de diminuer la pression de la police : certains (noirs) n'arrêtaient pas d'être contrôlés ; à présent s'il voit que Mannasseh est là, ils passent leur chemin.

Autrement dit, il s'agit d'une surveillance via une présence prosociale : par exemple, ils organisent des fêtes de pré-rentrée, où ils distribuent des fournitures, proposent à manger, des services de coiffures, d'enlevage de tatouages, et des petites attractions pour amuser les enfants. Comme le dit Tamar Manasseh, ces événements sociaux, toujours pleins d'enfants, cette présence généreuse coupe court à toute envie de violence.

Organiser la sécurité d'un lieu

Trois groupes (the audre lorde project, the safe OUTside the system et The safe neighborhood Campaign) ont créé une boîte à outils pour organiser la sécurité notamment des fêtes (mais les principes sont approximativement les mêmes pour organiser la sécurité dans des lieux communautaires ou ailleurs) dont les buts sont de :

> « Créer un espace dans lequel l'autodétermination et la sécurité des participants sont prioritaires.
> Prévenir la violence et intervenir avant qu'elle ne s'intensifie.
> Créer une atmosphère communautaire dans laquelle la violence n'est pas acceptable.
> Encouragez les autres à intervenir ou à prévenir la violence.
> Soutenir les survivants de la violence. »[31]

Ils préparent les personnes à intervenir face à toutes sortes de violences dont elles peuvent être témoins, que ce soit le harcèlement, le conflit verbal, la violence physique. Évidemment, cela peut être intimidant pour la plupart des personnes, mais ils estiment qu'il y a beaucoup de choses que l'on peut faire, sans pourtant mettre en danger sa sécurité.

Par exemple, pour contrer le harcèlement, ils proposent :

> • « Évitez les mouvements brusques qui peuvent faire sursauter ou être perçus comme une attaque.
> • Créez un espace entre la personne qui fait du mal et celle qui en subit.
> • Expliquez clairement votre objectif ou votre intention de désamorcer la situation ; ne répondez pas par des menaces ou des attaques verbales.
> • Expliquez les conséquences potentielles, comme l'arrivée de la police, l'arrestation et d'autres préjudices.
> • Restez calme. Parlez lentement, doucement et clairement. Utilisez une voix ferme. »

Pour les conflits verbaux :

> • « Indiquez clairement votre intention de désamorcer la situation. Ne prenez pas parti dans la dispute.
> • N'insultez pas verbalement l'une ou l'autre personne.
> • Encouragez vos amis à vous aider à séparer les deux personnes et à créer un espace physique.
> • Montrez que vous êtes à l'écoute. Évitez de vous disputer et de confronter les gens avant d'essayer de résoudre le problème.
> • Montrez que vous êtes inquiet et que vous écoutez activement par des réponses non verbales et verbales.
> • Parlez calmement et clairement. »

31 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020

Et pour les violences physiques :

> • « Crier ou hurler pour alerter l'agresseur que quelqu'un le surveille. Faites du bruit. Si vous êtes à l'extérieur ou dans un espace public, criez "Au feu !" ou autre chose pour distraire les personnes concernées et attirer l'attention sur la situation.
> • Utilisez votre appareil photo, votre téléphone portable pour enregistrer l'incident. Si vous n'avez pas accès à un appareil photo, notez le lieu, l'heure et la description de l'agresseur.
> • Gardez les deux mains visibles ; utilisez les bras ouverts et un contact corporel minimal avec toutes les parties.
> • Aidez tous les participants à se rendre dans un endroit plus sûr. Appelez une ambulance si nécessaire et avec le consentement de la personne blessée, mais restez sur les lieux, car l'ambulance arrivera probablement avec la présence de la police. Notez tout ce que la police et les médecins font et disent. »

Ils conseillent aux organisateurs de créer des rôles pour assurer la sécurité, notamment un décisionnaire, un désescalateur (qui répondeur aux besoins émotionnels des personnes), un dispatcheur (qui met en contact avec l'équipe de sécurité), un transporteur (par exemple qui conduit hors du lieu une personne qui crée un conflit). Nous avons détaillé dans cet article, et vous trouverez toute la méthode dans leur guide en libre accès ici : https://alp.org/programs/sos

✶✶✶

Ces sections ne sont que des exemples, ces mouvements font quantité d'autres propositions. Ils proposent d'autres guides pour conduire un processus de responsabilisation selon diverses situations ou rôles dans des situations d'offenses :

- un programme pour établir des processus de responsabilisation à destination des survivants : https://transformharm.org/download/community-accountability-for-survivors-of-sexual-violence-toolkit-2/?wpdmdl=929&refresh=5f2cab37415aa1596762935

- Un programme Creative interventions qui détaille tous les points qu'on a vu : https://transformharm.org/wp-content/uploads/2019/05/CI-Toolkit-Complete-FINAL-2.pdf

- et dans la source *beyond survival*[32], on trouve aussi des guides et exemples concernant la sécurité des lieux communautaires, des façons de gérer la sécurité provenant de travailleurs du sexe, des façons d'aider les personnes suicidaires, des méthodes de justice transformatrice dans les mouvements eux-mêmes, etc.

Tout se fait en autogestion, sans faire appel à des acteurs extérieurs (et s'il n'y a pas le choix, ils apprennent beaucoup à pacifier le climat et négocier dans le but de prévenir toute violence policière ou des escalades de sanctions).

En quoi cette quête accomplit de l'autodétermination ?

Tous les processus de justice transformatrice visent un empuissantement des personnes, sont fortement basés sur l'autonomie des personnes, les structures ou guides n'étant là que

32 *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement* édité par **Ejeris Dixon et Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha**, 2020

pour accompagner la gestion du mal commis ou l'évitement de celui-ci. C'est littéralement dit à tout les niveaux : c'est l'autodétermination individuelle et collective qui est visée dans les processus, et leurs définitions d'autodéterminations sont approximativement les mêmes que celle du champ de la SDT. Est-ce que leurs actions sont réellement autodéterminantes ? En tout cas elles en remplissent tous les critères :

Proximité sociale : les acteurs de la justice transformatrice ne cessent de chercher à connecter les personnes les unes aux autres, pour soutenir les survivants et la communauté, pour mener jusqu'au bout le processus de responsabilisation des abuseurs. Cette connexion sociale est valorisée aussi pour des raisons de sécurité ; on ne l'a pas cité, mais ils parlent par exemple des stratégies des travailleurs du sexe entre eux pour s'assurer que chacun ne risque rien, pour s'échanger de l'information pour assurer la sécurité de chacun.

Compétence : elle en transmet énormément lors du processus de responsabilisation, notamment les compétences socio-émotionnelles, les capacités à se relier à l'autre d'une façon non offensive. Leurs méthodes sont extrêmement bien renseignées en psychologie : ils ont une forte conscience de la question du trauma, de la communication adaptée à tout genre de profils, de la gestion de crise psychique, de la question de l'addiction, des discriminations, du comment générer une ambiance prosociale s'opposant à la violence… Le processus de responsabilisation par exemple ressemble presque à une TCC (thérapie cognitivo-comportementale).

Autonomie : tout la vise, tout la nourrit. Que ce soit la participation de la personne à l'organisation de son processus de responsabilisation jusqu'à sa responsabilisation finale, que ce soit le soutien au survivant afin qu'il puisse justement retrouver cette autonomie et cette empuissantement, notamment par la prise de décision (les demandes par exemple). Même la démarche de MASK qui consiste à occuper la rue avec de bonnes « vibrations » est une façon de restaurer l'autonomie de la communauté, d'occuper le territoire d'une façon qui s'oppose intrinsèquement à la violence (des gangs, de la police).

Orientation contrôlée : elle est absente de ces modèles : les acteurs de la justice transformatrice sont toujours tournés vers ce qu'il serait possible de faire, de façon rationnelle (par exemple, les membres de *Phillys Stand Up* qui parfois refusent certains suivis sachant que cela leur ferait trop mal émotionnellement parlant au vu de la situation), ils cherchent toujours à construire, y compris lorsqu'il y a des erreurs, lorsque les processus se désordonnent. Ils ont l'intelligence psychologique de ne pas rejeter les personnes qui feraient preuve d'orientation contrôlée, voire même estiment que c'est un phénomène normal à accepter pour ensuite mieux surmonter. Lors de la définition des objectifs, ils laissent la personne exprimer les attentes les « pires » en termes contrôlants : par exemple, le survivant souhaite la mort de l'offenseur ou l'offenseur rejette toute la faute sur le survivant. Cela permet à la personne d'y réfléchir plus largement et de formuler de nouvelles propositions afin de décider. Il y a presque là un exercice émancipateur pour libérer les orientations qui pourraient s'appliquer à bien d'autres situations de choix.

Orientation autonome : non seulement ils sont dans l'orientation autonome, mais leur processus vise à la (re)construire, et cela à partir d'une situation conflictuelle. Tout comme je le disais pour la JR, j'ai l'impression que ces méthodes résolvent ce point compliqué de la SDT où il semblait très difficile de sortir les individus de leur orientation contrôlée chronique, puis qu'ils étaient dans la défensive en environnement autonome : ici on a un pont, une

médiation, un entre-deux qui permet aux personnes aux orientations possiblement sapées (les survivants peuvent être en orientation impersonnelle) ou sous contrôle, de retrouver une orientation autonome, notamment grâce au processus de responsabilisation.

Ici on montre des voies possibles d'autonomie, que ce soit dans la réparation décidée qui empuissante le survivant ou l'aide à surmonter les difficultés, ou dans la responsabilisation de l'offenseur, qui a terme lui offrira plus de choix de comportements, plus de possibilités pacifiques et bénéfiques.

Motivation intrinsèque/extrinsèque : la JT répond à tous les critères pour maintenir la motivation intrinsèque et ne fait rien qui pourrait mettre en régulation extrinsèque. Au contraire, dans les ateliers ou les cercles, il y a un travail de déconstruction des introjections (le travail sur l'oppression internalisée par exemple). Les aspirations de ces initiatives (à savoir surmonter la violence, viser la libération) sont extrêmement intrinsèques, d'autant plus que tous ces mouvements le font parce qu'il veulent le faire, ils ne cherchent pas une récompense extrinsèque quelconque. C'est à ce point que, contrairement à la JR qui a été en quelque sorte promue depuis de nombreuses années, qui est parfois vantée de façon un peu « glorifique », je n'ai pas trouvé de quête de gloire dans ces mouvements : ils font, ils laissent des traces écrites dispersées un peu partout à qui voudrait reproduire ces processus, mais on ne trouve pas de profil qui tirerait une forme de popularité ou de célébrité égoïste. Ils sont en flow pour leurs actions, on le voit dans leur table ronde parfois en ligne sur YouTube, leurs actions les motivent au plus haut point.

La justice transformatrice correspond aussi à tous les critères qu'on a pu voir dans l'extension sur la personnalité altruiste (dont la création d'un environnement extensif), les compétences socio-emotionnelles, la compassion.

La principale difficulté semble être le manque de moyen humain et matériel, en conséquence certains activistes peuvent être fatigués, les mouvements s'étioler : dans *Beyond Survival*, certains expliquent comment ils ont pu, passionnés, en faire "trop" jusqu'à l'épuisement, sans penser à leurs besoins, sans penser à se protéger.

Malheureusement peu de chercheurs ont suivi ces processus, en ont rendu compte en détail comme cela a pu être fait pour la JR, ainsi il est difficile d'en savoir plus sur « l'efficacité » de ces programmes. L'activisme est une part très importante de leur œuvre, ils centrent donc en conséquence leur propos sur les concepts, la philosophie, en quoi la JT s'oppose ou règle des problèmes systémiques. Ainsi il m'a été parfois difficile de trouver des observations concrètes afin qu'on puisse en voir les détails.

Mais ces exemples démontrent qu'il est possible d'agir d'emblée, sans attendre passivement un changement institutionnel qui pourrait prendre du temps : on peut d'ores et déjà œuvrer à créer un environnement sécurisant, prévenir le mal, le réparer, le transformer. L'ingrédient fondamental est le lien : ils reconnectent le survivant à des liens sécurisants et bénéfiques, apprennent à l'offenseur à en créer sans offense, préviennent la rupture de liens dans le collectif et dans des situations plus larges. Ils font de la bonne ambiance sociale un vaccin contre la violence dans la rue, qu'elle provienne de gangs ou de la police. Plus globalement ils participent sans conteste à créer plus d'autodétermination individuelle et collective, leurs méthodes étant parfaitement adaptées à cette visée. Cependant, ce travail social peut être rendu difficile par le manque de moyen, le surmenage : très clairement la JT ne se substitue pas encore aux institutions habituelles, mais elle en constitue parfois une alternative.

BASE BUT

Les buts intrinsèques ou extrinsèques

◆BASE^BUT : les buts intrinsèques ou extrinsèques

À force d'être dans certains environnements sociaux nourrissant ou frustrant les besoins psychologiques fondamentaux, l'individu va développer des buts, aspirations, objectifs liés à sa frustration ou au contraire à son autodétermination (car les environnements sociaux l'ont suffisamment nourri) : les buts sont plus ou moins intrinsèques, plus ou moins extrinsèques. C'est ce qu'étudie cette mini-théorie de la SDT, la GCT (Goal Contents Theory), la théorie des buts, des aspirations de vie intrinsèques ou extrinsèques.

1. Qu'est-ce qui différencie les buts extrinsèques des buts intrinsèques ?

Au cours de la vie, la personne développe et suit des buts qui seront davantage menés selon des raisons intrinsèques ou extrinsèques :

Buts intrinsèques

Ce sont des buts « autotéliques » poursuivis par motivation intrinsèque, pour eux-mêmes (faire de la musique, car on aime la musique, nouer des relations, car on aime les personnes, etc.), des buts de dépassement de soi (agir pour rendre le monde meilleur, pour apporter quelque chose à l'environnement social, pour réduire la pauvreté, pour résoudre des questions qui peuvent préoccuper d'autres humains, pour apporter du bien-être aux autres…), non liés à l'ego.

Dans le modèle général, ces buts intrinsèques sont connectés à l'autonomie, aux besoins fondamentaux satisfaits, à des environnements sociaux soutenant les besoins, à une motivation autonome (motivation intrinsèque, à régulation intégrée ou identifiée ouverte).

Ces buts sont connus par les chercheurs en soumettant les questionnaires AI (*Aspiration Index*) dans lesquels les personnes notent l'importance qu'elles accordent aux différents buts. Une personne ayant des buts intrinsèques donnera plus d'importance à ces buts :

« *Aider les personnes qui ont besoin d'aide* »,
« *avoir des relations sociales profondes et durables* »,
« *connaître et accepter qui je suis vraiment* »,
« *faire du monde un endroit meilleur* »[...].

Buts extrinsèques

Ce sont des buts parfois nommés « auto-amélioration » visant à être riche, avoir un statut considéré supérieur, dominer, obtenir de la gloire et de la renommée. Les activités sont faites pour leurs résultats extrinsèques (par exemple faire de la musique pour devenir connu, avoir le statut de star, nouer des relations pour accéder à un poste au statut « supérieur », etc.). Ici, l'individu veut faire des choses ici pour son ego, est déterminé par la frustration de ses besoins psychologiques fondamentaux : comme ses besoins n'ont pas été comblés, qu'il a pu être blessé dans son ego, il tente de gagner un peu de valeur ou d'estime de la part des environ-

nements sociaux en « brillant ». Ces buts entretiennent paradoxalement les environnements sociaux nuisibles, car suivre ces voies, c'est leur obéir, donc valider leur visée et action, et entretiennent ainsi le fait de mesurer la valeur d'une vie selon des indicateurs extrinsèques, le tout dans une sorte de hiérarchie sociale.

Dans le modèle général, les buts extrinsèques sont connectés à la frustration des besoins, à des environnements sociaux contrôlants (autoritaires et/ou pseudolibres), aux motivations contrôlées (motivation extrinsèque, régulation externe, introjection) ; comme l'individu est sous contrôle de l'extérieur, il tente de se défendre et de combler ses besoins en tentant de répondre aux attentes de l'extérieur (en adoptant des buts extrinsèques), en gagnant des signes superficiels de réussite. Paradoxalement, c'est se soumettre, se conformer, à valider et légitimer les structures des environnements sociaux contrôlants qui le placerait en haut d'une hiérarchie sociale.

Dans le questionnaire AI, les personnes auront tendance à donner de l'importance à ces buts :

« *Voir mon nom apparaître souvent dans les médias* »,
« *que les gens soient impressionnés par mon apparence* »,
« *être admiré par beaucoup de personnes* »,
« *réussir à paraître tout le temps jeune* »,
« *être riche* » [...].

2. En quoi les buts intrinsèques ou extrinsèques sont-ils liés à la qualité de vie ?

Plus les personnes ont des buts extrinsèques, plus elles les priorisent sur d'autres, plus elles vont mal.

Plus les personnes ont des buts intrinsèques, plus elles vont bien.

Pour pouvoir affirmer cela, les chercheur de la SDT ont mené différentes études associant le questionnaire (AI) à d'autres données, puis ont regardé si ces données étaient corrélées aux buts extrinsèques ou intrinsèques.

Expériences sur les liens entre qualité de vie et nature des buts

- *Kasser et Ryan (1996) :* aux États-Unis (parmi des adultes et étudiants), il a été constaté que ceux qui ont le plus d'aspirations intrinsèques ont moins de dépressions, plus de vitalité, moins de symptômes physiques. À l'inverse, les personnes aux aspirations extrinsèques ont moins de vitalité, plus de problèmes physiques.

- *Ryan, Chirkov, Little, Sheldon, Timoshina et Deci (1999)* : parmi des individus russes et américains, ceux qui ont le plus d'aspirations intrinsèques ont un meilleur bien-être.

- *Schmuck, Kasser et Ryan (2000)* : en Allemagne également, les personnes aux aspirations plus intrinsèques ont un meilleur bien-être.

- *Williams, Hedberg, Cox et Deci (2000)* : les étudiants américains aux aspirations les plus extrinsèques se droguent plus que les autres (alcool, tabac, marijuana).

◆ *Kasser et Ryan (2001)* : toujours parmi des étudiants américains, ceux ayant les buts les plus extrinsèques regardent plus la télévision et consomment plus de drogues que les autres.

◆ *Martos et Kopp (2012) :* en Hongrie, les personnes aux aspirations intrinsèques ont un meilleur bien-être et trouvent plus de sens à leur vie. À l'inverse, les personnes aux aspirations extrinsèques ont peu de bien-être et donnent peu de sens à la vie.

◆ *Utvaer, Hammervold et Hangau (2014)* : en Scandinavie, les aspirations intrinsèques sont également connectées au bien-être.

◆ *Baer, Mcadams, Sakaeda (2005)* lorsqu'on analyse le récit de vie des personnes et les aspirations sur lesquelles elles s'appuient, si ces buts sont intrinsèques, il y a chez elles plus de bonheur eudémonique et hédonique que chez les personnes qui s'appuient sur des buts extrinsèques.

✶✶✶

L'orientation des ces buts n'est donc pas anodine ; l'intrinsèque est connecté au bonheur plus que l'extrinsèque ; mais on peut se demander quelle est la nature de cette connexion entre bonheur-but intrinsèque et malheur-but extrinsèque. Est-ce parce que ces buts provoquent le malheur, ou à l'inverse, est-ce le malheur qui pousse à suivre ces buts ?

3. Pourquoi les buts intrinsèques sont connectés au bien-être et les buts extrinsèques au mal-être ?

On a vu précédemment que les buts intrinsèques menaient au bien-être et les buts extrinsèques au mal-être. Il y a plusieurs explications à cela : en premier lieu, les buts intrinsèques nourrissent davantage les besoins fondamentaux de la personne, ainsi les besoins satisfaits mènent au bien-être. Et inversement, les buts extrinsèques frustrent plus les besoins fondamentaux, donc cela conduit au mal-être.

En deuxième lieu, les buts intrinsèques sont régulés de façon plus autonome : par exemple « s'occuper d'autrui » va laisser la latitude de la façon dont on préfère s'occuper d'autrui (par le soin direct, ou encore via la production d'art, par l'enseignement… les champs sont vastes). La motivation intrinsèque préexistante peut s'y lier, et le comment peut être plus autonome, en tenant sans doute compte des demandes extérieures, mais de façon intégrée (par exemple s'occuper d'autrui, mais sans être dans l'arnaque en s'autodéclarant spécialiste d'un domaine qu'on ne connaît pas). Cette autonomie dans la façon de mener les buts intrinsèques apporte du bonheur aux personnes, car ce sont des voies autodéterminées.

Les buts extrinsèques sont régulés de façon contrôlée et sont dépendants des demandes extérieures : par exemple « avoir son nom dans tous les médias » demande une soumission à ce qui plaît aux médias à un instant T, une soumission à leur fonctionnement, à leur quête de spectaculaire, à leurs modes, à l'actualité, bref, à leurs attentes à eux. « Être riche » c'est se soumettre aux attentes et situations économiques du moment, au marché, donc changer de métier, de poste, de carrière en fonction de ce qui a un instant T rapporte de l'argent, c'est travailler uniquement en fonction des concurrences pour s'en démarquer, que ce soit dans la hiérarchie ou dans la société de consommation. L'objet et le fond de la quête sont inter-

changeables, en cela la motivation intrinsèque doit être absente de ces buts, puisque pour l'argent ou le statut, il ne faut pas s'accrocher à ce qu'on aime, mais à ce que les instances pourvoyeuses de gloire, d'argent ou de domination mettent en lumière, veulent. L'individu est donc à la merci des buts de personnes ou structures plus puissants que lui, il n'œuvre pas en fonction de ses appétits, désirs, ou passions personnelles.

À ce titre, la SDT rappelle que les médias ne cessent de vanter les objectifs extrinsèques comme étant synonymes de bonheur, notamment la gloire, la réussite financière ; or c'est doublement faux et au vu des résultats précédents, on peut se demander quelle est l'influence des médias sur le choix de buts des personnes. Est-ce que faire des buts extrinsèques les uniques rêves à portée des individus, ce ne serait pas les pousser à adopter des voies qui les rendent malheureux, les font passer à côté de leur vie à eux ? Plus globalement, on verra plus tard que l'environnement politique et économique a une forte influence sur la frustration des besoins et en conséquence débouche à l'adoption « par compensation » de ces buts extrinsèques.

Expériences

◆ *Unamue, Dittmar, Vignoles, Vansteenkiste (2014)* : en Angleterre et au chili, il a été découvert que des besoins fondamentaux psychologiques peu satisfaits, frustrés était associés à des aspirations matérialistes, à un état maladif, et une absence de bien-être.

◆ *Ku, Dittmar, Banerjee (2014)* : les enfants en Chine et en Angleterre ayant de fortes aspirations extrinsèques matérialistes ont aussi des aspirations extrinsèques pour l'école et cela se conclut par des résultats médiocres.

✶✶✶

On pourrait alors se demander si cela n'est pas une question de réussite de ces objectifs : en effet, les objectifs extrinsèques sont concurrentiels, durs à atteindre, dépendants de l'extérieur (donc les individus sont plus à sa merci, ce qui est plus dur que des objectifs qu'on ne se donne qu'à soi, par soi) comme la richesse ou la gloire. Alors qu'un but intrinsèque comme « nouer des relations profondes » est accessible à tous, non concurrentiel, possible dans presque tous les contextes, même les moins évidents. Tous les objectifs intrinsèques ne sont pas pour autant aussi faciles (comme « améliorer le monde »), mais comme ils dépendent surtout de l'action de la personne et non de l'extérieur, ils restent plus accessibles à chacun, donc plus facilement réussis.

4. Réussir son objectif extrinsèque rend-il plus heureux ?

La réussite d'un but extrinsèque apporte moins de bien-être que la réussite d'un but intrinsèque. Ce n'est pas qu'une question de réussite ou d'échec : la simple poursuite ou la réussite d'un but intrinsèque nourrit et se concorde plus aux besoins fondamentaux, donc apporte plus de bien-être.

Expériences

◆ *Sheldon et Krieger (2014a)* : ils ont étudié 1000 avocats très bien payés exerçant dans des entreprises sans autre objectif que celui de maximiser leur profit (buts extrinsèques) et

1000 avocats exerçant dans le service public ou pour des ONG (buts intrinsèques), mais moins bien payés. Ceux qui étaient dans des entreprises liées à l'argent avaient un bien-être moindre et consommaient plus d'alcool.

◆ *Van hiel et Vansteenkiste (2009)* : ils ont étudié les buts intrinsèques et les buts extrinsèques atteints par des individus âgés de 68 ans en moyenne. Ceux qui avaient des buts intrinsèques avaient plus de bien-être, étaient très loin du désespoir et avaient une plus grande acceptation de leur futur décès, avaient moins d'anxiété vis-à-vis de la mort.

◆ *Niemiec, Ryan et Deci (2009)* : ils ont suivi pendant plusieurs années des étudiants après qu'ils aient terminé leur parcours universitaire. Après une année, les participants notaient leurs différentes aspirations, leurs réalisations, puis il y avait des mesures régulières de bien-être, de satisfaction des besoins fondamentaux. La réussite des objectifs intrinsèques conduisait à un plus grand bien-être et une plus grande satisfaction des besoins fondamentaux. La réalisation des aspirations extrinsèques n'apportait pas de bien-être, mais un plus grand mal-être.

✶✶✶

Au vu de ces études, on peut se demander quels sont les déterminants qui poussent les individus à persister à suivre des buts extrinsèques, alors que cela les rend malheureux, en moins bonne santé physique et psychique, donne moins de sens à la vie.

5. Qu'est-ce qui pousse les personnes à adopter et à suivre des buts extrinsèques qui pourtant rendent leur vie moins appréciable ?

Si durant le développement des individus, leurs besoins fondamentaux ont été négligés ou frustrés, ils vont chercher des substituts via les buts extrinsèques. La SDT dit qu'ils sont vulnérables aux signes extérieurs de richesse ou de pouvoir : c'est-à-dire qu'ils peuvent s'imaginer qu'obtenir ces signes va les combler, parce que par le passé, on leur a empêché de combler leurs besoins fondamentaux. Ils compensent donc par cette voie. C'est parce qu'ils n'ont rien valu aux yeux de leurs environnement sociaux qu'ils cherchent à montrer leur valeur par des signes extérieurs de « réussite ».

Expériences

◆ *Kasser, Ryan, Zax et Sameroff (1995)* : Ils ont étudié des adolescents ; plus leurs mères étaient autoritaires, contrôlantes, froides, menaçant les besoins fondamentaux, plus ils avaient des aspirations extrinsèques ; plus les mères des adolescents étaient démocratiques, chaleureuses, non contrôlantes, soutenant les besoins fondamentaux, plus ils avaient des aspirations intrinsèques, plus ils avaient du bien-être. Les chercheurs en ont conclu que les environnements parentaux qui contrecarrent les besoins fondamentaux des enfants facilitent le développement des aspirations extrinsèques telles que la richesse, qui sont des signes visibles de « valeur » : faute de se sentir avoir de la valeur en tant qu'individu singulier, grâce à l'amour porté, à l'autonomie permise, au soutien inconditionnel reçu, ces personnes cherchent à obtenir une valeur superficielle, mais visible, comme celle de l'argent ou de la gloire.

◆ *Kasser et al. (1995) :* cette fois, les chercheurs ont observé les mères avec leur enfant de quatre ans, notant leur froideur, la rigidité de leur éducation. Puis ils ont observé, dix ans après, les aspirations des enfants : ceux qui avaient eu une éducation rigide, avaient opté pour des aspirations extrinsèques.

À noter que dans ces études, la SDT ne pointe pas du doigt les parents comme uniques fautifs : au contraire, la SDT insiste sur le fait que ces parents ne sont pas contrôlants par malveillance, ils veulent au contraire le meilleur pour leur enfant. Mais ils adoptent cette mauvaise stratégie parce qu'ils sont à la merci d'environnements sociaux qui frustrent leurs besoins et les oppressent également (situation économique, professionnelle, familiale…).

✶✶✶

Au vu de ces études, on peut se demander alors si tout est foutu dès lors qu'un individu a été frustré dans ses besoins durant son développement ou si au contraire, on peut, via les aspirations, rendre ces personnes plus heureuses dans leur vie.

6. L'environnement social peut-il aider à formuler des aspirations intrinsèques plutôt qu'extrinsèques ?

L'environnement social, lorsqu'il encadre une activité, peut donner à cette activité des objectifs intrinsèques plutôt qu'extrinsèques, et cela produira plus de bien-être chez la personne ainsi qu'un meilleur engagement dans l'activité.

Expériences

◆ *Lekes, Hope, Gouveia, Koestner et Philippe (2012) :* ils ont encouragé sur 4 semaines des étudiants à réfléchir et à écrire sur des valeurs intrinsèques (comme « avoir des amis proches »). À l'issue de ces semaines, les étudiants avaient plus de valeurs intrinsèques et plus de bien-être que le groupe contrôle.

◆ *Wouters, Duriez, Luyckx, Colpin Bijttebier, Verschueren (2014) :* quand les parents promeuvent des buts intrinsèques, leurs enfants ont des hauts niveaux d'estime de soi, une augmentation de satisfaction des besoins fondamentaux. L'estime est ici non-conditionnelle. Lorsque des parents promeuvent des buts extrinsèques, il y a augmentation de l'estime de soi conditionnelle (soumise donc à l'obtention de certaines caractéristiques, objectif, respect des normes…) qui est associée aux introjections.

◆ *Yu, Assor, Liu (2015) :* il y a également une grande importance à la manière de se comporter en congruence avec ses valeurs. Plus les parents transmettent et endossent eux-mêmes les valeurs, plus il y a d'autonomie et de bien-être. (ce qui n'est pas sans rappeller aussi ce qu'avaient trouvé les chercheurs de la personnalité altruiste chez les sauveteurs)

Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon et Deci (2004) : l'expérience s'est déroulée en Belgique avec des étudiants belges. L'échantillon testé était composé :

- D'étudiants en pédagogie, pour devenir instituteurs ; dans l'expérience on leur proposait des cours sur le recyclage.

- D'étudiants en marketing ; dans l'expérience on leur proposait des cours de communication.

- D'étudiants en éducation physique ; dans l'expérience on leur proposait des cours de taebo (discipline sportive mélangeant la boxe et le taekwondo).

À chaque groupe on présentait le cours avec soit des explications intrinsèques, soit des explications extrinsèques.

• Pour les étudiants en pédagogie, on présentait le cours d'écologie de façon extrinsèque en leur disant que ça « *leur permettrait d'économiser de l'argent en réutilisant le matériel* » ou de façon intrinsèque en leur disant que ça pourrait les « *aider à savoir comment enseigner à leurs futurs élèves ce qu'ils peuvent faire pour aider l'environnement* ».

• Pour les étudiants en marketing, on présentait le cours de communication de façon extrinsèque en leur disant « *que cela les aiderait à avoir plus de chances d'obtenir un emploi bien payé* » ; ou de façon intrinsèque en leur disant que le cours « *contribuerait à leur développement personnel* ».

• Pour les étudiants en éducation physique, le but extrinsèque était « *qu'il serait plus attractif physiquement* » grâce à ce cours et le but intrinsèque était qu'il « *se sentirait mieux dans leur corps* ».

En plus de cela, les chercheurs ont rendu l'environnement dans lequel se déroulait le cours « contrôlant » ou alors « soutenant » l'autonomie.

Ceux qui avaient reçu une explication intrinsèque étaient plus engagés dans l'apprentissage, plus susceptibles de continuer l'apprentissage en parallèle de leurs études, et ils étaient plus performants dans les tests au sujet de ce cours. En condition de soutien à l'autonomie + but intrinsèque, les performances étaient encore meilleures.

L'environnement social peut donc offrir des activités et structures avec aspirations intrinsèques et cela marche encore mieux si le climat social soutient l'autonomie. Les études ne disent pas si le parcours dans des environnements sociaux de la sorte, à aspiration intrinsèque et autonome, aident les personnes à renouer avec des buts qui les rendraient plus heureux, mais si cela peut marcher dans une expérience, alors qu'actuellement le contexte économique et politique est très largement à aspirations extrinsèques, nous pensons qu'il y a espoir, surtout si le voyage dans cet environnement social est important en terme de temps de vie en son sein, comme peut l'être l'école ou le travail.

✶✶✶

Pour l'instant nous avons examiné des buts explicitement intrinsèques ou extrinsèques, mais qu'en est-il des buts mixtes comme par exemple « *gagner de l'argent* [but extrinsèque] *pour que mes enfants n'aient pas à s'inquiéter pour leur futur* [but intrinsèque] » ?

7. Un but peut-il être à la fois intrinsèque et extrinsèque ?

Tous les buts sont plus ou moins connectés à la satisfaction des besoins fondamentaux, les résultats de bien-être sont liés à la satisfaction des besoins. Donc, en ce qui concerne les buts « mixtes », c'est la satisfaction des besoins qui déterminera ou non le bien-être.

Beaucoup de buts peuvent être difficiles à analyser : par exemple, « vouloir maîtriser telle compétence » peut être un objectif intrinsèque, mais aussi lié à la comparaison sociale et peut se transformer en « vouloir être supérieur à autrui ».

Les chercheurs, pour éclairer ces buts extrinsèques « masqués », parlent de buts liés à l'ego :

dès lors qu'un but, si intrinsèque paraisse-t-il comme « aider autrui », est réalisé pour briller auprès d'autrui, il est extrinsèque.

La culture peut aussi transformer le sens et l'orientation des buts. « Accomplir son devoir » (par exemple, s'occuper de ses parents lorsqu'ils sont âgés) peut être perçu comme un fardeau extrinsèque dans une culture, mais dans de nombreuses autres cultures être lié à une forte satisfaction du besoin de proximité sociale.

Ainsi l'indicateur pour jauger de l'intrinsèque ou de l'extrinsèque est d'observer la satisfaction des besoins. On verra en extension d'autres notions qui permettent d'affiner la compréhension des buts.

8. Y-a-t-il d'autres façons pour les personnes de s'orienter vers des buts intrinsèques ?

Comme vu dans le chapitre sur les besoins fondamentaux, la pleine conscience peut aussi permettre de conduire à une plus grande concentration sur des buts intrinsèques, car elle promeut un fonctionnement plus intégré. Les éléments systémiques vus dans le chapitre compassion (et qu'il y a aussi dans certains programmes de pleine conscience) pourraient avoir une influence positive.

Expériences

◆ *Brown et Kasser (2005)* ont étudié une population adulte : les personnes au plus haut en pleine conscience avaient des buts plus intrinsèques, plus de bien-être, plus de comportements éco-responsables.

◆ *Brown, Kasser, Ryan, Linley, Orzch (2009)* ont mesuré la divergence économique, c'est la différence entre ce qu'on a et ce qu'on désirerait avoir. Cette divergence économique était plus faible chez les plus pleinement conscients parmi des étudiants anglais. Ils ont également réalisé cette étude sur des méditants en pleine conscience (depuis 4 semaines). Plus ils étaient expérimentés en pleine conscience, moins la divergence était forte, et plus il y avait du bien-être subjectif (c'est-à-dire du bonheur hédonique).

EXTENSION BUT

Être et avoir | Thème de vie

❖EXTENSION^BUT : Être et Avoir ?

Il me semble qu'on pourrait faire un rapprochement intéressant entre la dimension intrinsèque/extrinsèque et la distinction du mode « être » et « avoir » d'Erich Fromm.

Selon lui, notre société de consommation capitaliste nous aurait tournés totalement dans un mode psychologique « avoir » constant, où tout devient objet qu'on possède et qui représente notre être : être une personne serait réduit à avoir des choses et ne pas être tout court. Tout devient objet (y compris les amis, le ou la conjointe, etc.) à acquérir, à stocker et à présenter pour montrer qu'on aurait réussi sa vie. L'autre est un concurrent sur le marché de la vie.

Par exemple, l'étudiant en mode « avoir » cumulerait les connaissances mais sans vivre de lien avec : il n'aurait pas vécu d'émotions à leur sujet, cela n'aurait pas suscité en lui de réflexions profondes, il ne ferait pas de liens avec d'autres informations stockées, il n'y aurait pas de résonance, pas d'écho, pas d'aspirations nouvelles face aux nouvelles informations ou compétences acquises. Cela ne l'aurait pas changé, si ce n'est qu'il a l'acquisition d'un stock de nouvelles informations retenues par cœur pour réussir l'examen par exemple. Il ne vit pas ses connaissances, ne les ressent pas, ne les bavarde pas. Cela ne change ni sa perception du monde ni lui-même.

> « Les individus de type avoir se sentent plutôt gênés par des pensées ou des idées nouvelles relatives à un thème, parce que la nouveauté remet en question la somme déterminée qu'ils ont reçues. »[1]

A l'inverse, les étudiants en mode être arrivent en cours en ayant réfléchi aux problèmes abordés, ils s'en préoccupent, ils sont intéressés. Ils prêtent l'oreille, écoutent, reçoivent et réagissent de manière productive. Cela stimule leur propre processus de pensée, de nouvelles idées émergent, les changent, ils sont différents. C'est un dialogue constructif entre la connaissance et eux-mêmes, qui mène à la créativité. Ils ne cherchent pas à avoir la connaissance, mais à la vivre, à être avec.

Même dans la conversation, Fromm repère ce mode avoir ; par exemple, il imagine une conversation où un homme A a une opinion X et son interlocuteur B à une opinion Y. Les deux s'identifieraient à leur propre opinion, et le but du jeu de cette conversation en mode avoir serait de trouver les meilleurs arguments « rationnels » pour défendre cette opinion. Aucun des deux ne compte changer son opinion et n'espère que l'autre le fera. Ils ont tous deux peur de changer d'idées car l'idée qu'ils défendent est considérée comme une de leurs possessions (et une partie d'eux, puisque le mode avoir confond ses avoirs avec ce qu'il est), ainsi la « perdre » serait perçu comme un appauvrissement. Au final, il n'y a ni construction nouvelle, ni developpement, ni discussion les faisant évoluer conjointement, aucun lien résonnant.

A l'inverse, en mode être, l'interlocuteur n'a pas cette peur de la perte parce que son opinion n'est pas considérée comme un objet qu'il peut juste perdre ou garder. Il ne confond pas ce qu'il a avec ce qu'il est : il sera toujours lui-même quand bien même il n'aurait plus cette opinion, contrairement à celui en mode avoir qui craint de ne plus être lui-même s'il perd ces objets « opinions » avec lesquels il se confond. La personne en mode être va chercher à vivre la relation, être dedans, l'expérimenter.

1 *Avoir ou être ?*, **Erich Fromm,** 1978

> « Les personnes du mode être s'appuient sur le fait qu'ils sont, qu'ils sont vivants et que quelque chose de nouveau naîtra s'ils ont le courage de se laisser aller. »

Dans le mode avoir, le ou la partenaire est considéré comme une propriété privée, l'amour étant un contrat de possession exclusive ; en mode avoir on ne vit pas avec une personne, on obtient cette personne. Ce qui peut dériver en mode autoritaire, parce qu'un « objet » qui deviendrait autonome se libérerait d'une façon ou d'une autre de son état d'objet serait insupportable pour l'individu en mode avoir.

> « Quand l'amour est expérimenté selon le mode avoir, cela signifie qu'on limite, qu'on emprisonne, qu'on contrôle l'objet "aimé". C'est étrangler, étouffer, asphyxier, ce n'est pas donner vie. »[2]

Mais il n'existe pas de personne-objet et l'amour lui-même n'est pas un objet ; Fromm explique que c'est une dynamique de croissance mutuelle :

> « Aimer signifie donner vie, accroître l'intensité de sa propre vie. C'est un processus qui renaît et s'accroît de lui-même. […] Pendant la cour, aucun des deux partenaires n'est encore sûr de l'autre, mais chacun cherche à gagner l'autre. Les deux sont éveillés, séduisants, intéressants et même beaux – dans la mesure où l'éveil, et la vie donnent toujours de la beauté à un visage. Aucun des deux n'a encore l'autre ; de telle sorte que l'énergie de chacun le pousse à être, c'est-à-dire à donner et à stimuler l'autre. »

Pour lui, le mariage peut amorcer le mode avoir de l'amour, car il est selon lui un contrat de possession exclusive du corps de l'autre, l'amour est devenu une propriété. L'individu dans le mode avoir n'a plus besoin de « gagner » l'autre, tout le monde cesse de se faire aimable afin de stimuler l'amour, tout le monde devient ennuyeux.

> « Maintenant, au lieu de s'aimer l'un l'autre, ils décident de posséder ensemble ce qu'ils ont : l'argent, le standing social, une maison, des enfants. Ainsi, dans certains cas, le mariage qui a été inauguré sur la base de l'amour se transforme en une copropriété amicale, une société du type commercial où les deux égoïsmes sont mis en commun ; cette société est la "famille" ».

Ce mode avoir a des conséquences néfastes, puisque si l'on est uniquement ce que l'on a, que se passe-t-il si on perd ses possessions ? On peut donc devenir obsédé par les risques d'être volé, avoir davantage peur des changements économiques, estimer l'autre comme un concurrent :

> « Ainsi, je suis perpétuellement inquiet, malade d'une hypocondrie chronique, en ce qui concerne non seulement la perte de ma richesse, mais aussi la perte de tout ce que j'ai ; je reste sur mes gardes, je suis dur, soupçonneux, solitaire ; je me laisse mener par mon besoin d'avoir plus, pour être mieux protégé. »

Ce n'est pas sans rappeler ce que nous avons vu également dans l'EXTENSION^O sur les autoritaires RWA et/ou SDO, qu'on sait également très accrochés aux aspirations et orientations extrinsèques : l'avoir y est comme un cadre capitaliste apposé sur toutes les facettes de la vie, et qui finalement, soit est vécu sur le mode de la peur, soit de l'attaque préventive qui consiste à dominer, c'est-à-dire de s'accaparer le maximum de ressources et de défendre ce fief contre tout le monde.

2 *Avoir ou être ?*, **Erich Fromm,** 1978

Ces conséquences sont absentes du mode être :

> « L'angoisse et l'insécurité engendrées par le danger de perdre ce que l'on a sont absentes dans le mode de l'être. Si je suis ce que je suis, et non ce que j'ai, personne ne peut menacer ni voler ma sécurité et mon sentiment d'identité. Mon centre est en moi ; ma capacité d'être et d'exprimer mes pouvoirs essentiels fait partie de ma structure de caractère et dépend de moi. Cela est vrai pour un processus normal de vie et non pas, bien sûr, pour des circonstances telles que la maladie handicapante, la torture ou toute autre restriction puissante venant de l'extérieur. »[3]

Autrement dit, on pourrait voir dans cette description du mode être l'autodétermination.

> « Alors que le mode de l'avoir est fondé sur des choses qui s'amoindrissent par l'usage, le mode de l'être grandit par la pratique. (…) Les pouvoirs de la raison, de l'amour, de la création artistique et intellectuelle, tous les pouvoirs essentiels s'accroissent grâce au processus par lequel ils s'expriment. »

Au début de son ouvrage, Fromm, montre trois modes différents (l'avoir, l'avoir mélangé à la tentative d'être, et l'être) à travers une métaphore et trois poésies qui toutes parlent de comportement d'une personne face à une fleur magnifique : le premier est subjugué, et donc prend la fleur, veut l'avoir pour la décortiquer, en saisir le pouvoir ; le deuxième est aussi subjugué, mais détache la fleur avec ses racines ce qui la laisse vivante, ce qui comporte une part d'avoir ; le troisième, attentif, est présent à la fleur, apprécie pleinement ce qu'il voit, sent, et ne touche pas la fleur, la relation est chargée d'attention, d'absorption, mais sans chercher à posséder. On peut échanger, vivre, évoluer, s'ouvrir plus, « gagner », s'enrichir, sans prendre, arracher, exploiter, tout simplement en étant totalement présent, et cela passe par une grande attention et ouverture au moment. L'aspiration intrinsèque est de même nature : il s'agit de viser ce moment de pleine présence, où il y a résonance, connexion, écho entre soi et le monde, il n'y a pas besoin de passer par le fait de posséder, mais de le vivre pleinement.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre la SDT ?

On sent donc comme une similarité avec le mode avoir et les aspirations ou motivations extrinsèques, (et le mode être avec les aspirations ou motivations intrinsèques), quoique la distinction de Fromm souligne davantage cet aspect possessif et mortifère qui n'est pas forcément visible dans les aspirations extrinsèques telles que décrites par la SDT.

La SDT explique que les aspirations extrinsèques sont saisies par les individus parce que, faute d'avoir valu quoi que ce soit aux yeux de leurs environnements (leur besoins fondamentaux ont été sapés), ils cherchent de la valeur par des signes superficiels (statut, gloire, argent). La SDT est pleinement consciente que les environnements sociaux distaux, la culture, la politique, ont une influence considérable sur le fait d'encourager les individus à choisir des voies extrinsèques, mais l'analyse de l'avoir de Fromm va encore plus loin : l'individu dans l'extrinsèque se comporte comme une entreprise capitaliste qui cherche le profit, l'accumulation et le maintien de sa domination, notamment via diverses ressources accumulées, que ce soit un partenaire, des enfants, des stocks de connaissances. Au fond, il est comme privé de sa capacité à vivre. C'est aussi ce qu'on ressent lorsqu'on étudie les profils « anticompassion » et les SDO : ils sont dans cette logique d'avoir. Les RWA le sont également, mais davantage sous un aspect « peur ».

3 *Avoir ou être ?*, **Erich Fromm,** 1978

Pourrait-on cumuler ces deux visions ? Le mode être serait le mode autodéterminé, la personne fonctionnant pleinement, l'autotélique. Le mode avoir serait le mode extrinsèque, mais Fromm ajoute une nouvelle perception des problèmes liés aux aspirations extrinsèques, assez délicate à régler : la relation au monde. L'individu coincé dans le mode avoir a un relation possessive au monde, et ne semble pas savoir comment entrer en relation. Par exemple, cet échange qui se produit lorsqu'on se plonge dans un essai philosophique où l'on se représente pleinement les conceptions de l'auteur, qu'on les imagine, les éprouve, les vit en imagination, qu'on les exporte à d'autres connaissances, les mélange, qu'on s'imagine en dialogue avec le philosophe, et qu'on en ressort nouveau, changé, augmenté de nouvelles possibilités de penser : pour l'individu en mode extrinsèque/mode avoir, ce genre de relation ce serait « impossible » parce qu'il verrait dans cette attitude une menace de destruction de son fief, une intrusion dans sa « maison » psychique, et s'il sent que des idées commencent à s'y modifier, il y verrait une menace de perte.

Et il en va de même pour tout relation sociale : en mode être l'un donne pleinement, l'autre reçoit pleinement. Il y a vie partagée, que ce soit via l'anecdote de l'ami qui la revit dans la discussion ou celui qui l'écoute et qui l'imagine, vit les émotions que l'ami rapporte, et que tous les deux en ressortent changés, peut-être plus amis encore. C'est comme dans le schéma que l'on a vu dans l'extension sur les compétences socio-émotionnelles, l'empathie à l'œuvre donne une caisse de résonance à l'évènement partagé, qui semble exister, vivre plus fort.

Il n'y a pas de relation de ce type dans le mode avoir, si ce n'est le stockage (de connaissances, de possessions, etc.), l'utilisation pour les examens, pour avoir raison dans une discussion, montrer qu'on sait, ou pour briller auprès d'un public. Et cela peut s'expliquer parce que l'individu en mode Avoir veut valoir quelque chose auprès d'autrui prioritairement, parce qu'il n'a pas été aimé en dehors de ce système d'avoir (par exemple il n'était estimé de ses parents que lorsqu'il avait une bonne note ; l'amour est conditionné à la performance donc à un avoir donné, comme on l'a vu dans le chapitre sur les relations sociales). Mais le mystère reste entier sur le fait de passer du mode avoir à être. Comment remettre en relation avec le monde l'individu en avoir ? Comment le faire renoncer à stocker, posséder autrui ou voir ses connaissances comme uniquement des munitions ? Comment le faire vivre ? Certes le développement des compétences socio-émotionnelles, de l'extensivité et de la compassion peuvent peut-être aider pour les relations sociales, mais est-ce suffisant ?

À noter que ce problème de l'avoir, tout comme celui des aspirations extrinsèques, n'est pas un problème « personnel » des individus, mais une conséquence culturelle : tous nos environnements sociaux ou presque sont structurés selon le mode avoir, c'est la façon majoritaire de fonctionner, celle qui est suscitée, encouragée, orientée, contre les modes intrinsèques. L'école par exemple est fondée sur le mode avoir (comme extrinsèque) : on y délivre des produits (connaissances/compétences) qu'on estime que l'individu doit avoir, et on vérifie que ces produits ont bien été stockés tels quels dans sa tête (évaluations, examens) puis on lui délivre l'avoir final, le diplôme, qui prouvera à son futur employeur qu'il possède bien ce stock de produits nécessaire au métier.

Selon Fromm, la seule façon de se rapprocher d'un mode être est de se débarrasser du mode avoir :

> « Le mode être ne peut apparaître que dans la mesure où nous faisons décroître le mode avoir (qui est le non-être), c'est-à-dire dans la mesure où nous cessons de trouver notre sécurité et notre identité en nous accrochant à ce que nous avons, en nous "asseyant dessus", en nous cram-

ponnant à notre moi et à nos possessions. »[4]

Plutôt qu'étendre la notion d'aspiration intrinsèque ou extrinsèque, je dirai que cela nous ouvre à d'autres pistes de réflexions et de nouveaux indicateurs : on pense que celui qui *a*, *est* également. Par exemple, je me rappelle avoir exploré un blog[5] où l'auteur racontait son aventure « Montessori à la maison », l'individu montrait comment il avait fabriqué tout le matériel lui-même, et comment il était organisé. C'était franchement magnifique et je me disais que les enfants devaient vivre de sacrés bons moments d'apprentissage. Mais dans un autre article, l'individu avouait qu'il était très rare que les enfants aient accès à l'endroit où tout ceci avait été installé, parce que ça prenait beaucoup de temps de tout ranger ensuite, que c'était contraignant… Au final, on découvrait que c'était une sorte de musée qui n'était pas vécu, et que finalement le matériel pédagogique était sous contrôle, à l'inverse de la liberté de l'exploration du matériel prônée par Montessori.

J'y vois là une sorte d'ambiguïté concurrentielle entre aspirations intrinsèques et extrinsèques : il y a une volonté de faire apprendre différemment aux enfants, de vivre différemment, il y a de l'engagement à créer cet environnement libre, mais cet environnement est finalement resté cloisonné en mode avoir, pour des raisons de sauvegarde et de maintien des objets, des avoirs tels qu'ils doivent rester.

La tendance à l'avoir est donc peut-être une piste supplémentaire de réflexion pour comprendre les motifs extrinsèques voire pour en résoudre les contradictions; cela pourrait presque être synonyme des buts extrinsèques, mais cela nous apporte néanmoins des solutions et perspectives nouvelles pour régler ces problèmes.

4 *Avoir ou être ?*, **Erich Fromm,** 1978

5 Malheureusement j'ai perdu l'adresse de ce blog.

❖EXTENSION^BUT : Les thèmes de vies

D'ou viennent les grandes aspirations intrinsèques qui rythment une vie ? On peut rapprocher ces buts de la SDT que se donne la personne avec la notion de thème de vie de Mihaly Czsikszentmihalyi : le thème de vie est, comme pour la musique, un thème qui revient régulièrement et vivement dans la vie de la personne, l'anime, fait vocation. Ce thème varie, évolue, se transforme mais on le reconnaît lorsqu'on l'entend.

Dans une étude, Mihaly Csiskszentmihalyi a interrogé des personnes ayant eu un même départ difficile dans la vie : tous venaient d'une classe pauvre, et à cela s'ajoutaient des situations pesantes, à savoir des divorces, l'alcoolisme, la mort d'un des parents, l'injustice…. Cependant, ils n'ont pas eu du tout le même futur, et cela peut s'expliquer par la façon dont ils ont été amenés à tirer de ces événements des aspirations différentes, certaines intrinsèques, d'autres extrinsèques.

John par exemple, a été gravement blessé à ses 8 ans ; la conductrice, responsable de l'accident, a fait pression sur ses parents d'origine slovène pour ne pas impliquer les autorités, ainsi ils ont dû tout payer malgré leur grande pauvreté et ils n'ont eu aucune compensation.

> « Mes pauvres parents parlaient à peine l'anglais et n'avaient aucun moyen de faire face à l'intelligence de la femme médecin [responsable de son accident]. Ils ne savaient pas comment faire quoi que ce soit. Ils n'avaient aucune connaissance sur l'assurance, la notion de responsabilité, etc. Alors ils ont fini par se faire avoir — et payer et payer alors qu'ils n'auraient pas dû payer du tout. Ils ont fini par payer une femme qui m'a presque tué. Quand j'ai vu toutes ces choses se produire, je ne savais pas quoi faire non plus, mais je savais que quelque chose n'allait pas du tout dans la façon dont les choses s'était déroulées. Je me suis donc promis de connaître les lois sur les droits des victime d'accident, et ainsi de suite, dès que je pourrais…. J'ai très tôt étendu cela à la connaissance et à la curiosité vis-à-vis du droit en ce qui concerne les groupes minoritaires. C'est le statut d'immigrant de mes parents qui les a désavantagés. […] Je savais donc qu'il était important que les membres des groupes minoritaires fassent connaître leurs droits par la loi […]. »[1]

Il a ensuite poursuivi des études de Droit, puis en économie. Il a occupé des postes au gouvernement, où il a fait faire respecter le droit des groupes minoritaires. Mihaly Csikzentmihalyi explique qu'en fait John a généralisé cet événement dramatique, ce qui lui a permis de trouver des solutions pour tous, il a en quelque sorte universalisé son stress personnel, ce qui l'a conduit sur une voie et des aspirations intrinsèques : résoudre ces problèmes pour un maximum de personnes, et sa vie s'est structurée autour de ce but.

Ici, l'aspiration profonde n'est pas une valeur ou une étiquette jetée en l'air parce que cela rend bien tel que « je serais altruiste ». Il y a un profond choc concernant l'injustice, dont les ondes n'ont cessé de rebondir sur lui, et il a pris ces ondes en considérant, cherchant des solutions pour que jamais d'autres les subissent. C'est une sensibilité, une conscience terrible dans sa douleur de la pauvreté et ses conséquences que la personne n'a jamais déniées, n'a jamais cessées de réfléchir, méditer, enquêter, avec tous les moyens attrapés dans le présent, transformant progressivement une quête personnelle en une quête servant à tous, profondément intrinsèque. En cela on pourrait qualifier ce thème de démarche de compassion : il y a reconnaissance de la souffrance et motivation à y remédier, pour tous.

On pourrait se dire alors que le malheur est déterminant dans la voie intrinsèque, mais ce

1 Chapitre « *Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects* » dans « *Applications of Flow in Human Development and Education* », **Mihaly Csikszentmihalyi**, 2014

n'est pas forcément le cas. Mihaly Csikszentmihalyi, toujours dans la même étude, rapporte une histoire de vie assez similaire, mais qui n'a pas mené au même résultat.

Harry a lui aussi vécu dans une forte pauvreté. Son père est mort à ses 8 ans, et sa mère ne cessait de dire « *J'espère que vous trouverez un moyen d'avoir assez d'argent quand vous serez plus vieux… et de l'avoir en espèces* ». Il a identifié le problème de leur situation comme un manque d'argent, donc il a passé sa vie à épargner, pensant que c'était la solution. Il a quitté rapidement l'école pour travailler, il achetait des cigarettes qu'il revendait. À 25 ans, il était déjà propriétaire de deux immeubles et à 40 ans il en avait cinq. Il ne s'est jamais marié, porte des vieux vêtements et a une vieille voiture. Il a épargné un demi million de dollars. Mihaly Csikszentmihalyi explique :

> « À bien des égards, Harry a réussi sa vie et il a certainement structuré sa vie selon un thème de vie cohérent. Ce qui différencie son thème de celui de John, c'est que le problème personnel reste personnel. Cela ne fait pas partie d'un problème plus vaste. Par conséquent, le mode de solution reste le même que celui pensé dans l'enfance : l'économie d'argent est la solution, même lorsque le problème n'est plus là. »[2]

Là aussi, l'individu a donc eu une aspiration très forte à se sortir du malheur, à la seule différence qu'il a cantonné cette quête à soi, selon la modalité transmise par sa mère, « économiser ». Il ne s'agissait pas d'empêcher la souffrance également pour les autres en s'attaquant aux racines du problème. Harry répond au modèle capitaliste en ne changeant rien aux mécanismes de l'environnement social qui l'ont fait souffrir, restant dans son cadre, ses règles, son jeu. Et on voit que cette aspiration extrinsèque n'est pas que dépendante de l'individu, mais a été héritée de son environnement social : ici il s'agit de l'interprétation des problématiques par sa mère à laquelle il a été toujours fidèle, quels que soient les changements de situation.

On apprend donc ici qu'une aspiration profondément intrinsèque (comme pour John par exemple) a pour caractéristique de se généraliser, s'universaliser, s'extérioriser : un problème personnel est étendu, non pas en le projetant sur autrui, mais en cherchant toute son envergure dans le monde, en investiguant ses causes profondes, et finalement ce n'est plus juste une affaire personnelle. Alors que l'aspiration extrinsèque reste sur l'ego, demeure rigide, ne tend pas à l'enquête et l'investigation universaliste ou extensive.

Cependant, des mystères persistent : qu'est ce qui bloque ce développement ou le propulse chez l'un ou l'autre ?

Dans ses recherches sur les génies créatifs (que ce soit en sciences, en art…), Mihaly Csikszentmihalyi remarque aussi la puissance de la présence d'un mentor dans ce développement des thèmes de vie et des œuvres : ces très grands créatifs ont tous été marqués puissamment par d'autres œuvres (un ou plusieurs livres qui les ont puissamment aidés) ou des mentors qui créent pour eux un environnement à expériences optimales, satisfaisant tous les besoins fondamentaux.

À noter que les femmes génies qu'il a interrogées ont dû au contraire souvent avancer à contre courant. Étant donné le manque de soutien parfois cumulé de la famille, des mentors, des collègues de travail, du conjoint, il leur a fallu maintenir leurs aspirations en composant avec des difficultés beaucoup plus intenses que les hommes (eux sont souvent soutenus par d'autres hommes ainsi que par leur famille contrairement à elles qui sont par exemple dissuadées de continuer leurs études, leurs projets). Elles ont dû continuer à avancer dans leur parcours scientifique ou artistique, seules, dans des environnements qui sapaient leur besoin

2 Chapitre « *Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects* » dans « *Applications of Flow in Human Development and Education* », **Mihaly Csikszentmihalyi**, 2014

de proximité sociale (pas de soutien, moqueries liées à un sexisme évident), leur besoin de compétence (leurs travaux pouvaient être moqués, provoquant de l'indifférence, pouvaient ne pas être reconnus comme un vrai travail — là encore pour des raisons de sexisme), leur besoin d'autonomie (elles étaient à la merci de la carrière du conjoint, devant renoncer à des opportunités ou devant mettre en pause leur carrière, parce que la profession du conjoint était « prioritaire » ou parce qu'elles n'avaient pas d'autres possibilités que de devoir s'occuper des enfants). Csikszentmihalyi explique que ces difficultés sont aussi les mêmes pour toute personne discriminée de par sa couleur de peau, ses origines ethniques ou sociales : le parcours est rendu difficile par une absence de soutien social, un découragement à avancer ou par différents discrédits qui sont injustement jetés sur les personnes, quant bien même les personnes seraient extrêmement douées, le champ les discrimine et les empêche d'avancer.

Parfois les aspirations intrinsèques accomplies n'ont rien d'un chemin facile et c'est peut-être une des raisons pour lesquels la personne peut les abandonner pour des aspirations plus « normales », parce qu'il peut y avoir des sapages provenant des environnements sociaux (par exemple celles liées aux discriminations) et des pressions à cesser d'œuvrer. La personne peut être épuisée, et si en plus personne ne porte d'attention un peu soutenante sur ses œuvres, elle peut elle-même ne plus y croire, quand bien même ce serait objectivement très bon.

En résumé, une aspiration peut naître aussi d'un problème perçu dans l'environnement de la personne et parfois via l'interprétation que des proches ont transmise ou favorisée (intrinsèque comme extrinsèque). Cette interprétation, qui évolue avec le temps, peut être rigide (comme l'exemple de Harry, « faire des économies » a été un dogme dirigeant toute sa vie), comme se complexifiant positivement (par la maîtrise d'une discipline qui apporte une nouvelle façon de comprendre, d'analyser, agir… comme le but de John qui s'est beaucoup transformé au fur et à mesure de ces apprentissages et expériences).

La réalisation de cette aspiration peut être soutenue par l'environnement, soit directement par des mentors ou proches dans la discipline, soit indirectement par la rencontre d'œuvres marquantes émotionnellement ou d'expériences signifiantes. Parfois, la personne s'accroche dans son aspiration intrinsèque malgré un environnement social qui la sape et la décourage pour des raisons injustes et injustifiés (liés au préjugés, aux stéréotypes aux attentes de rôle…), mais on peut s'attendre à ce que beaucoup de personnes laissent tomber face à ces pressions injustes ou en viennent à ne plus croire en leurs talents, en leurs aspirations. Ce n'est pas de la faiblesse ou de leur faute : le problème est à situer dans l'environnement social qui fait l'erreur d'agir à travers le filtre de ses stéréotypes, et cette erreur lui est aussi préjudiciable, parce que la discipline perd là potentiellement des génies, qui auraient pu apporter des œuvres majeures, innerver le champ d'une créativité ou d'un talent renouvelé, qui aurait pu faire évoluer positivement tout l'environnement social, ne serait-ce qu'en ouvrant ses perspectives via la diversité de profils humains.

Comment l'environnement peut-il être alors soutenant de ces thèmes de vie qui font naître de puissantes vocations intrinsèques qui rayonnent sur le monde ? Csikszentmihalyi dit que les autotéliques ont souvent eu des familles « complexes », qui en fait suivent des règles implicites qui facilitent l'émergence du flow (et satisfont donc les 3 besoins fondamentaux) chez l'enfant :

• Il **sont clairs** : l'enfant sait ce que les parents attendent de lui, les buts, les feedbacks ne sont pas ambigus.

• Ils **éprouvent de l'intérêt** : l'enfant sent que ses parents sont intéressés par ce qu'il fait et ressent.

• Ils **donnent le choix** : l'enfant sent qu'il y a de nombreuses possibilités à sa disposition, y compris celles de transgresser les règles.

• Ils **font confiance** : il y a un climat de confiance entre les personnes, l'enfant peut ne pas se préoccuper de lui-même (la méfiance fait se replier sous un bouclier de défense), et s'impliquer dans ce qui l'intéresse.

• Ils **offrent des défis** : les parents fournissent à l'enfant des possibilités d'action à difficulté croissante au fur et à mesure qu'il grandit.

À noter que le thème de vie n'est pas versé dans la tête de l'enfant, il n'y a pas de directivité concernant la vocation ou même une quête d'ordre moral : dans toutes les études des génies de Mihaly, on voit juste que la curiosité de l'enfant est nourrie, mais jamais il ne rapporte qu'un parent ou un proche lui préparait une carrière définie ou lui promettait un destin exceptionnel. Les proches étaient juste là, suffisamment mais pas trop envahissants, pour que l'enfant se sente suffisamment en sécurité pour explorer le monde et libérer pleinement sa curiosité.

Ces données ne veulent pas dire non plus que l'environnement social familial est exempt de difficultés, de conditions difficiles, de problèmes, d'adversité : parfois comme on l'a vu, il y a vraiment de très grands problèmes, parfois il y a des conditions favorables. Mihaly note dans ses études sur la créativité que l'émergence de ces génies dépend également d'une très forte part des environnements sociaux distaux : il y a des contextes politiques et économiques qui peuvent totalement bloquer l'émergence d'artistes ou de chercheurs (régime autoritaire, grande phase de pauvreté généralisée…), parfois les domaines et disciplines ne sont pas vraiment ouvertes à certains types de personnes selon des préjugés, qu'importe leur talent objectif ; parfois également ces domaines qui jugent le travail des créateurs sont dans une période d'extrême conformisme, et il faut alors attendre parfois des décennies avant qu'un critique du domaine ne remarque l'originalité d'une œuvre et la signale à toute la discipline (pour l'œuvre de Van Gogh par exemple) ; mais parfois la discipline, grâce à la fois à des facteurs distaux et proximaux, est composée d'experts qui savent reconnaître le talent et ont la possibilité de le faire connaître : il cite par exemple Einstein, dont les recherches et résultats ont été reconnus de son vivant, par une petite poignée d'experts ouverts à la nouveauté. Sans eux, et leur expertise couplée à une curiosité ouverte, peut-être que tout aurait été différent et les recherches d'Einstein n'auraient pas eu cet écho.

Que le thème de vie se développe, que les aspirations intrinsèques galopent, puissent évoluer et avoir un impact massif sur le monde, dépend d'énormément de facteurs, la personnalité et le travail d'un génie n'est qu'un facteur parmi beaucoup d'autres qui ne sont pas du tout dépendants de sa volonté, mais au contraire dépendants de facteurs distaux. Csikszentmihalyi insiste beaucoup dans ses études sur le rôle de mentor, qui soutient le génie en développement, qui reconnaît les graines de créativité et offre de grandes opportunités ; le rôle de l'expert dans un domaine est à ce titre, fondamental : il doit porter attention et reconnaître l'œuvre, permettre à la discipline d'intégrer des nouveautés, des changements voire des révolutions. Cela permet au passage, de faire réaliser les aspirations intrinsèques du créateur qui sont intégrées à l'œuvre, et d'apporter quelque chose au monde de signifiant, qui peut résoudre des problèmes qui concernent beaucoup de monde.

◆⇆❖Est-ce que cela va nous servir à étendre la SDT ?

Le thème de vie nous permet d'en voir davantage sur l'amplitude que peut prendre une aspiration intrinsèque, au point d'en affecter positivement toute une discipline voire une société, quand tout concourt à la laisser s'étendre, se développer et œuvrer. Cette notion de thème rend aussi honneur aux rôles fondamentaux que peuvent avoir les parents, les conjoint·es, les mentors, les proches, les professeurs, les critiques des domaines (journalistes, autres

chercheurs ou artistes, etc...) : ils permettent aux génies d'émerger, de continuer à œuvrer, d'œuvrer avec plus d'écho positif sur la société. Ils sont tout autant importants dans l'émergence d'œuvres et de découvertes révolutionnaires que les artistes ou chercheurs eux-mêmes.

Cela révèle aussi à quel point un mode avoir, extrinsèques ou RWA/SDO, peut rendre stérile tout un champ voire une société, à cause d'un ethnocentrisme insensé et destructeur.

On retrouve aussi une connexion avec ce qu'on a vu en extensivité et en compassion : il y a une souffrance, une motivation à l'arrêter et une compréhension au passage que quantité d'humains souffrent pour les même raisons. Et c'est ce dernier point qui transforme la quête d'une personne d'une façon extensive qui ne cesse de se développer, de croître, d'œuvrer avec de plus en plus d'impact pour le monde entier.

Le lien entre compassion/altruisme et autodétermination n'est pas qu'une corrélation trouvée dans les recherches, elle est une étape qui se vit concrètement dans la vie de ces personnes qui ont œuvré à des aspirations intrinsèques ; tout comme l'absence de compassion, d'extensivité (qui caractérise les aspirations extrinsèques, les modes avoir et les RWA/SDO), réduit les aspirations à n'agir que sur un plan qui n'a pas d'écho important sur le monde ni n'en résout les problèmes (dans le meilleur des cas, car ces modes peuvent prendre une tournure particulièrement destructive, qui ont alors un écho traumatisant, faisant honte à l'humanité, tels que les génocides, les guerres).

QUÊTE BUT

- Faire émerger les aspirations intrinsèques, les vivre
- Neutraliser l'emprise des aspirations extrinsèques

●QUÊTE^{BUT} : Faire émerger les aspirations intrinsèques, les vivre | neutraliser l'emprise des aspirations extrinsèques

Nos quêtes seraient donc d'aider à faire émerger des buts intrinsèques chez les personnes ou que celles-ci puissent tenter de les réaliser, plutôt qu'elles s'aliènent à des buts extrinsèques, perpétuellement insatisfaisants ou que l'environnement social leur impose uniquement un jeu extrinsèque. L'environnement social permettrait de suivre ces buts intrinsèques, n'imposerait pas des mécaniques, contraintes, visées extrinsèques. La voie la plus efficace pour faire émerger des aspirations intrinsèques serait de nourrir les besoins fondamentaux.

Si on était autodéterminé, alors on suivrait des buts intrinsèques avec courage et adaptation, on y œuvrerait quotidiennement par les actes qui nourriraient les besoins fondamentaux d'autrui et de soi (directement et indirectement), on apprendrait des échecs sans perdre espoir, et lorsqu'on serait en position de transmission, de partage avec autrui, on valoriserait tous les aspects intrinsèques de la connaissance ou de l'activité, la joie en serait décuplée. On construirait des organisations centrées sur ces aspirations et on modulerait les systèmes de fonctionnement, l'organisation, la gestion pour qu'ils les remplissent davantage.

Les aspirations intrinsèques seraient essayées concrètement, on les verrait dans les actes et non pas seulement dans les discours. Évidemment, cette quête des aspirations intrinsèques ne fonctionnerait pas si elles ne sont qu'en apparence intrinsèques et qu'au fond on a davantage de souhaits extrinsèques de carriérisme, de notoriété, d'avoir, de domination, de supériorisation de soi sur autrui, de manipulation pour son intérêt seul, ou un refus d'être en empathie avec l'autre.

De façon plus large, tenter cette quête serait un défi particulièrement ardu car les aspirations extrinsèques dominent (consciemment et inconsciemment) très largement la majorité des environnements sociaux, donc imposent des modes de fonctionnement qui ne sont pas conçus pour satisfaire les buts intrinsèques, voire même qui les voient comme un défaut ou à combattre.

Si on filtre ceci avec ce qu'on a vu précédemment...

Dans la patisserie, on voit chez la patronne une aspiration à dominer, à contrôler l'employée ; les commerçants voisins s'étaient donné pour but d'aider l'employée, ce qui est plus intrinsèque.

✖ Avec les **bullshits jobs**, on voyait une absence de buts ou des buts « stupides » tant en visées extrinsèques qu'intrinsèques (forcer à ne rien faire n'apporte pas d'argent, de gloire — peut-être cela permet d'exprimer de la domination, mais même dans une logique telle, cela a un coût aberrant). L'espace d'ennui permettait à certains de reconstruire une aspiration intrinsèque (celui qui en avait profité pour devenir expert de Spinoza), mais l'environnement était souvent tellement insensé, sans raison d'être, que la voie d'émancipation était d'abandonner ce job vers quelque chose ayant un but et une logique.

Au **mcdonald's,** les buts étaient explicitement extrinsèques (profit, montée en hiérarchie).

À **HP** également les buts étaient explicitement extrinsèques.

Chez les **Incels,** les buts étaient extrinsèques (il s'agissait d'avoir une copine dont le rôle était d'être une sorte de subordonnée à exploiter sexuellement/pour des services, il y avait un ressentiment à pas être dominateur) mais non assumés comme tels, puisqu'il y avait aussi des discours « pseudointrinsèquisant » la relation comme agréable, conjointement à des discours de haine envers les femmes.

Dans la **police,** on a vu que beaucoup arrivaient avec des buts intrinsèques (régler des problèmes graves) mais ceux-ci étaient détruits par ce qui leur était demandé au quotidien, à viser extrinsèque (faire du chiffre, des pv, exploiter des problèmes) ; d'autres extrinsèquisaient encore plus le métier (les cas de corruptions, création de conflits pour avoir plus d'argent, volonté de détruire des groupes de personnes pour les profils RWA/SDO) ; certains perdaient tout but à leur métier et tombaient en amotivation totale (refus de prendre des plaintes par exemple). Lorsqu'un but intrinsèque était accompli (par exemple, la grand mère qui retrouve l'enfant), il y a une émotion intense qui leur est difficile à gérer, tellement c'est rare, peut être aussi tellement il y a un contraste avec un quotidien qui n'offre que peu d'occasion d'accomplir un but et d'en voir les conséquences heureuses. La structure est extrinsèquisante, on le verra dans ce chapitre, c'est dû à une politique distale du NPM (*New Public Management*) qui ne concerne pas que cette institution.

La **Justice restauratrice | transformatrice** avait des buts totalement intrinsèques, de résolution de problèmes, d'empuissantement, de responsabilisation. Structurellement, dans les principes, dans les actions, dans les formes, tout visait l'intrinsèque.

Désobéissance altruiste | sauvetage | lancement d'alerte : ces formes de désobéissances visent toujours l'intrinsèque, étant donné les risques qu'elles comportent, il y a même là comme une sorte d'abandon radical de toutes visées extrinsèques, car cela demande de prendre le risque de perdre son emploi, sa réputation, ses « avoirs », sa tranquilité.

Favi : la visée intrinsèque était simple mais efficace : être au service du client ; celle ci est devenue pleinement intrinsèque à cause de la structure fortement autonomisante et écartant toute motivation extrinsèque (destruction des postes de contrôles, de la compétition, de la hiérarchie).

Alvarez : la structure de l'enseignement était définitivement intrinsèque, sans aucune trace de projets extrinsèquisants.

Q2L : idem, il n'y avait que des visées intrinsèques, aucune trace de projets extrinsèquisants.

● = ⌖— (🎖 +■) ; ✶= ●— (■+ 🎖)
⬟=●-(■+ 🎖)

OBSTACLE BUT

L'environnement extrinsèquisé

■OBSTACLE^{BUT} : l'environnement extrinsèquisé

Les emplois précédemment présentés dans les obstacles (notamment HP, la Caisse d'épargne, McDonald's, les bullshit jobs, etc.) étaient fondamentalement extrinsèques dans leurs fondements, leurs structures : autrement dit, on ne s'attendait pas vraiment, dans une société capitaliste, à voir ces métiers liés à la vente ou à l'argent d'abord tournés vers l'intrinsèque. Le but était toujours, au fond, d'accumuler plus d'argent, et on voyait qu'il y avait des manœuvres différentes pour y parvenir, soit des formes autoritaires (saper, contrôler, dominer l'employé), soit pseudolibres (via la manipulation, la soumission librement consentie, la centration sur les récompenses à l'égo, des pseudovaleurs, etc...), parfois les deux combinés. Ces manœuvres pouvaient atteindre des niveaux d'absurdité assez intenses qui d'ailleurs ne remplissaient ni des buts extrinsèques ni intrinsèques (les bullshit jobs par exemple) et finalement créaient des jobs vides de sens qui n'avaient aucune raison d'être ni même d'« avoir ».

Parfois, les gens marchaient dans ces buts extrinsèques, parfois ils croyaient y voir une raison d'être (donc quelque chose de plus intrinsèque) y compris dans les contradictions de ces environnements (par exemple HP, ou l'exemple de Weber à McDonald's pendant un moment). Souvent l'illusion s'effondrait et ils résistaient d'une manière ou d'une autre en suivant d'autres buts (désobéissance altruiste), soit ils fuyaient, soit ils acceptaient la présence de ces motifs mais sans y adhérer. Ils avaient tout simplement besoin d'argent pour vivre (comme les équipiers désabusés dont parlaient Weber).

Cependant, ces entreprises auraient pu avoir des buts intrinsèques : il leur aurait juste suffit de se centrer sur le fait d'offrir un service/des produits de qualité d'une façon respectueuse des clients, des employés, de la société, et de trouver des indicateurs autres que le profit, la notoriété, la croissance pour mesurer l'atteinte de cet objectif et d'avoir une organisation qui y colle sincèrement. C'est ce qu'on a vu avec FAVI par exemple, dont l'objectif est modeste, simple, mais honnêtement intrinsèque : le but est de bien servir le client avec de bons produits, et pour cela l'ouvrier est considéré au premier plan, car c'est lui qui y œuvre et donc qui sait au mieux, ainsi il s'agit de le laisser décider, avoir les informations nécessaires pour décider, avoir le pouvoir. Les indicateurs extrinsèques comme l'argent, la croissance, la productivité, etc,ne sont ici que perçus comme des conséquences, tout à la fois internes à l'environnement comme externes, mais ce ne sont pas des buts.

Les environnements pseudolibres et autoritaires ne font pas cela parce qu'ils veulent atteindre ce profit en contrôlant d'une manière ou d'une autre leurs salariés, que ce soit un versant ouvertement autoritaire ou manipulatoire. Les raisons sont diverses, on a vu qu'il peut y avoir des croyances que l'humain est mauvais, que le chef doit être autoritaire (une version plus « RWA »), ou que la vie est une compétition, une hiérarchie sociale et que les humains en conséquence seraient motivés par les postes aux statuts ronflants permettant de dominer et d'avoir de la gloire (une version plus « SDO »).

Ces croyances « SDO » déforment les pans de la connaissance, on a employé le terme extrinsèquisation pour décrire comment un contenu qui ne visait pas une meilleure compétitivité (par exemple la pleine conscience) l'était néanmoins car déformé pour le rendre SDO-compatible : la pleine conscience devenait un moyen de faire plus de ventes.

L'extrinsèquisation, c'était aussi une organisation qui n'avait pas pour raison d'être des buts extrinsèques (par exemple la police) et qui s'est transformée jusqu'à ce qu'elle devienne

comme McDonald's, avec une forte politique du chiffre où l'on compare la productivité, où les objectifs sont de remplir un tel chiffre, d'évaluer la réussite selon des chiffres. Chez les policiers, cette structuration extrinsèque déformait leur métier, détournait de la vraie résolution de problèmes graves, pour davantage se tourner vers ce qui faisait du chiffre immédiat : mieux valait arrêter 10 microdélinquants qui avaient du cannabis sur eux plutôt qu'un individu dangereux ayant lourdement violenté un autre ; mieux valait exploiter la mauvaise conception d'un rond -point pour enchaîner les PV plutôt que de faire en sorte que ce rond-point soit mieux conçu. C'était ça la réussite, dans le modèle extrinsèque : le chiffre, les performances, y compris lorsqu'elles sont insensées.

On pourrait se dire peut-être que la nature des métiers cités, quelle que soit leur forme, n'est pas très apte à se coller des buts intrinsèques, c'est pourquoi il y a un glissement si rapide dans ce jeu extrinsèque, comme si au fond la nature même du métier n'était pas motivante, donc on y rajoutait un jeu compétitif, une grille chiffrée qui puisse être jouée pour elle-même, comme on rajoute des scores à Tetris pour lui donner un « but ». Je ne suis pas vraiment d'accord avec cette affirmation, parce qu'on voit que naturellement les gens, quand ils peuvent choisir, vont vers un métier selon les aspirations intrinsèques qu'ils imaginent possibles d'y accomplir (par exemple les policiers semblent partager au début l'envie de régler des problèmes graves) ou en trouvent malgré tout (les désobéissants altruistes), et qu'il est possible de structurer des métiers intrinsèquement même si cela ne semble pas épiquement intrinsèque d'emblée (production d'équipement auto pour FAVI par exemple). Il serait donc possible d'intrinsèquiser profondément toutes les organisations ou tout simplement de les laisser se structurer de façon intrinsèque (étant donné que les gens imaginent déjà l'intrinsèque).

Mais il existe cependant des métiers où effectivement le fondement même de l'activité est particulièrement intrinsèque ou autonome, par exemple ceux liés aux soins. Les gens vont se former à ces métiers généralement par motivation intrinsèque à aider l'autre, et développent des compétences, des capacités pour atteindre des buts intrinsèques. Ils ne cherchent généralement pas un profit financier ou de la gloire, parce qu'il est tout de même assez connu que ce n'est pas le secteur qui en fournit le plus. Les actions de soins elles-mêmes sont difficilement extrinsèques, elles portent en elles-mêmes un lien à l'autre, une résonance, un sens.

Et pourtant, celles-ci peuvent être extrinsèquisées, notamment en détruisant, en empêchant tout cet intrinsèque. C'est ce que nous allons voir grâce au témoignage d'une lanceuse d'alerte, Hella Kherief.

Hella Kherief était aide-soignante en EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes âgées Dépendantes). Elle a choisi ce métier parce qu'il est en continuité avec sa vie, ses valeurs, d'une façon toute naturelle car elle est familière de ce milieu : enfant, sa mère l'emmenait à son travail qui se déroulait dans une maison de retraite, et elle vivait dans cet endroit comme dans un terrain de jeu.

> « Peigner les rares cheveux des vieilles dames qui ne perdaient pas une miette de ce soin tendre, les yeux fermés et la tête renversée, pousser maladroitement les chaises roulantes pour une promenade dans le parc en face de la maison, jouer à cache-cache avec mes sœurs dans les chambres des résidents, questionner une nonagénaire sur les grosses tâches marron parsemant ses mains squelettiques en les comparant aux miennes toutes potelées, je n'ai jamais eu peur ni ressenti le moindre dégoût pour ces vieux corps ralentis. »[1]

De culture algérienne, elle explique que pour elle il était normal que tous les membres de la

1 *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019

famille, des grand-parents aux cousins, participent à la vie familiale et que le problème de l'un devient le souci de tous.

> « On se relaie pour que la fragilité éphémère ou permanente d'un des nôtres soit l'affaire de tous et qu'aucun n'ait à supporter seul le poids de la vie quand elle se montre douloureuse ou difficile. »[2]

Elle ne voit pas un devoir contraignant dans le fait de s'occuper des personnages âgées, c'est une attention qui lui semble naturelle. On voit dans ces explications vastes, résonnantes de vie, d'émotions, que des aspirations extrinsèques à ce métier y sont parfaitement absentes.

Après un divorce à 20 ans, elle décide de poursuivre des études pour être aide-soignante, études qu'elle a en très haute estime, où elle apprend l'ergonomie, les soins, la psychologie. Cela correspond exactement à ses attentes professionnelles, elle est fière d'avoir ce diplôme.

> « Quand j'ai été formé pour mon métier, on m'a toujours dit, il faut favoriser l'autonomie de la personne, favoriser le relationnel, accompagner les résidents. »[3]

Tous les métiers du soin, y compris dans des situations où les personnes ont des dépendances liées à leur état de santé, amènent à être très conscients des besoins fondamentaux à respecter chez elles, car lorsqu'ils ne sont pas nourris, la santé décroît. C'est ce qu'elle tente de faire, dans une unité avec de 25 personnes atteints de maladies dégénératives cérébrales, dont elle s'occupe avec juste une autre aide-soignante ; mais les conditions s'avèrent extrêmement difficiles, parce qu'il n'y a pas assez de personnel au vu du travail à faire. Par exemple, à midi elle doit s'occuper de 15 personnes qui ne peuvent qu'être nourris comme des enfants, par becquées, et qui souvent boudent leur assiette, trient pour ne manger que le sucré. Certains ont du mal à déglutir et risquent la fausse route, c'est une véritable pirouette mentale et physique à accomplir.

C'est évidemment trop de personnes à s'occuper d'un coup, mais un reportage[4] rapporte que dans certains EHPAD, la situation peut être encore pire. Un proche d'une personne âgée a rapporté des images où l'on voit des dizaines de patients laissés à eux-mêmes devant une assiette, où repas et dessert sont mélangés, et tous ont des pathologies très sévères qui ne leur permettent pas de manger sans accompagnement. La plupart ne mangent pas, mais certains n'ont même pas été descendus pour accéder au repas. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas de personnel. Ce proche est excédé par cette situation d'autant plus qu'il a dû vendre la maison de sa mère pour pouvoir payer les 3500 euros par mois pour vivre dans cet établissement dans lequel elle est restée sept années jusqu'à sa mort (donc elle avait déboursé 285 000 euros…). Cette rentrée d'argent des EHPAD privés n'est d'ailleurs pas la seule : l'État y participe largement également, en principe pour couvrir les frais de personnel et de fourniture, le paiement demandé aux personnes âgées sert normalement à couvrir ce qui est lié à l'hôtellerie (hébergement, animations...).

Malgré les conditions, Hella Kherief tentait toujours de faire correctement son travail tel qu'on le lui a enseigné : tous les jours elle essayait de créer un lien avec les pensionnaires, en leur chantant des chansons, en faisant les mêmes gestes pour ancrer des souvenirs dans leur mémoire abîmée, elle les rassurait pour diminuer leur anxiété. Parfois, des souvenirs re-

2 *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019
3 Propos d'**Hella Kherief** dans *Envoyé spécial,* 20 septembre 2018 https://www.youtube.com/watch?v=K3j-VIG0Rcg
4 *Envoyé spécial,* 20 septembre 2018 https://www.youtube.com/watch?v=K3j-VIG0Rcg

venaient alors, ils pouvaient alors rire ensemble, échanger des émotions. Mais tout ceci n'était pas au programme : la direction estimait qu'il n'y a rien d'autre à faire que les prendre en charge, ainsi ces échanges sociaux sont faits sur les temps de pause.

Très rapidement (dès sa première expérience professionnelle dans le milieu, alors qu'elle est stagiaire), Hella Kherief prend l'habitude de faire remonter tous les problèmes à la direction, mais ses remarques restent sans suite.

Le manque de personnel dans les EHPAD n'est pas que grave sur la question des repas : l'homme du reportage[5], très présent (il habitait à 5 minutes de l'établissement donc passait tous les jours voir sa mère), montre des patients tombés à terre, il doit parcourir des étages entiers avant de trouver un soignant pour aider tant il n'y a personne.

Il y a danger, un danger évident : ce même reportage rapporte le meurtre d'une personne âgée par une autre qui avait des antécédents psychiatriques graves. La victime s'est fait battre à mort sans que personne n'entende les cris parce qu'il n'y a que trop peu de personnel. D'autres enfants de parents placés rapportent qu'ils n'ont même pas été prévenus de l'agonie de leur parent alors qu'ils auraient voulu les accompagner. En cause, toujours le manque de personnel : il n'y a personne pour pouvoir remarquer les problèmes, car l'EHPAD n'investit pas dans le personnel. Et pourtant tous payaient au moins 3000 euros par mois pour cet hébergement, pensant que cette forte somme pouvait garantir l'accompagnement humain nécessaire.

Ce manque de personnel face à un travail énorme à réaliser amène donc à opter pour des façons d'œuvrer qui sont autant d'économie de temps, qui vont au plus rapidement fait, non parce que les personnes manquent d'empathie, mais parce que face au rush constant cela devient la seule façon de gérer ce qu'il y à gérer. Hella Kherief rapporte comment cette extinction des émotions s'installe : un matin, les pensionnaires s'avèrent tous très agités, il faudrait s'en occuper individuellement, mais c'est impossible à gérer seul. Elle téléphone au cadre de santé pour qu'une autre aide-soignante arrive, mais personne ne répond. Au même moment, un visiteur arrive en panique, car il a vu une résidente de 92 ans ouvrir le balcon et installer une chaise devant une balustrade. Elle n'a pas d'autre choix que de lui confier le résident qu'elle accompagnait aux toilettes pour courir aussi vite que possible voir la résidente. Elle arrive alors que celle-ci tente de grimper sur la chaise. Elle la calme, la rassure et la convainc de rentrer dans sa chambre.

Assise sur le lit, elle s'écroule en pleurs, l'incident aurait pu tourner à la catastrophe, elle se sent de plus honteuse d'avoir laissé un visiteur s'occuper d'un résident, pendant quelques minutes, elle croule sur le sentiment de responsabilité.

> « Puis, doucement, je reprends mes esprits, et je continue mon service qui ne m'a pas attendue. Une vive colère donne du ressort à mon abattement, et la force de tout mener de front, comme un automate, sans attention particulière pour mes pensionnaires. C'est la méthode la plus efficace pour récupérer le temps perdu : ne manifester aucune émotion. »[6]

L'extinction des émotions face à ce débordement de travail peut se manifester différemment dans d'autres EHPAD. Une proche d'une personne âgée raconte comment l'autonomie de sa mère a été d'emblée sapée par ce mode de gestion :

5 *Envoyé spécial,* 20 septembre 2018 https://www.youtube.com/watch?v=K3j-VIG0Rcg
6 *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019

> « Ma mère est arrivée à l'étage des personnes ayant une maladie dégénérative cognitive, la règle fut de lui faire porter des couches. Mais pourquoi ? À cette étape de sa maladie, elle était encore parfaitement capable d'aller aux toilettes seule, j'ai argumenté, il n'y a rien eu à faire… c'était pour son confort. »[7]

À noter que les pratiques de mise en couche de force, malgré l'autonomie de la personne peuvent aussi être décidées pour des personnes à domicile[8], non pas parce qu'elles en ont besoin, mais parce que cela fait des économies d'accompagnement, de surveillance, de soutien à l'autonomie… Ainsi l'argument du « confort » ne concerne absolument pas les personnes âgées, porter des couches alors qu'on en a pas besoin est un sapage terrible des besoins fondamentaux, un pont direct vers la dépression. Ce « confort » concerne des modes de gestion qui visent à faire des économies de temps/monétaires. Et il n'est pas décidé par les aides-soignants ou les infirmiers, mais par la direction qui met en place des processus indignes :

> « Dans ces structures vous avez des dotations journalières, donc c'est 3 couches par jour et deux couches par nuit, la journée on doit pas dépasser le quota de 3. Donc si j'ai un résident qui est souillé à 15 h je vais lui mettre la couche de nuit et si au moment du coucher il est plein de selles, bah je pourrais pas le changer je le laisserais plein de selles jusqu'à ce que l'équipe de nuit arrive, il sera obligé de garder sa protection souillée toute la soirée jusqu'à ce que les filles passent le changer la nuit. »[9]

Tout est « rationalisé » jusqu'à l'inhumanité et c'est la désobéissance à ce processus qui fera licencier Kherief pour « insubordination ». Toujours fidèle à ses principes, Kherief ne cessera de lancer l'alerte, le faisant à la fois par les voies prévues pour cela, comme via les médias. Quand le service est terminé, elle doit remplir des transmissions (suivi du patient, suivi du travail fait), elle y ajoute aussi la responsabilité de la direction au fait de créer des conditions dangereuses. Elle y adjoint sa colère, mais toujours dans les règles : elle écrit à la main une « fiche d'événement indésirable » qui signale les problèmes organisationnels, en fait une photocopie de secours ; elle envoie cette fiche également à l'ARS (Agence Régionale de Santé) qui représente l'État et paye les salaires des aides-soignantes, afin de les tenir au courant de la situation.

C'est malheureusement très peu efficace, puisque avant d'effectuer un contrôle sur place, l'ARS préviendra en avance l'EHPAD, leur indiquant la date de cette inspection. Le jour J, ils ont donc tout préparé pour que la situation apparaisse parfaite, il y a une discussion aimable, et rien n'a été changé.

Parallèlement, elle se syndique, pas tant pour dénoncer sa condition de salariée, mais davantage pour dénoncer la négligence des personnes âgées orchestrée pour que le chiffre d'affaires de ces maisons de retraite cotées en bourse augmente.

Elle devient alors une cible à abattre : son travail est continuellement surveillé, on change ses horaires brusquement, on la charge d'encore plus de travail. Il s'agit de la pousser à la faute, à bout, qu'elle démissionne d'elle-même.

Les résidents ont un nombre attribué de couches en fonction de leur état, or une des ré-

7 Virginie, 64 ans, témoignage rapporté dans *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019

8 Informations issues d'infirmier.es libéraux, de patients que j'ai moi-même vu pourtant extrêmement autonome auparavant, leur seul problème étant une dépression sévère et des tentatives de suicide, problème qui demandait tout l'inverse d'une privation d'autonomie les plongeant dans l'indignité.

9 *Envoyé spécial*, 20 septembre 2018 https://www.youtube.com/watch?v=K3j-VIG0Rcg

sidentes dont elle s'occupe à une infection urinaire. Elle va voir sa responsable hiérarchique pour avoir une couche supplémentaire : elle refuse. Kherief insiste, exprime l'urgence de la situation, justifie, argumente, mais la responsable refuse et la menace d'une sanction. Dès le lendemain, avec deux représentants du personnel, on lui donne un courrier qui annonce son licenciement pour faute grave, à savoir son insubordination.

> « Je suis en panique, complètement désorientée. Jamais je n'ai pensé que cet événement d'intendance finalement assez banal signerait une rupture de mon contrat de travail. »[10]

Quelque temps après, elle lance l'alerte dans les médias, avec des collègues, à visage découvert afin de démontrer la véracité de son combat, en acceptant la prise de risque, à la radio, puis lors d'un reportage. Une équipe de journalistes a du mal à trouver des aides-soignantes qui accepteraient de filmer leur métier, elle décide d'accepter lors d'une vacation de nuit.

Cette vacation (qui est l'équivalent d'une mission intérim) se déroule dans un service de 94 personnes âgées, où la nuit il n'y a qu'elle (qui ne connaît donc pas du tout l'établissement), une autre aide-soignante, et une personne chargée du ménage. Elle a à sa charge 50 personnes, dont elle doit vérifier toutes les chambres et les changer deux fois par nuit. Elle trouve alors des personnes dans le couloir qui attendent depuis une heure qu'on s'occupe d'elles, dont une qui est prête à la payer pour avoir un verre d'eau. Elle en trouve une autre à terre, tombée de son lit, elle ne sait pas depuis combien de temps, elle culpabilise, mais comment faire avec autant de chambres d'inconnus à vérifier, comment établir des priorités. Elle rentre épuisée et pleine de doutes :

> « Peut-être ai-je été manichéiste en me disant : si je dénonce là où c'est vraiment intolérable, les autres ne m'en tiendront pas rigueur, au contraire. Ce jugement était bien naïf, car c'est toute une institution, un symbole, la santé, le soin à la personne, que j'ai dénoncés, et si c'est cette émission, qui m'a valu les foudres de cet hôpital, c'est sans doute à cause de la méthode utilisée : profiter d'une faille structurelle pour alarmer. Personne n'aime que ses faiblesses soient montrées publiquement. En étant piégé. Mais quand le système déraille, c'est un des moyens pour lui faire entendre raison quoiqu'il en coûte. »

Depuis, elle n'a plus d'emploi[11], les boîtes d'intérim ont arrêté d'appeler, plus personne ne veut l'embaucher. Quant à l'affaire de son licenciement pour l'insubordination de la couche de trop, le reportage révèle que le groupe (Korian) a tenté de faire arrêter le contentieux en lui proposant 70 000 euros. Selon Hella Kherief il s'agissait de l'inciter à arrêter de parler à la presse :

> « Évidemment, je me suis sentie trahie, délaissée, abandonnée, bien sûr je me suis posé la question de savoir si je n'avais pas outrepassé mon rôle discret d'aide-soignante qui ne maîtrise pas tous les arcanes comme un universitaire, un médecin, un ministre, protégé par son savoir et son rang social. Les "petites gens" ont trop souvent le sentiment de ne pas être légitimes dans leurs combats, et puis, bien sûr, être en première ligne ce n'est pas si simple, car il y a une ambivalence qui tourmente : se sentir utile et écouté, et même admiré, mais aussi se voir critiqué et puni, et relégué au rang des marginaux. Je n'imaginais pas à quel point c'était difficile, mais encore une fois je ne le regrette pas. »[12]

10 *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019
11 Du moins, au moment de la parution de son livre, en 2019.
12 *Le scandale des EHPAD*, **Hella Kherief,** 2019

Ces EHPAD privés, notamment Korian, mais aussi Orpéa, ont respectivement dégagé 90 et 163 millions de bénéfices net en 2017, notamment grâce à ces économies sur tout, ils ont atteint un taux de marge d'environ 30 % selon un ancien directeur d'établissement ; ces groupes gèrent chacun plus de 30 000 lits en France (également dans des cliniques spécialisées).[13]

Le jeu extrinsèque, qui consiste tout simplement à gagner le maximum d'argent pour soi en gérant les personnes âgées (souvent contre leur bien-être et la dignité de tous), est nommé « la silver économie » ; ici la 4e de couverture d'un livre qui vante ce business :

> « Le vieillissement de la population est inéluctable sur la scène internationale en général et dans les pays développés en particulier. […] Par conséquent, l'investissement des EHPAD est porteur et peu risqué. Encore méconnu, ce type d'investissement est pourtant la clé pour devenir libre financièrement. »[14]

Le but est extrinsèque et en plus totalement et ouvertement égoïste, cynique, un comble pour un environnement social normalement dédié au soin et à la dignité des personnes. Et malheureusement on retrouve aussi ces dynamiques extrinsèques et leurs conséquences anti-soins, anti-médicaux, anti-sociales dans d'autres secteurs du soin.

◆→I■En quoi est-ce un obstacle à l'autodétermination ?

L'entremêlement entre politique du profit à tout prix et destruction de tout but intrinsèque est assez limpide ici, représenté notamment par ce « taux de charge », cette différence en investissement minimal et gain maximal. Les EHPAD sont perçus par ces groupes privés comme une manne lucrative, et pour générer du profit, ils en viennent à n'embaucher que le minimum de personnel, et à économiser sur les couches, mais aussi sur la nourriture, les fournitures… Parallèlement, les prix d'accès sont énormes, dépassant souvent de très loin les 2000 euros par mois, et souvent le décor assez luxueux qu'aperçoivent les proches des personnes âgées laisse à penser que de tels prix élevés, une telle apparence, peuvent garantir un bon traitement, ce qui n'est pas le cas.

On voit aussi dans ces témoignages que les circuits légaux pour améliorer la situation sont bouchés, dans le sens où les établissements étant prévenus à l'avance des contrôles, le jour J tout est parfaitement mis en place, de sorte que les problèmes soient invisibilisés, qu'il n'y ait rien à changer. L'attaque systématique des personnes syndicalisées, qui est pourtant une voie légale, légitime, pour améliorer toute entreprise, est encore une façon de maintenir le jeu extrinsèque qui est « réussi » en termes financier.

L'absence de toute hiérarchie sur le terrain, ne serait-ce que pour voir ce qui s'y passe, et se refusant à partager le quotidien des aides-soignantes est assez significative : cela a beau être leur manne financière, il est hors de question qu'ils y participent. Pourquoi ? On peut supposer que le spectacle serait insupportable pour leur conscience, tout le monde étant généralement doté d'un minimum d'aversion à la souffrance. Leur jeu est d'engranger de l'argent, et ces EHPAD ne sont qu'une façon de le faire, peu importe ce qui s'y passe. On voit que la proposition à Hella Kherief des 70 000 euros, ainsi que les refus systématiques de répondre aux médias, montrent tout de même qu'ils ont une inquiétude quant à la médiatisation de leur gestion, donc qu'ils savent que tout est loin d'être rose.

Ces aspirations extrinsèques sapent donc totalement tout élan un minimum intrinsèque, ici

13 https://www.europe1.fr/sante/ehpad-prives-une-enquete-tv-denonce-une-course-au-profit-3760529

14 4e de couverture de *INVESTIR EN EHPAD ET DANS LA SILVER ÉCONOMIE*, de **Pierre Errera**

même humain : faute de moyens, il y a des processus de déshumanisation qui se mettent en place, des maltraitances systémiques s'installent, et que le personnel soignant s'en plaigne ou non, ils sont totalement empêchés d'œuvrer tel qu'ils l'estiment nécessaire. La seule solution serait qu'il y ait plus de personnel, plus de moyens. Ils sont forcés à agir en robots, à faire au maximum en un minimum de temps, ce qui amène à des incongruités comme mettre des couches à des personnes qui n'en ont pas besoin, servir des repas où plat principal et dessert sont mélangés, abandonner pendant des heures les personnes âgées dans des couloirs ou dans des salles. De plus, je n'ai pas été du tout exhaustive concernant les maltraitances, certaines sont parfois encore plus insoutenables que celles-ci.

On voit donc que lorsque les aspirations extrinsèques règnent, elles empêchent la réalisation d'aspirations intrinsèques à faire humainement le métier, ce « *care* » qui ne génère pas de profit.

Ce jeu s'avère dramatique, car le *care* étant empêché dans un environnement social qui devrait au contraire être régenté par ce *care*, cela laisse toute place à des dérives gravissimes : on a déjà cité le meurtre d'une personne âgée par une autre, mais il y a également des affaires de violence[15] parce que des personnes violentes sont laissées en poste trop longtemps (personne ne voit leurs agissements étant donné le manque de personnel…), etc. Une gestion inhumaine laisse toute la place et la latitude à des profils qui peuvent se comporter d'une façon violente, alors qu'une gestion où l'éthique du *care* fait loi ne tolérerait pas le dixième d'un comportement violent de la part de son personnel, et ferait tout pour éviter l'avènement de tels drames.

Malgré tout, on voit que le personnel soignant résiste encore, notamment en poursuivant ces aspirations intrinsèques liées au *care* tant qu'il le peut, et en tentant de faire régler les problèmes, à la fois par les voies légales (appel à d'autres instances, protestation type grève, appel à des syndicats), et par d'autres plus furtives comme le lancement d'alerte, avec l'aide organisationnelle de certains médias. On voit que cette résistance aux buts intrinsèques consiste également à persister à nourrir les besoins fondamentaux des personnes.

Les proches des personnes âgées ont pris des photos/vidéos, fait appel à la justice, pour certes aider leur parent placé, mais aussi pour alerter tout le monde, pour aider les autres personnes âgées, pour vaincre une injustice qui empathiquement leur a été insupportable. On a donc, via ces démarches, un nourrissement de l'autonomie, de la proximité sociale et de la compétence d'autrui, parce que la première étape dans la résolution d'un problème,consiste d'abord à le montrer, le sourcer, à délivrer l'information. Impossible d'agir sans savoir.

Certaines aides-soignantes, malgré leur sapage constant à cause des conditions de travail, mais aussi des sapages plus culturels (Kherief rapporte qu'elles sont souvent considérées et nommées « torche-cul » par les autres soignants, le dénigrement est la norme), résistent néanmoins sur le terrain à nourrir les besoins fondamentaux des personnes âgées.

Si on reprend la taxonomie que l'on a utilisée dans le chapitre BF, cible/tiers/acteur/domination autoritaire/pseudolibre, on voit ici un stade très avancé de sapage, puisque les victimes de ce système extrinsèquisant sont à la fois les personnes âgées, leurs proches, le personnel

15 Par exemple dans http://www.lefigaro.fr/flash-actu/violences-en-ehpad-trois-ans-ferme-en-appel-pour-un-aide-soignant-20190703 « La famille, soupçonnant des violences, avait alors décidé d'installer une caméra dans la chambre de la nonagénaire. Les images, enregistrées durant trois jours début février, montrent notamment la dame au sol, apparemment tombée de son lit. On l'entend crier "à l'aide" pendant une heure avant que n'arrive l'aide-soignant. "Ferme ta gueule", lui dit-il. Il la tire violemment par les jambes pour la remettre dans son lit, la jette "comme une poupée de chiffon" décrit sa fille, lui donne un coup de pied, des "gifles appuyées", la tire par les cheveux. "Tu me fais chier espèce de vieille salope", "ferme ta gueule", répète-t-il alors qu'elle le supplie d'arrêter, en pleurs. "Les images sont d'une telle violence", et les actes commis avec "une telle décontraction", s'est désolée sa fille. »

soignant. En conséquence les pouvoirs d'agir sont extrêmement réduits ; on voit aussi un innaccés à l'environnement social par des tiers (notamment un témoignage d'un proche qui était incité à ne pas venir, soi-disant pour le bien-être de la personne âgée), une méconnaissance de ce qui s'y passe, puisqu'il a fallu lancer l'alerte pour prévenir le reste de la société. L'environnement social est rendu très opaque. On est dans un environnement social à un stade très avancé de dérives graves, étant donné que ces aspirations extrinsèques dominent et oppressent plusieurs environnements sociaux.

Nous nous sommes centrés sur l'histoire de ces EHPAD privés afin de bien comprendre les processus déshumanisants qui peuvent découler d'aspiration extrinsèque de dominants et/ou égoïstes, afin de montrer que les buts intrinsèques deviennent alors des rebellions, sont considérés comme des « insubordinations » alors qu'elles sont le cœur d'un métier. Mais malheureusement, ces dérives extrinsèquisantes se retrouvent dans quantité d'autres milieux. L'extrinsèquisation domine nos sociétés, ce qui veut aussi dire que parallèlement, l'intrinsèquisation sincère est le moyen de lutter contre.

L'extrinsèquisation pose un obstacle à l'autodétermination parce que :

Besoins à déficit : les besoins physiologiques des patients sont sapés, leur sécurité est aussi mise en péril. Le besoin de sécurité des proches est également sapé, puisqu'ils en viennent à avoir peur pour leurs proches. Au vu du manque de personnel et du surmenage les besoins des soignants doivent l'être aussi, car il semble impossible d'organiser des pauses dignes de ce nom dans ce contexte.

Autonomie : le besoin d'autonomie est sapé chez les patients (l'obligation de port de couches par exemple) à cause du surmenage imposé par la structure, le manque de moyens. L'autonomie des soignants est sapée puisque les conditions surmenantes les empêchent d'exercer correctement leur métier. L'autonomie des proches est sapée parce que leur choix et capacité d'agir sont entravés, dupés.

Compétence : le besoin de compétence des patients est sapé, puisqu'ils ne peuvent avoir d'accompagnement adapté. Celui des soignants est sapé parce que les conditions surmenantes les empêchent d'exercer correctement leur métier.

Proximité sociale : elle est rendue très difficile, voire impossible, à cause du manque de personnel et de moyen.

Aspiration extrinsèque : elle règne parmi ceux qui dominent l'environnement social, bien que ces dominants ne soient jamais présents, leurs décisions affectent tout le monde d'une façon très violente, parce que les acteurs de l'environnement social voudraient au contraire exercer le *care* de leur métier. La « liberté financière » personnelle qu'ils vantent se fait au détriment de centaines de personnes, se construit sur un accroissement du mal-être et des maltraitances systémiques.

Aspiration intrinsèque : elle est présente chez certains soignants, mais rendue impossible à cause du manque de personnel et de moyens, dû aux aspirations extrinsèques de ceux qui empochent les bénéfices monétaires de ces systèmes inhumains.

Orientation : les conditions de travail surmenantes sans moyens empêchent toute autonomie et poussent à l'orientation contrôlée ou impersonnelle.

Motivations autonomes : elles ne peuvent naître que contre ce jeu, étant donné que les mécanismes de la souffrance ne peuvent être pleinement internalisés, on pourrait voir des phénomènes de compartimentation dangereux.

Le secteur du soin, extrinsèquisé ?

Malheureusement, on ne peut pas dire que ce que rapporte Kherief est un cas isolé, singulier, un problème local ; des politiques (distales comme proximales) menées depuis une longue date ont créé les conditions de ces problèmes, et ce depuis des années, que ce soit dans les EHPAD, les hôpitaux, les services psychiatriques... et la pandémie qui a cours au moment où je rajoute cet « *update* » les révèle avec une force dramatique : il y a des pénuries de tout, un surmenage massif, des politiques de contrôle hallucinant (confinement massif par exemple) à cause des politiques de sapage du secteur du soin qui ont eu cours depuis des décennies.

Déjà en 2016, alors que nous récoltions des témoignages avec le collectif OVMQC, des témoignages de soignants nous étaient envoyés et révélaient un surmenage dû à des conditions terribles, lié quasi systématiquement à un manque de personnel, ce qui a créé des situations dangereuses pour les patients, et a plongé dans la dépression certains soignants, voire a entraîné des tentatives de suicide chez eux ; vous pouvez les consulter ici :

• « *Je suis incapable de dire si elle va s'en sortir* », 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'un proche d'une infirmière, rapportant un surmenage dû aux conditions de travail et une tentative de suicide. https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/04/01/je-suis-incapable-de-dire-si-elle-va-sen-sortir/

• « *À 25 ans, me voilà avec mes premiers anxiolytiques* », 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'une personne travaillant à l'hôpital (poste non précisé) rapportant un surmenage dû aux conditions de travail. https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/03/17/a-25-ans-me-voila-avec-mes-premiers-anxiolytiques/

• « *Les conditions de travail sont dangereuses pour les patients* », 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'une infirmière travaillant à l'hôpital rapportant un surmenage dû aux conditions de travail, des atteintes graves aux besoins physiologiques (attente de plus de 7 heures avant de pouvoir aller aux toilettes, boire de l'eau). https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/04/10/les-conditions-de-travail-sont-dangereuses-pour-les-patients/

• *« 6 mois de harcèlement et d'humiliations* » 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'une stagiaire travaillant à l'hôpital rapportant du harcèlement.

• *« je dois m'occuper de deux services »* 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'une personne faisant du ménage à l'hôpital rapportant une charge de travail quasi impossible à réaliser https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/10/21/je-dois-moccuper-de-deux-services/

• *« Tout ce qui n'est pas vital est reporté et oublié »* 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'une soignante travaillant à l'hôpital rapportant des conditions de travail qui entachent le soin et sapent les aspirations intrinsèques https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/09/22/tout-ce-qui-nest-pas-vital-est-reporte-oublie/

• *« Je suis externe en 5e année de médecine »,* 2016, OVMQC, témoignage anonyme d'un externe en gériatrie, qui rapporte un surmenage à cause d'un sous-effectif ainsi que du sexisme https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2017/01/23/je-suis-externe-en-5e-annee-de-medecine/

• *« Elles m'ont fait vivre ce qu'elles vivaient chaque jour » 2*016, OVMQC, témoignage anonyme d'une infirmière travaillant en Ehpad rapportant du harcèlement et du surmenage à

cause des conditions de travail : https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/11/01/elles-mont-fait-vivre-ce-quelles-vivaient-chaque-jour/

Mais déjà auparavant, en 2013[16], une étude sur 1473 étudiants révélait des conditions d'exercice violentes, sur un mode SDO/RWA (qui rappelez-vous, forme un mariage malsain avec l'extrinsèque) : 50 % avaient entendu des propos sexistes, 40 % rapportaient des pressions psychologiques, 25 % des propos racistes, 9 % des violences physiques à leur encontre. En 2015, une étude portant sur 3486 étudiants en soins infirmiers rapportait que 85,4 % d'entre eux estimaient leur formation comme violente de la part des encadrants, 12 % témoignaient de suicides de la part de collègues, pairs. En 2017, après une enquête de plusieurs années, suite à ces chiffres très inquiétants, le livre « Omerta à l'hôpital, le livre noir des maltraitances faites aux étudiants en santé » de Valérie Auslender, rassemble des témoignages d'étudiants (futur aide-soignant, infirmiers, médecins) qui rapportent tous des problèmes très graves (ici, résumé) ; attention, il s'agit de situations vraiment cauchemardesques :

■ Des conditions de travail surmenantes : des internes qui font des semaines de 90 heures de travail, des journées de 13 h, un nombre de personnes à s'occuper trop élevé pour faire du soin.

■ Des atteintes graves aux besoins physiologiques : avec des interdits de prendre une pause pour aller aux toilettes, boire de l'eau alors qu'ils travaillent depuis plus de 7 heures d'affilée.

■ Du mépris et de l'humiliation concernant tout ce qu'ils font, qui est qualifié de nul, lamentable. Tous ou presque sont qualifiés de « boulets » ; il y a refus d'apprendre au moins leur prénom, ils sont appelés par des surnoms ou leur fonction.

■ Refus ouvert de les former, de les assister lors des tous premiers soins de leur vie (par exemple, une pose de perfusion) et empêchement de leurs initiatives pour rejoindre des équipes qui acceptent au moins leur présence ; affirmation constante qu'ils n'aiment pas les étudiants, les stagiaires. Refus de répondre à leur question d'ordre professionnel, technique ou théorique puis ensuite reproches qu'ils ne savent rien faire, qu'on ne leur apprend rien à l'école.

■ Un rejet des fautes de l'équipe sur eux, avec invention de fautes graves.

■ Une humiliation de l'étudiant devant le patient, une humiliation du patient au passage (grossophobie notamment).

■ Des actes sadiques pour leur nuire (je les qualifie sans complexe de sadique parce que ces actes sont vécus sous forme de « jeu » de la part de leurs auteurs, amusent l'équipe qui en rajoute), par exemple salir les chambres que l'étudiant vient de nettoyer (jeter le contenu des poubelles à terre, les serviettes hygiéniques sales, etc.) et les accuser d'être des porcs ; dénoncer au chef qu'ils auraient une hygiène qui les gêne (haleine, odeur des aisselles) alors que c'est totalement faux. Interdiction de mettre un cadenas sur leur casier puis vol de leurs affaires et jetage à la poubelle de leur nourriture. Enfermement dans des stocks pendant des heures. Des soignants se vantent d'avoir fait pleurer les étudiants, d'aller « casser du stagiaire », et disent que ça leur a fait du bien.

■ Accusation et humiliation pour avoir réussi à soigner un patient ; une étudiante infirmière avait par exemple réussi à établir le contact avec une patiente ayant des pathologies mentales et avait réussi à lui donner son traitement alors qu'elle le refusait avec tout le monde (infirmier, psychologues, etc.). Une soignante s'est acharnée sur elle ensuite, lui disant qu'elle devait se rappeler qu'elle n'était qu'une simple « merde », elle l'a accusée de se croire meilleure que les autres, et ensuite a inventé des erreurs qu'elle n'avait pas commises, a demandé à ce qu'on lui

16 Cité dans « *Omerta à l'hôpital, le livre noir des maltraitances faites aux étudiants en santé* » **Valérie Auslender**, 2017

interdise le métier. Heureusement, au final le lieu a été fermé aux stages et la harceleuse a été licenciée.

■ Un rejet de la prosocialité et du *care* : mépris et accusation parce que l'étudiant prend quelques minutes pour aider, pour apporter du soutien à des patients, ce qui est qualifié comme une atteinte au travail de l'équipe.

■ Engueulade pour être resté au chevet écouter une patiente disant vouloir se suicider.

■ Refus de faire arrêter un laxatif à un patient âgé qui avait des diarrhées constantes graves : l'étudiante infirmière a néanmoins désobéi et a arrêté le traitement nocif, ce qui lui a valu un zéro à son stage.

■ Un rejet de l'empathie : ceux qui ont des réactions normales, c'est-à-dire des émotions face par exemple à des cadavres, sont étiquetés de « faibles », ceux qui sont fatigués de faire 13 h par jour de service le sont aussi.

■ Une domination maltraitante à l'encontre des patients : on a ordonné à une étudiante en médecine de ne pas anesthésier le bras à recoudre d'une jeune fille qui venait de se scarifier pour qu'elle « apprenne » et ne refasse plus. L'étudiante a heureusement désobéi et l'a anesthésiée. Une équipe avait fait un toucher rectal inutile à un patient pour le décourager de venir dans le service pour consulter.

■ Du racisme, par exemple un patient noir est d'emblée qualifié de dealer alors qu'il vient pour faire soigner une jambe cassée suite à une agression.

■ Un conservatisme de l'apprentissage violent : les harceleurs et oppresseurs dans ces services se justifient en disant que « c'était pire avant » ; que dans ces métiers faut apprendre à être « fort » ; ils « réconfortent » les étudiants en disant qu'ils pourront ensuite se venger quand ils seront en poste.

■ Du validisme : une étudiante avec un handicap a dû se justifier devant toute la classe, en détail parce qu'elle n'était pas crue (malgré la reconnaissance officielle de la MDPH). Malgré ça, elle a continué a être traitée de menteuse, et d'hystérique.

■ Des violences physiques : des étudiants jetés sur le passage, car ils « gênent ».

■ Du sexisme, des agressions sexuelles : par exemple un médecin demande à l'étudiante qui la rencontre pour la première fois si elle suce, avant même de lui dire bonjour. D'autres passent leur temps à juger du physique des femmes collègues, à qui il ferait tel acte sexuel, etc. En pleine opération, ils demandent à un étudiant quelle est sa position favorite ; une infirmière est considérée comme incapable de comprendre, car elle est une femme. Un anesthésiste force une infirmière à embrasser un patient endormi en la poussant violemment vers sa bouche (il a été heureusement renvoyé, et l'autre infirmière spectatrice qui n'est pas intervenue a eu un avertissement). Il y a des fessées, des attouchements, de l'exhibition, des tentatives de viol (plaquage contre le mur, déshabillage forcé, propositions sexuelles contre des bonnes notes). Et enfin des viols ordonnés à toute une classe : ordres de toucher vaginal sur des patientes endormies[17] et surlesquelles l'acte n'avait aucune justification médicale (l'étudiant qui le rapporte a refusé d'obéir).

On pourrait recouper ces témoignages avec ceux des patients également violentés, qui suivent souvent une même dynamique autoritaire, avec ses humiliations, son harcèlement, sa maltraitance et des gestes non informés et non consentis, parfois qualifiables d'agression, y compris sexuelle[18],

17 Cette pratique a été aussi révélée dans les médias http://www.slate.fr/story/170400/gynecologues-probleme-consentement-apprentissage-externes-medecine-touchers-vaginaux-rectaux ; https://www.lexpress.fr/actualite/societe/sante/des-touchers-vaginaux-sur-des-patients-endormis-c-etait-pour-apprendre_1730426.html

18 *Silence sous la blouse,* **Cécile Andrzejewski** ; « *la vérité au bout des lévres,* **Marine Gabriel,** 2020 ; « *médecin, lève-toi* » **Philippe Baudon** ; « *les brutes en blanc* » **Martin Winckler**

En conséquence, ces étudiants regrettent leur parcours (et pour certains, ne le referaient pas si c'était à refaire), abandonnent le secteur, certains deviennent comme phobiques des hôpitaux, d'autres tombent en dépression à seulement 19 ans, d'autres se suicident. Certains en gardent des traces irrémédiables : suivi psychiatrique, vessie définitivement abîmée à 26 ans seulement (à force d'être forcé de se retenir pendant 12 heures d'affilée dans la journée et cela sur des années d'études).

À noter que dans ces témoignages de situations cauchemardesques, certains rapportent aussi une solidarité des patients qui les soutiennent lors de harcèlement qui peuvent se produire devant eux, il peut y avoir aussi un soutien entre pairs et une transmission d'informations (par exemple, les étudiantes s'informent mutuellement du sexisme, des risques d'agressions sexuelles dans certains services, parfois l'école aide également à résoudre l'affaire). On voit aussi que fort heureusement ces élèves désobéissent régulièrement à des ordres destructeurs ; je ne sais pas si cela a un rapport, mais il me semble que les expériences de Milgram sont enseignées lors des études en soin infirmier, depuis la terrible expérience en milieu réel où il y avait un taux d'obéissance à un ordre mortel de plus de 90 %. Peut-être que tout simplement ils ont de fortes motivations intégrées au *care* qui leur permettent de désobéir.

Certains qui ont aussi réussi à surmonter ces épreuves traumatiques (généralement grâce à un soutien d'un autre environnement social) ont pu ensuite apprendre et œuvrer dans des services réellement soignants ; certains se sont promis de ne jamais se comporter ainsi, ont pris en contre modèle ces comportements.

Pourquoi tant de sadisme ?

Face à un cumul de témoignages de maltraitance, de violence d'apparence sadique, on peut avoir tendance à s'effondrer d'autant plus que nous sommes censés être là dans un environnement qui a pour but de soigner et non de détruire, ce qui renforce le choc.

Dans les EHPAD, le lien entre les maltraitances des personnes (que ce soit les patients, leurs proches par rebond, le personnel soignant...) et les aspirations extrinsèques à un niveau distal était très clair : on voyait comment des groupes cotés en bourse se satisfaisaient des économies qu'engendrait la maltraitance, ouvertement ils se satisfaisaient du profit, tout en évitant soigneusement de regarder ce qui se passait au quotidien.

Mais l'hôpital, dont sont extraits les témoignages précédents, sont des services publics, il n'y avait en principe pas de recherche de profit, tout comme ce qu'on a vu avec la police, d'ailleurs, le but des services publics étant normalement autres que capitalistes. Mais ce n'est plus le cas.

À cause du NPM

Depuis les années 80 s'est progressivement installé le « New Public Management » (NPM)[19] suite à diverses crises économiques, des endettements et déficits publics. Les objectifs étaient divers selon les pays : au Japon, la volonté était de rendre les services publics plus efficaces ; pour d'autres, il s'agissait de s'inscrire dans une politique davantage néolibérale (Royaume-Uni, Nouvelle-Zélande) ; ou encore surmonter des crises (Canada, Italie).

Cela ne concerne donc pas que la France, mais tous les pays de l'OCDE[20]. Ce NPM est tout

19 http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4._AmarBerthier.pdf

20 Organisation de Coopération et de Développement économique, qui se compose de pays membres de l'Union eu-

simplement un mode de management calqué sur ce qui se fait dans le privé, donc extrinsèque : il s'agit de « rationaliser », c'est-à-dire réduire les coûts et de contrôler, gouverner l'activité comme dans le privé, en se basant sur les coûts/bénéfices, les coûts/efficacité. Cette optique considère le secteur public habituel comme inefficace, trop bureaucratique, rigide, coûteux, avec une hiérarchie trop centralisée. Dans le NPM, le citoyen est considéré comme un client et les administrateurs comme des managers : le budget n'est plus axé sur les moyens, mais sur les objectifs, le contrôle se fait sur la base d'indicateurs de performance, la promotion n'est plus basée sur l'ancienneté, mais le « mérite », la performance ; le recrutement passe du concours au contrat. Il est censé y avoir dans ce modèle une organisation décentralisée, plus déléguée, et visant l'atteinte de résultats, la satisfaction du client.

Au fond, ce qu'on a vu avec la police et l'hôpital, deux institutions soumises à ce modèle NPM, c'est qu'il est à la fois néolibéral (politique du chiffre, de la performance chiffrée, méritocratique, etc.) et autoritaire bureaucratique : la pyramide est toujours là via le pseudomérite, mérite qui consiste à obéir aux chiffres, qu'importe s'ils sont incohérents. La bureaucratie est au contraire amplifiée dans le cadre de l'hôpital, puisque des gestionnaires s'insèrent pour tout contrôler, tout calculer et que les agents sont soumis à cette demande de rapport des chiffres. Par exemple Stéphane Velut, dans « l'hôpital une nouvelle industrie », rapporte comment il a vu progressivement le monde néolibéral parasiter l'hôpital, créant multitude de postes administratifs type bullshit jobs (il cite Graeber) et de tâches inutiles. Il rapporte par exemple des hôpitaux (notamment L'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris [AP-HP]) qui ont investi plus d'un million en 2016 en consulting (donc l'équivalent du salaire annuel pour 30 infirmiers), notamment des services de management absolument pas connaisseur du secteur médical et du soin. Ces consultants règnent sur les réunions, et un jour l'un d'eux lui dit : « Tout en restant dans une démarche d'excellence, il faut désormais transformer l'hôpital de stock en hôpital de flux. »[21]

Cette novlangue pseudolibre signifie qu'il s'agissait d'accélérer la séquence « souffrir-soigner-circuler », diminuer le nombre de lits, et l'excellence est, comme on l'a vu dans l'exemple d'HP, de rapporter le maximum d'argent en obéissant dans une soumission librement consentie qui est nommée cyniquement « responsabilité ». Les médecins n'ont quasi plus de pouvoir de gestion, les gestionnaires et directeurs n'ont strictement aucune formation liée au médical. Le territoire est possédé par un secteur tertiaire qui n'y connaît rien et pourtant régi, avec ce langage vide, abstrait, ne s'appuyant pas sur la réalité singulière d'une activité.

Le NPM est extrinsèquisant de nature puisqu'il repose sur l'idée qu'on motive les agents via l'argent, les primes, la compétition au mérite ; elle vise une croissance, une productivité chiffrée, ne questionne pas le moins du monde le sens de l'activité et sa nature particulière, seulement ses indicateurs financiers. Elle met en place un *benchmark* à tous les niveaux (entre personnes, entres services, entre secteurs, etc.), donc toutes et tous sont en compétition pour tout, en permanence, avec l'idée encore une fois que la compétition motive les acteurs proximaux et distaux, ce qui est fondamentalement faux si l'on se réfère aux résultats de la SDT. Au contraire, ces modèles motivent à tricher, sapent la productivité et le bon travail engagé sur le long terme.

De façon plus politique, ce modèle incite à la privatisation, à la réduction des effectifs, à la diminution des dettes tout en visant une croissance, entendue uniquement d'un point de vue

ropéenne, ainsi que des États-Unis, du Canada, du Japon, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, de la Turquie, du Mexique, de la Corée du Sud, de la République tchèque, de la Pologne et la Hongrie, de la République slovaque.

21 **Stéphane Velut**, dans *« l'hôpital une nouvelle industrie »*

financier. L'intrinsèque, même dans le simple descriptif de l'activité, est ignoré : toutes les activités sont vues comme une entreprise capitaliste interchangeable dont on ne s'occupe que de la performance chiffrée.

Tout repose sur des chiffres et des indicateurs, alors qu'un bon soin est difficilement quantifiable, voire même, on l'a vu, sera perçu comme un échec selon ce type de mesure : ça va prendre du temps, des effectifs, des moyens, ce qui sera perçu comme négatif par ce modèle de management. Idem pour la police, la résolution d'un problème grave de violence demandera des moyens d'enquête, des effectifs de différents services, du temps : ce qui sera perçu comme un échec ou comme une moins bonne performance. Or ce sont des réussites intrinsèques qui ont des effets à long terme, le patient bien soigné sera plus durablement en bonne santé que s'il avait été soigné avec de la maltraitance. Quand on est maltraité pour un soin, on peut troquer un mal-être physique avec un mal-être psychique à cause de la déshumanisation, la peur de la souffrance du traitement, l'angoisse du soin maltraitant, etc. L'environnement social se sent plus en sécurité quand il voit que la police aide à résoudre des situations véritablement dangereuses plutôt que quand elle s'attèle à des pseudoproblémes qui font du chiffre. Autrement dit, le NPM, en ignorant ce que sont les métiers, les tâches même de ces métiers, leurs raisons d'être dans une société, est un modèle, qui, même s'il prétend « rationaliser », est profondément irrationnel et insensé, car il rejette l'intégralité des aspects intrinsèques d'une activité humaine.

En conséquence, et au vu des études sur la SDT, il est logique que s'en suivent alors dans les services publics des modes d'agir de plus en plus « SDO » ou « RWA », qui se manifestent par de la maltraitance, du harcèlement, de la violence, des discriminations. Être dans une optique SDO et/ou RWA est une bonne adaptation à ces systèmes, il est adapté d'être compétitif, de chercher la domination, de supprimer la compassion et l'empathie dans un système visant l'extrinsèque ; l'extrinsèque encourage à ces modes, et ces modes renforcent en retour l'extrinsèque. On le voit directement dans les pires hôpitaux : être mauvais soignant, c'est-à-dire faire le traitement au plus vite sans exprimer d'empathie, en supprimant toute sociabilité trop coûteuse en temps, ce sera perçu comme une « bonne » performance. Effectivement, il y a « optimisation » lorsque les patients endormis sont utilisés envers leur consentement pour servir d'objet d'entraînement à des gestes intrusifs des élèves ; il y a « optimisation » quand plutôt que de passer du temps à emmener une personne âgée aux toilettes, on lui met une couche, car ça économise du temps/argent d'emploi. Autrement dit, répondre aux demandes du grand NPM demande de supprimer toute empathie aux individus, et s'ils le font, à force ils glissent dans des formes de RWA et/ou SDO qui leur permettent d'être plus raccord à l'environnement social, plus adapté, ayant plus de valeur.

Cette définition de l'optimisation n'est sensée que lorsqu'on travaille avec des objets, des machines (et encore, parfois cela instrumentalise la vie au point de la vider de sens) : optimiser sa relation à l'humain, ici entendu comme réduire les dépenses (en temps, en énergie, en attention, etc.) pour atteindre un but plus rapidement, ne mène qu'a le déshumaniser, via une instrumentalisation mutuelle qui coupe toute possibilité de relation sociale enrichissante.

À cause de la politique de formation

De façon moins distale, on trouve aussi d'autres causes à ces comportements d'apparence sadiques, par exemple au sujet du rejet systématique de l'élève et du refus de le former, ainsi que de le discriminer comme un « inférieur ». Tous les témoignages ou presque rapportent le fait qu'ils n'ont pas le droit de pauses dans leur journée de travail, et lorsqu'ils en ont, il leur

est interdit de manger avec l'équipe. Il y a une espèce de ségrégation (le mot n'est pas exagéré puisque l'étudiant doit alors manger dehors ou dans sa voiture, il n'a même pas un endroit où il a le droit de se poser), et celle-ci a très clairement des racines organisationnelles : les infirmiers sont forcés de former les stagiaires, tout en continuant d'assurer la même charge de travail, sans rémunération supplémentaire ni temps dédié, sans avoir appris à former. C'est donc une tâche quasi impossible, mais faute de pouvoir faire quelque chose pour changer ce système, tout le blâme de cette situation est mis sur l'étudiant. Les infirmiers oppresseurs/discriminateurs qui opèrent cette ségrégation n'arrivent pas à voir les déterminations environnementales (et sans doute que le surmenage y est pour quelque chose), et en conséquence font comme si tout était de la faute du stagiaire.

C'est qu'on pourrait appeler une oppression internalisée, qui oppresse à son tour, le système est introjecté, à identification compartimentée.

Il suffirait pour changer cela d'avoir tout simplement des postes de formateurs, avec du temps dédié à la formation, une rémunération supplémentaire liée au fait de former, et que ce ne soit pas imposé, mais venant d'une demande de l'infirmier, lié à ces aspirations. La formation est un métier à part entière, qui demande du temps, de l'expérience, une volonté particulière, un état d'esprit et un comportement particulier, pourquoi l'imposer et faire comme si ce n'était pas une charge supplémentaire ?

À cause d'une adhésion et d'une reproduction culturelle du cycle des violences

Il y a aussi des effets culturels (mais tout aussi à introjection/identification compartimentée) qui reviennent systématiquement : les soignants qui ont été maltraités se vengent à leur tour, et expriment une étrange « satisfaction » à cette justice (certains se vantent d'aller casser des étudiants), qui est de plus systématiquement minimisée en « c'était pire avant ». On réconforte l'étudiant maltraité en disant qu'il pourra maltraiter à son tour, comme si c'était un « avantage » du poste. Le cycle de la violence est non seulement perpétué à travers les générations, mais aussi encouragé et valorisé comme un bon cycle qui apporte une satisfaction quand enfin on atteint le poste à domination. Heureusement, on voit que certains étudiants sont hautement autodéterminés à ne jamais reproduire ces attitudes, mais il y a par ailleurs une acceptation massive. Ce n'est pas sans rapport à une culture SDO où la domination, l'expression de force d'écrasement d'autrui, est perçue comme une satisfaction. Au-delà sans doute de l'esprit SDO infusé par le modèle NPM, on pourrait y voir aussi une forme de sociabilisation à la dure, viriliste, qui se construit dès les moments de compétitivité et de bizutage des écoles, et qui est continuellement valorisé. Les étudiants témoins nous ont montré la voie de la sortie : voir cela en contre modèle, désobéir, montrer le contre-exemple de cela, mettre l'éthique de soin au-dessus de tout, y compris dans les relations hiérarchiques ou entre pairs.

À cause d'une interprétation SDO de la confraternité

Le tout se fait dans un esprit assez contradictoire de confraternité, où jamais il n'est rien reproché au collègue, où l'on tait ses actes dérangeants, où l'on ne dénonce pas sa violence quand bien même elle s'oppose au cœur du métier qu'est le soin : ce sera de la faute de l'étudiant voire du patient s'il y a un problème. Et ceux qui dénoncent ces violences sont perçus comme des traîtres à cette confraternité ce qui favorise la loi du silence : Martin Winckler, médecin généraliste qui a dénoncé les violences médicales s'est vu recevoir de nombreux reproches comme celui de ne pas être un « vrai » médecin, donc n'avoir pas le droit de juger, qu'il trahissait la profession, était anti-confraternel ; à cela, il répond avec une éthique du soin qu'il

oppose à cette version dégradée de la confraternité comme loi du silence/loi du spectateur passif :

> « Il me semble donc indispensable de rappeler sans ambiguïté quelles valeurs je défends : soigner, ce n'est pas seulement prescrire des médicaments à ceux qui souffrent, c'est aussi les épauler et, le cas échéant, prendre la parole haut et fort à leurs côtés face à celles et ceux qui les maltraitent – qu'il s'agisse de l'État, des institutions, des membres de leur famille ou de certains médecins !
> Ma loyauté première va toujours aux patients, car c'est ce que dictent mes obligations professionnelles. La "trahison", à mon sens, consisterait à les faire passer en second.
> Si la confraternité consiste à apporter une aide professionnelle ou un soutien moral, rien n'est plus respectable. Si elle consiste à défendre les intérêts des médecins contre ceux des patients, c'est une attitude crapuleuse et indéfendable. »[22]

Idem entre corps de profession, on voit dans les témoignages que des aides-soignants s'acharnent sur de futures infirmières parce qu'elles lui seront supérieures dans quelques années, comme si elles leur faisaient payer le prix de la maltraitance hiérarchique passé qu'elles ont subi. On est là sur un modèle de justice vengeresse, où il est « juste » de taper sur les nouveaux pour faire payer le mal-être subi par d'autres, comme si cela rétablissait un équilibre. Pourquoi adhérer à une telle reproduction violente, pourquoi vouloir conserver le pire, pourquoi entretenir un cycle de violence ? Ce genre de justice vengeresse, qui de plus ici s'opère sur des personnes qui ne leur ont rien fait, s'exerce peut-être parce qu'il n'y a pas de justice : l'individu maltraité, faute de pouvoir réussir à rejeter la violence qu'il a subie (par exemple en la considérant comme injuste puis en décidant de ne pas se comporter ainsi) parce qu'il veut garder son adaptation au milieu, sa place, se fait justice de la façon la plus directe et facile qui lui soit en se défoulant sur des personnes qui lui ressemble.... C'est presque un théâtre psychique qui s'extériorise ici : faute de pouvoir remettre en question le système qui a fait du mal, faute de pouvoir reconnaître que l'on a souffert (ce qui est difficile, on voit une mythologie de la « force » également ici, conçue comme le fait de denier ces émotions dans un esprit encore très SDO/viriliste), on reproduit ce qu'on a vécu sur un autre qui nous ressemble, ou qu'on jalouse de par son éthique du soin, ses valeurs, son zèle. Cet étudiant qui a une éthique du soin et des idéaux représente à la fois la personne qu'ils ont été et qu'ils ont peut être tuée progressivement ou celle qu'ils savent être sur une meilleure voie qu'eux d'un point de vue moral, que leur modèle est plus vertueux que le leur.

Ces oppresseurs-là sont dans une souffrance éthique intense, pour en être au point d'avouer qu'ils se sont acharnés sur une étudiante parce qu'elle leur rappelait qui ils avaient été.

On le voit aussi très bien dans un témoignage où une étudiante arrive à faire prendre son traitement à une patiente alors que toute l'équipe, infirmier, médecins, psychiatres n'avaient pas réussi, ce qui suscite une haine énorme à son égard de la part d'une des infirmières. Christophe Dejours, psychiatre spécialisé dans la souffrance au travail, commente ainsi :

> « Les élèves par leur présence, leurs questions, leur zèle deviennent sans le savoir la mauvaise conscience des soignants qui ont violé leur idéal ».

Tous n'ont pas violé leur idéal pour la sacrifier sur l'autel de la productivité, heureusement, mais Dejours insiste énormément pour dire que le problème n'est pas à situer dans des individus isolés, mais dans l'organisation du travail, centré sur une politique du chiffre déconnectée totalement du soin : autrement dit, certes licencier des employés maltraitants est évidemment une mesure qui peut se faire, mais tant que l'organisation du service fonctionne en sous-effectif, sous des ordres quantitatifs complètement irrationnels au vu de ce qu'est le soin,

22 *"les brutes en blanc"* **Martin Winckler,** 2016

alors d'autres deviendront sans doute maltraitants, non par incompétence ou par caractéristiques personnelles, mais parce que cette politique du chiffre empêche littéralement d'être bien traitant.

À cause de l'esprit « carabin » moulé dans le SDO

L'esprit carabin désigne un mode culturel chez les étudiants en médecine où il y aurait une propension à faire des blagues sexuelles/morbides ; l'explication concernant cette culture serait liée à la difficulté intrinsèque du métier (proximité avec la mort, la souffrance ; l'accès aux corps) et à celle compétitive des études et du métier. Ainsi toutes ces blagues seraient comme une façon de relâcher la pression. Ce serait une tradition remontant à plusieurs siècles où il s'agissait de faire l'inverse de ce qui était attendu dans le champ professionnel (à la pudeur on oppose l'exhibitionnisme, à l'absence de sexualisation on hyper-sexualise tout, à la place de la propreté on se comporte salement, etc.) pour relâcher les pressions.

Concrètement c'est par exemple la présence d'une fresque dans une salle d'internat où l'on voit un super héros violer Wonder Woman[23], des bizutages par exemple à l'UFR de Santé de Caen, où il est demandé de « Donner une fessée à 3 inconnu(e) s dans la rue en criant « t'aimes ça hein coquine » «, et de « simuler un coït dans une cabine d'essayage pendant au moins 3 minutes »[24].

Et on voit cet « esprit carabin » qui perdure chez certains médecins, qui « dérape » ensuite en réelles agressions sexuelles sur les étudiantes ou les patientes ensuite. L'esprit carabin est devenu chez certains un modèle comportemental.

Peut-on parler de culture SDO ? On l'a vu en EXTENSION° les hauts scores SDO sont les plus sujets à préjugés, notamment à l'encontre des femmes. Est-ce qu'il s'agirait de donner le ton dès les études, de trier les gens, de faire passer davantage ceux qui marchent le plus dans une espèce de culture SDO ? De maintenir, reproduire des mécaniques de domination qui « favorisent » ceux qui jouent ce jeu et de privilégier certaines catégories de la population ?

Une ancienne étudiante en médecine rapportant ces faits explique :

> « C'est donc en combinant à la pression de la réussite, imposée par un système ultra-compétitif et méritocratique, la double peine de l'humiliation permanente et de la domination machiste imposée par mon statut de femme, qu'il a fallu que j'étudie pour ce métier que j'avais paradoxalement choisi pour ses valeurs humaines et sociales. Je n'ai pas résisté à cette pression, à la fin d'une adolescence marquée par un manque de confiance en moi trop répandu dans notre société, et je suis tombée dans une spirale de dépression et d'anorexie. J'étais dans une ambivalence entre l'envie de tendre à cet idéal féminin qu'on me vantait où que j'aille, et celle de prendre le moins de place possible, moins visible donc moins attaquable. Aujourd'hui j'en suis sortie, définitivement je l'espère, comprenant que ce n'était pas la solution, et je suis prête à organiser la résistance contre le sexisme qui règne dans le milieu médical. C'est toutes ensemble, femmes hospitalières, qu'il faut que nous luttions. »[25]

L'extensivité, combinée à des changements politiques (sur l'organisation des études, du travail à l'hôpital, le rejet de toute culture SDO que ce soit dans les structures et les comportements) peut être une voie, mais comme on l'a vu dans le chapitre sur le SDO, c'est le chantier le plus difficile, car il est terriblement ancré dans nos sociétés, et les personnes qui pourraient apporter un changement culturel sont généralement sapées au plus haut point justement parce qu'elle pourrait faire évoluer ces modes.

23 https://www.legeneraliste.fr/jeunes-medecins/clermont-ferrand-quand-lesprit-carabin-va-trop-loin?origin=p-et-p

24 https://www.lci.fr/societe/medecine-et-bizutage-au-dela-du-folklore-une-violence-qui-ne-veut-plus-rien-dire-2068380.html

25 Anonyme, *Sexisme et élitisme : double peine pour les étudiantes en médecine*, Révolution permanente, 2015 https://www.revolutionpermanente.fr/Sexisme-et-elitisme-double-peine-pour-les-etudiantes-en-medecine

Et tout ceci, c'était avant la pandémie.

J'écris ce paragraphe le 22/10/2020, il n'y a pas encore assez de recul pour bien comprendre, de façon vaste, ce que la pandémie a pu ravager, a pu changer dans l'organisation du travail : les politiques ont été hautement contradictoires, des moyens n'ont pas été alloués, il y a eu des pénuries de tout (masques, lits, appareils respiratoires, personnels...), des violences policières sur des infirmiers en colère... Actuellement les syndicats demandent beaucoup plus d'embauches et une augmentation de tous les salaires des soignants alors que la deuxième vague est en train de monter. Ils ont été lessivés par la première vague, quantité sont en arrêt maladie, ont quitté le métier. Je ne sais pas comment ça va se passer, mais la tension est énorme, et cette tension est palpable dans tous les secteurs de la société.

La crise est énorme, mais n'est pas sans voie d'action. On l'a déjà vu dans toutes les quêtes constructives, transformatives et dans certaines extensions, et tout cela peut être réadapté à ces secteurs. Mais l'exemple qui va suivre va encore plus loin en terme d'autodétermination, et il concerne le soin.

CONSTRUCTION BUT

L'environnement humanisant

⬟CONSTRUCTION^BUT : l'environnement humanisant

Depuis le 19e siècle, aux Pays-Bas, le soin à domicile était communautaire, c'est-à-dire que des infirmier.es s'occupaient d'un quartier et de ses malades ou personnes âgées. Avec le temps, la sécurité sociale en était venue à payer presque toute la note de ces services et a changé de politique : dès 1990, il s'agissait de regrouper tous ces soignants en entreprise, ce qui permettrait des économies d'échelle. Des entreprises ont donc fusionné selon ces nouvelles politiques, et le soin à domicile s'est progressivement extrinsèquisé, a suivi un modèle type NPM visant les économies, le profit, l'optimisation totale (des trajets des infirmiers au temps de soin), la « performance ». Ici des infirmiers rapportent des témoignages de ces « optimisations » à but d'économie d'échelle, qui ne sont pas sans rappeler tout ce qu'on a vu dans les parties « confrontation » au sujet des politiques NPM : l'une d'entre elles raconte dans *Reinventing organizations* qu'ils étaient équipés d'un système d'enregistrement électronique qui la rendait "folle". Elle devait certains soirs voir 19 patients différents :

> « Vous n'avez pas d'autre choix que d'arriver en courant, mettre le bandage ou faire la piqûre, et repartir en courant. Vous ne pouvez jamais finir votre soin de façon qualitative. »[1]

Chaque soin, à présent nommé "produit", était quantifié en temps : par exemple changer des bas de contention était évalué à 2 minutes et demie, une toilette 15 minutes, etc. Un code-barre était collé sur la porte des patients, et les infirmières devaient le flasher à chaque intervention pour que leur productivité soit mesurée. Elles étaient étroitement surveillées, benchmarkée, et tout temps "inutile" comme parler au patient était traqué. En plus, les infirmiers ne suivaient jamais les mêmes patients puisque les visites étaient "optimisées" pour la productivité. C'était une catastrophe pour les patients, souvent des personnes âgées déjà affaiblies par leur pathologie et possiblement désorientées, comme pour les infirmiers. Une infirmière rapporte que la goutte d'eau qui a fait déborder le vase a été ce moment où l'entreprise lui a demandé de vendre des produits de pharmacie :

> « Nous avons été profondément affectés parce que l'on se servait de notre compétence au mépris de notre intégrité. (…) Pour moi et pour mes collègues, cela a porté un coup à notre fidélité envers notre employeur. »[2]

Le métier a totalement été modelé par des aspirations extrinsèques : gain de temps pour plus de profit, rationalisation des actes sans penser à l'humain (que ce soit le patient ou l'infirmier) pour plus de rendement, et enfin, sans doute l'initiative la plus criante de l'aspiration extrinsèque dominante de l'entreprise, ajouter des fonctions de vente à un métier qui n'a pas du tout cet objectif. Alors les personnes, qui avaient à cœur des aspirations intrinsèques perdaient tout sens à leur métier, et pour les patients cela revenait à être réduit à un produit sur une chaîne de montage dans une usine. Le système orienté vers l'extrinsèque est très clairement à l'origine de ce problème.

Puis un jour, un infirmier (qui a eu aussi quelques rôles de gestion), Jos de Block, en a eu

1 Témoignage issu de *Reinventing organizations*, Frederic Laloux
2 Témoignage issu de *Reinventing organizations*, Frederic Laloux

marre, et a créé son entreprise de soins à domicile avec un collègue informaticien Ard Leferink et sa femme Gonnie Kronenberg. Buurtzorg a été construite d'une façon totalement opposée à ce mode de fonctionnement.

Terminés les soins chronométrés, le *benchmark*, la rationalisation, la hiérarchie, la bureaucratie, terminé le but unique de faire le plus d'argent possible, terminés les outils informatiques ne servant qu'à surveiller et contrôler les performances. Tout a été reconstruit selon des buts intrinsèques, concrets et pragmatiques : bien soigner les personnes. Et toute l'organisation ainsi que les outils informatiques ont été pensés pour soutenir ce but.

Ici à Buurtzorg, la première chose que font les infirmiers, c'est prendre un café avec le patient : ils discutent de la maladie/du trouble, de tous les problèmes qui pourraient entraver sa guérison (même des problèmes non médicaux). Ils réfléchissent ensemble à de ce qui pourrait être fait pour améliorer sa qualité de vie et celle de ses proches aidants. Les infirmiers discutent aussi avec leurs voisins, leurs médecins ou autres soignants/aidants professionnels (par exemple les travailleurs sociaux) afin de viser la guérison et l'autonomie.

Quand le patient ne peut pas exprimer sa situation, les infirmiers[3] se rapprochent alors d'une personne qui a un contact régulier avec lui, que ce soit un membre de la famille, un proche : il ne s'agit pas d'échanger uniquement sur les besoins liés à la pathologie, mais aussi les préférences concernant la toilette, le type de petit déjeuner qu'il prend, etc. Il s'agit aussi de découvrir le réseau social du patient, afin de voir si des personnes peuvent donner un coup de main : par exemple, ils expliquent que la simple visite rapide d'un voisin pour voir si tout va bien résout quantité de problèmes.

Le suivi dépend des besoins : pour une blessure simple où le patient peut vite retrouver son autonomie, le suivi s'arrête dès qu'il peut redevenir indépendant. Si les besoins sont plus complexes, la discussion sur le suivi implique l'équipe, le patient, les médecins, les membres de la famille et ils peuvent organiser des temps d'adaptation, par exemple continuer de passer même si, certes, le traitement est fini, mais que le patient ne se sent pas encore prêt à arrêter un suivi, puis ensuite diminuer progressivement jusqu'à ce qu'il arrive à s'adapter à la situation.

Ils connectent donc toutes les personnes, satisfaisant les besoins fondamentaux de tous au passage, et les leurs. Le but intrinsèque est d'aider à retrouver la santé et l'autonomie, et en dernier lieu, que les patients n'aient plus besoin d'eux.

Et les patients sont alors vraiment comblés, par exemple l'un[4] raconte dans une lettre de remerciements qu'il a fait appel à Buurtzorg suite à une intervention chirurgicale qui nécessitait un suivi à domicile pour vérifier que la plaie ne se rouvrait pas. Un simple coup de fil a suffi à organiser l'aide, et il n'y a pas eu de problème du tout lorsqu'il a dû reporter la date parce que l'intervention avait pris du temps :

> « Ils étaient toujours ponctuels, toujours joyeux, serviables, ne regardant jamais l'horloge, jamais stressants ou pressés. [...] En tant que patient et partenaire, c'est toujours un moment heureux lorsque ces infirmières dansent sur le côté de votre lit, car votre plaie s'est refermée d'un millimètre. […] il y avait autre chose qui nous a marqués : le suivi. Après la période de soins, les

3 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland*, **Sharda S. Nandram**, 2015

4 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland*, **Sharda S. Nandram**, 2015

> infirmiers sont venus prendre une tasse de café. Juste un appel social, ont-ils dit. Mais il était évident pour nous qu'ils l'ont fait pour vérifier la situation. Je n'ai aucune idée de leur gestion, mais je pense qu'ils l'ont fait sans compter leurs heures. Ils l'ont définitivement fait par sincère compassion. Au nom de ma femme et moi, je voudrais exprimer ma reconnaissance au moyen de cette lettre, que nous avons également copiée à l'équipe, et nous exprimons le souhait que cette formule de soins à domicile, menée avec ce genre de personnes, conquière les Pays-Bas très rapidement. Merci beaucoup. »[5]

Les équipes prennent du temps avec les patients et les proches aidants, y compris pour ce qui aurait paru « inutile » à des entreprises « rationalisantes », elles fêtent les victoires avec le patient, valorisent l'action autonome des proches, il y a un temps d'attention d'une qualité qui surprend le patient (le suivi après guérison par exemple). Il y a une merveilleuse proximité sociale qu'adorent les clients, qui sont parfois des personnes extrêmement seules qui n'ont plus du tout d'entourage familial ou amical. Dans une autre lettre de remerciement, un patient se réjouit et remercie les infirmiers d'être venus déguisés et festifs la veille de Noël.

La chercheuse Sharda S. Nandram, dont nous citons les extraits des entretiens menés avec des infirmiers de Buurtzorg, a elle-même surpris par hasard cette proximité sociale à l'œuvre, alors qu'elle allait rencontrer un client :

> « Le représentant des clients avait un rendez-vous avec moi pour l'entretien de recherche et quand je suis arrivé à sa résidence, il y avait une infirmière présente qui n'était pas de service, mais qui est juste venue pour s'assurer qu'il allait bien et pour discuter avec lui en tant que représentant, d'un autre problème lié à son travail. Quand j'ai demandé au client si cela arrivait souvent, il m'a dit que les infirmières faisaient partie de sa famille. Donc, s'il ne se sent pas bien, l'une des infirmières lui accordera une attention supplémentaire en appelant ou en passant avec de la soupe ou des fruits, etc. Quelques minutes plus tard, l'infirmière qui était planifiée pour ce moment-là est arrivée et c'était tout à fait normal de voir une autre collègue boire une tasse de café avec lui. »

Tout semble se faire tranquillement, dans un esprit de sympathie familière, sans pression à faire des actes médicaux au plus vite ou le « *faux self* »[6] du professionnel très occupé ; encore une fois, prendre le café semble fondamental, il y a un quotidien fait de beaucoup de discussions, de temps d'attention sociale, et de toutes sortes de petites attentions très amicales. Par exemple, un autre patient remercie l'entreprise, parce que l'un des membres de l'équipe lui a offert un cadeau à Noël, mais il y a plus que ça :

> « Au travers de cette lettre, je voudrais exprimer ma gratitude pour l'excellent travail accompli par l'équipe. Toujours prête à aider, jour et nuit pour les jeunes, les vieux, les malades ou les handicapés, en toutes circonstances. Les discussions amicales font également partie de leurs compétences et de nombreuses personnes seules se sentent soutenues par un tel moment, ils peuvent alors se coucher en toute tranquillité d'esprit. »[7]

On le voit au travers de ces témoignages, l'aspect péjoratif « entreprise » semble parfaitement gommé, les clients ne parlent jamais de l'administratif, des rendez-vous, de l'organisa-

5 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

6 Notion de Winnicott qui représente une personnalité qu'on montre publiquement et qui diffère de qui on est vraiment ; j'emploie ici le terme juste pour décrire ce « moi » professionnel, ce costume de comportement et d'attitudes, ce jeu de rôle, parfois stéréotypé, assez commun dans toutes les professions et qui est souvent bien perçu dans notre culture ou considéré comme un gage de sérieux (alors que c'est davantage une façon de se protéger, de s'adapter à un environnement perçu comme menaçant).

7 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

tion, du temps alloué au soin, des horaires ou de la pression à la rapidité, parce que tout semble couler de façon très naturelle et tranquille, comme un proche s'occuperait d'un autre proche, prenant le temps qu'il faut, y compris hors soin, pour échanger. Le travail, dans sa définition la plus rigide/tayloriste, est comme absent pour laisser place à quelque chose d'extrêmement social. Ainsi, cette cicatrice se refermant est l'occasion pour l'équipe et le patient d'une micro-fête joyeuse, et Noël est l'occasion de se donner des cadeaux et de se déguiser, parce que c'est plaisant de vivre socialement entre personnes.

L'organisation y est pour quelque chose dans la permission de ce vécu, on le voit avec l'absence de pression sur l'équipe soignante : en effet, si l'autonomie est visée pour le bien-être des patients, cette autonomie est aussi visée pour l'équipe. Ces équipes travaillent en autogestion, d'environ 10 personnes dans un quartier (ils sont au maximum 12 ; s'il y a besoin de plus de personnes la règle est de créer une nouvelle équipe sinon le modèle hiérarchique pourrait subrepticement revenir). Cette idée de petite équipe est aussi un bienfait pour les patients :

> « Comme seuls quelques infirmiers viennent à votre domicile, il est bon d'avoir des visages familiers. Vous avez l'impression qu'ils vous traitent comme un être humain. Mes anciens prestataires de soins à domicile ne travaillaient pas comme ça. Les infirmiers ne s'occupaient pas de mes problèmes. Ils ne s'intéressaient pas à mes préférences en tant qu'être humain. Parfois, ils n'étaient pas du tout préoccupés par mon sort, or si vous êtes malade, vous êtes dépendant des autres, vous avez besoin de chaleur et d'attention personnelle et du sentiment que quelqu'un vous écoute (répondant n° 23). »[8]

Il n'y a aucun chef dans l'équipe, ils sont tous infirmiers ou infirmiers assistants, avec des rôles liés à l'autogestion en plus (la gestion du matériel, la trésorerie, la planification, l'information, mentor pour les nouveaux arrivants) ; il y a des rôles plus originaux comme le « team player » qui connecte les personnes les unes aux autres, met en correspondance les convictions, opinions et projets de chacun, aide à trouver des synergies au sein de l'équipe pour résoudre des problèmes.

Ces rôles ne forment pas une hiérarchie, mais fonctionnent en coopération, cohésion, en intelligence collective, tous responsables. Ils s'occupent ensemble des questions de budget, de formation de chacun, des projets, des problèmes, des solutions et des recrutements.

Sharda S. Nandram leur a demandé quel profil de personnes correspondait à la façon de travailler à Buurtzorg, et ils ont répondu qu'ils ne s'intéressaient pas tellement aux données biographiques, mais davantage aux capacités des personnes, qu'ils aimaient les personnes ayant les pieds sur terre, cherchant des solutions aux problèmes des patients ; l'autonomie, le pragmatisme, la responsabilité, la créativité, l'ouverture, l'humour étaient des qualités recherchées. Ils rejetaient par contre les personnes cherchant du pouvoir de domination :

> « Ceux qui ont des ambitions d'exercer du pouvoir sur les autres et tout coordonner à leur place, n'ont pas leur place ici. Nous essayons de travailler en tant que collègues à égalité, d'être transparent, tout en respectant les forces et les faiblesses de chacun (répondant 1). »[9]

Comme chez Favi, ce modèle sans hiérarchie, mais par interconnexion d'équipes autonomes, empuissantées, laisse place à une émergence forte d'initiatives inattendues : ces infir-

8 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

9 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

mières et infirmiers peuvent envisager dans l'entreprise des projets de beaucoup plus grande envergure, concernant tout le territoire. Par exemple, une infirmière a constaté que les proches aidants pouvaient être souvent surmenés, et a pensé qu'il faudrait peut-être ouvrir une maison de repos pour eux.

Lorsque les personnes ont des projets de cette envergure, elles utilisent le blog de l'entreprise qui sert de plate-forme de communication pour tous les salariés (ils sont environ 10 000[10]), et ceux-ci apportent leur avis sur cette question, discutent de la proposition, et la valident ou non. L'outil informatique, pensé par Ard Leferink à la fondation, est en opposition avec un outil servant à la surveillance et au contrôle : cela peut prendre des aspects collaboratifs type Wikipédia, d'accessibilité de toutes les informations utiles, des fonctions de réseau social. Les infirmiers peuvent avoir accès à la communication avec un collègue qui s'est spécialisé dans un domaine, peut demander à un autre son savoir concernant la résolution d'un problème particulier (bien que ces réserves de solutions soient elles aussi accessibles sur l'outil), et il y a ces fonctions démocratiques de discussion des propositions, de vote. Tout ce qui est lié aux chiffres de l'entreprise est consultable par n'importe quel travailleur.

Dans cet aspect démocratique de l'entreprise, la voix de Jos de Blok n'est qu'une voix parmi des centaines d'autres, il n'est pas plus décisionnaire que les autres. Parfois également il soumet des idées, parfois elles sont refusées : le pouvoir hiérarchique n'est plus, il y a une démocratie effective. Frédéric Laloux raconte par exemple qu'un jour, Jos De Blok n'a pas respecté la sollicitation d'avis et a diffusé un message sur l'intranet où il demandait aux équipes de rééquilibrer les charges de travail, car elles étaient inégales, et qu'en attendant les heures supplémentaires ne seraient payées que lorsque toute l'équipe dépasserait ses heures contractuelles. Les équipes n'ont pas été d'accord avec cette façon de faire, tout en reconnaissant qu'il y avait un problème à résoudre, et l'ont exprimé par des avalanches de commentaires. Jos de Blok est donc revenu sur sa décision, s'est excusé et a proposé à la place qu'il y ait un groupe de travail pour résoudre cette question.

Il ne reste plus qu'un siège très réduit (environ 30 personnes), modeste, qui gère les questions logistiques plus vastes, mais celui-ci n'a aucun pouvoir décisionnel, il ne fait que soutenir les équipes. Il y a aussi des coachs régionaux qui sont là, mais seulement pour aider les équipes et il est interdit qu'ils prennent des décisions à leur place ; leur rôle est de montrer comment d'autres équipes ont résolu des problèmes similaires, de poser des questions qui aideront l'équipe à imaginer leurs propres solutions. Les coachs ne cherchent pas à faire éviter les problèmes et les conflits, mais les soutiennent pour les aider à résoudre par elles-mêmes ; souvent ils soulignent les forces, les motivations et les capacités de l'équipe face au problème, ils font sentir toutes les possibilités de l'équipe face à la situation.

Jos de Blok, toujours dans la crainte de glisser dans un modèle hiérarchique, s'empêche de faire des réunions avec ces coachs régionaux, parce que sinon ils voudraient trop intervenir et trop décider. Or il faut selon Buurtzorg contrer cette tendance qu'ont les gens d'en haut de décider ce dont les gens d'en bas auraient besoin. Ils ont donc réduit les réunions à 4 par année, ce qui freine cette tendance dont ils se méfient en eux.

L'aspiration intrinsèque à l'autonomie va même encore plus loin, puisque Buurtzorg rompt les règles implicites du capitalisme en invitant ses concurrents et ceux qui le souhaitent à apprendre leurs méthodes, leur mode de fonctionnement. Jos de Blok fait du consulting chez son concurrent direct (ZorgAccent), et il ne demande aucune rémunération pour cela ; il dit :

10 À l'instant où j'écris, en juin 2020, source : https://www.buurtzorg.com/

> « De mon point de vue, toute cette idée de concurrence est une imbécillité. Elle n'a vraiment aucun sens. Vous cherchez la meilleure organisation possible pour apporter la meilleure prise en charge possible. Si vous partagez ce que vous avez découvert, si vous donnez vos informations, les choses changeront plus vite. »[11]

Indicateurs extrinsèques

Buurtzorg s'oppose structurellement à l'idée d'une entreprise à visée lucrative, extrinsèque, donc on pourrait s'attendre en toute logique à ce qu'elle échoue totalement en terme financier puisque son modèle est totalement opposé aux règles capitalistes, qu'elles soient implicites ou explicites.

Eh bien non, au contraire : avec les années, l'entreprise a conquis quasi tout le marché du soin à domicile des Pays-Bas et affiche des résultats excellents, y compris sur des indicateurs extrinsèques, contrairement aux entreprises rationnalisantes visant le profit et les économies d'échelle.

Lorsqu'on lit les propos des clients et des infirmier·es, on a l'impression qu'ils prennent un temps considérable à sociabiliser, une entreprise capitaliste y verrait une perte de temps qui grignote sur ce qui rapporte de l'argent à savoir le soin médical lui-même. Seulement voilà, prendre son temps, donner du temps d'attention sociale à la personne fait gagner du temps : une étude d'Ernst & Young en 2009 montre que Buurtzorg a réduit de 40 % le temps passé avec le client, parce qu'ils sont plus rapidement en bonne santé. Cela peut paraître paradoxal dans notre filtre de perception extrinsèque, que prendre du temps à sociabiliser fasse gagner du temps, mais d'un point de vue psychologique, social, c'est parfaitement logique : prendre soin à d'autrui (médical ou autre) n'est pas une question de minutes, d'heures comptées par nos montres, mais d'attention qui y est injectée, d'ambiance et d'émotions joyeuses, libérées, tranquilles, sincères. Cette injection d'humanité dans le temps n'est pas calculable par un chronomètre, n'est pas fonction d'un nombre de minutes. Et cette injection puissante d'humanité est efficace pour nous nourrir, nous soutenir, nous guérir. En conséquence, on est donc plus rapidement sur pied parce qu'on se sent sincèrement écouté, soutenu, avec un appétit à vivre qui nous guérit tout autant que le soin médical lui-même.

L'étude d'Ernst & Young estime que l'économie réalisée pour la sécurité sociale hollandaise serait à hauteur de 2 milliards d'euros par an si les entreprises étaient aussi performantes que Buurtzorg, notamment parce que les demandes d'urgence ont été réduites d'un tiers et lorsqu'il y a hospitalisation, le séjour est plus court ; côté employés, il y a 60 % d'arrêts maladie de moins que dans d'autres entreprises similaires, un turn-over 30 % plus bas qu'ailleurs, une performance 10 % plus haute que dans les entreprises à *benchmark*[12]; l'entreprise est selon les employés satisfaisante à 8,9/10[13] (contre 8,1 en 2014 pour les entreprises concurrentes[14]), et reçoit régulièrement des titres de meilleur employeur[15]. La satisfaction des clients, parmi

11 *Reinventing organizations* **Frederic Laloux**

12 **Nandram Sharda S.,** *Features and impact of the Buurtzorg approach.* https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/___media_files_resources_2014_ihp_briefing_book_att_g15features_and_impact_of_the_buurtzorg_approach_netherlands112314.pdf

13 Nandram (2015) ; **Kaloudis Harri** , *A first attempt at a systematic overview of the public record in English on Buurtzorg Nederland (Part A — Buurtzorg's performance)*, 2016. https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d

14 **Nandram Sharda S.,** *Features and impact of the Buurtzorg approach.* https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/___media_files_resources_2014_ihp_briefing_book_att_g15features_and_impact_of_the_buurtzorg_approach_netherlands112314.pdf

15 **Kaloudis Harri** , *A first attempt at a systematic overview of the public record in English on Buurtzorg Nederland (Part*

308 services de soin à domicile est la plus haute (ils sont particulièrement satisfaits de la disponibilité du personnel, de leur compétence, de la sécurité du soin)[16] ; ils ont une notation de satisfaction moyenne de 9,1/10, 30 % plus haute que la moyenne nationale[17] (en 2013, la note était de 9,5 pour Buurtzorg contre 8,4 pour les entreprises à *benchmark*[18]).

Entre 2009 et 2013 l'entreprise a connu une grande croissance, mais progressive : en 2008, il y a 1000 infirmiers/infirmiers assistants, un revenu de 12 millions d'euros pour 5000 clients, en 2010 ils sont 3300 infirmiers pour un revenu de 80 millions d'euros et 25 000 clients, en 2012 ils sont 6000, pour 183 millions et 45 000 clients, en 2014 ils sont 8500 pour 280 millions de revenus, en 2015 plus de 9000 pour 350 millions ; en 2014 ils sont le plus gros marché de soin à domicile, 2/3 des infirmiers en soin à domicile du pays travaillent pour eux.

Ces bonnes finances sont possibles d'une façon assez simple à comprendre :

— Il n'y a pas d'argent (ni de temps) alloué à la publicité. C'est le bon travail des personnes sur le terrain qui a permis de progressivement faire connaître Buurtzorg.

— Les frais sont réduits au maximum pour tout l'aspect administratif, gestion, cadres.

— L'argent est mis prioritairement en première ligne (via les équipes d'infirmier.es qui décident).

— Contrairement à leurs concurrents, il n'y a pas de tarifs différents selon les prestations, c'est toujours facturé 57 euros de l'heure pour le client. Il s'agissait de simplifier le système pour tous, et aussi de déconstruire des systèmes implicitement hiérarchiques portés par la distinction des pratiques (qu'une toilette serait moins « importante », qu'un soin purement médical par exemple).

— L'argent est géré en première ligne : tout le personnel de Buurtzorg a accès à tous les chiffres (via l'intranet), à l'argent qui peut être dépensé par équipe, ils décident ensemble, si cela va au-delà de ce qui est habituellement prévu il y a sollicitation d'avis à plus de personnes.

— Les salaires vont du plus bas à 22 euros et au plus haut à 70 euros de l'heure. Il y a un budget de 3 % par équipe alloué à la formation. Si cela ne suffit pas, ils peuvent demander plus, toujours via la sollicitation d'avis. C'est l'équipe qui décide.

Mais au-delà de ces chiffres, la victoire est aussi que le métier d'infirmier, le but de soin peut rester pour les personnes une vraie vocation, intrinsèque, qui dépasse d'ailleurs le médical ; Buurtzorg a réussi a mettre un frein à l'extrinsèquisation dans son pays en mettant à disposition des infirmier.es et des patients un modèle sincèrement intrinsèquisant :

> « Nous avons ce dicton entre nous : vous servez les clients comme s'ils étaient votre propre mère ou père. Lorsqu'un membre de votre famille se plaint de douleurs ou de toute forme d'inconfort, vous percevez automatiquement toute la situation et vous comparez tous les signaux que vous recevez d'elle et vous essayez d'en faire une interprétation logique. Conclure ce qui se passe n'est alors pas un pur processus technique, mais vous regardez l'ensemble du comportement de la personne, etc. Vous avez l'histoire personnelle du membre de votre famille et vous pouvez même inclure une analyse subjective. »[19]

A — Buurtzorg's performance), 2016. ; Commission européenne 2014 ; Alders (2015) https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d

16 NIVEl a. (2008)

17 KMPG (2012)

18 **Nandram Sharda S.,** *Features and impact of the Buurtzorg approach.* https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/___media_files_resources_2014_ihp_briefing_book_att_g15features_and_impact_of_the_buurtzorg_approach_netherlands112314.pdf

19 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

Et cette histoire, ils s'en imprègnent en discutant avec la personne lors des soins, en montrant un réel intérêt pour sa vie : elle leur permet ensuite de mieux saisir ce qui va, ce qui ne va pas chez le patient, quel type d'aide il est pertinent d'apporter.

Jos de Blok travaille à présent à convaincre d'opter pour ce genre d'organisations auprès d'institutions et gouvernements d'autres pays. Il commence à y avoir des articles de recherches sur ces réajustements inspirés de Buurtzorg (en Angleterre et en Écosse notamment[20]) ; cependant une revue de la littérature sur Buurtzorg[21] concernant l'exportation du modèle Buurtzorg dans d'autres pays (notamment en Angleterre) semble sceptique quant à l'efficacité de cette exportation du modèle.

Bien que Buurtzorg Nederland soit assez ferme sur les convictions et motivations qui ont conduit à cette organisation, ceux qui ont voulu exporter son modèle semblent délaisser cette base et faire des versions « ambiguës » de Buurtzorg. Notamment en forçant le modèle Buurtzorg à rentrer dans un modèle qui veut rester hiérarchique. Un chercheur en médecine commente :

> « Malheureusement, le cynisme s'est faufilé dans cette déclaration : "Buurtzorg devra s'intégrer dans le système britannique". Il ne fait aucun doute que la personne qui a dit cela essayait toujours d'insérer ses DVD dans un magnétoscope Betamax, en espérant qu'il fonctionnera encore 20 ans. Cette seule déclaration résume tout ce qui ne va pas avec le système de santé britannique, parce que l'idée que ce serait plutôt au système britannique de devoir s'intégrer à Buurtzorg n'est pas prise en compte. Ce serait pourtant un changement de paradigme audacieux, mais pourrait aussi faire disparaître une partie de la chère hiérarchie parasitique. »[22]

Il y a aussi des exportations qui ne sont pas appropriées ; en France les infirmiers à domicile travaillent en libéral, donc ils sont d'ores et déjà autonomes (l'inspiration Buurtzorg serait plus appropriée à appliquer dans des environnements hiérarchiques/salariés, où le NPM est un problème, à mon avis) ; or le ministère de la Santé a autorisé une expérimentation du modèle pour eux, en conséquence les infirmiers libéraux se sont élevés contre cette expérimentation inappropriée (https://www.laprovence.com/article/hub-sante/5605115/equilibres-lexperimentation-qui-fache-les-infirmiers-liberaux.html)

Le modèle Buurtzorg attire aussi beaucoup pour des motifs extrinsèques, parce que sa croissance et sa conquête du marché est une victoire également, mais la reconstruction horizontale que cela suppose pour fonctionner a du mal à passer. C'est ce genre de chose qui produit à mon sens des systèmes pseudolibres, puisque des reproducteurs du modèle Buurtzorg ailleurs veulent maintenir le vieux système autoritaire et hiérarchique, tout en reconnaissant qu'un système d'autonomie serait plus profitable. Ils ne sont pas prêts à abandonner le système de domination et de privilèges qu'offre le modèle hiérarchique, ce qui crée un "pseudo-buurtzorg", un modèle pseudolibre qui maintient les principaux problèmes, qui ne supprime pas ce qu'il y aurait à supprimer.

20 Bowen, M. (2017). *Buurtzorg could work in the UK, but why must it fit into the existing system ?* ; Drennan, V. M., Calestani, M., Ross, F., Saunders, M., & West, P. (2018). *Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study.* ; Hamm, C., & Glyn-Jones, J. (2019). *Implementing an adapted Buurtzorg model in an inner city* ; Leask, C. F., Bell, J., & Murray, F. (2020). *Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context.*

21 https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d

22 Bowen, M. (2017). *Buurtzorg could work in the UK, but why must it fit into the existing system?*

Des défauts ?

Qui dit structure horizontale, aplatie, en autogestion, dit absence de carrière telle que définie dans les structures hiérarchiques : on ne « monte » pas, on ne gagne pas de privilèges, ni de pouvoir de domination sur autrui. On reste égal à autrui. Cependant, ce n'est pas synonyme d'absence d'évolution, de développement ou de postes similaires entre eux. Il y a des différences de rôles, de spécialisation entre les personnes, qu'elles ont choisies, qu'elles respectent chez autrui, mais ce n'est pas synonyme d'être supérieures ou inférieures, elles restent en équité en termes de pouvoir d'agir (et non de dominer, ce qui serait totalement rejeté par les équipes) et de conditions de travail (l'un n'a pas de meilleures conditions de travail sous prétexte qu'il aurait davantage le droit à des privilèges qu'un autre, et l'autre n'a pas de moins bonnes conditions de travail sous prétexte qu'il ne le « mériterait pas »). Cela ne semble pas poser de problèmes chez Buurtzorg : ils voient l'évolution de leur activité dans le fait de tester différents rôles, d'apprendre de nouvelles choses.

Autrement dit, l'évolution, le changement, est lié au « faire », à l'« être » plutôt qu'à l'avoir ; et ce n'est pas un problème, la motivation intrinsèque semble être bien plus forte. Par exemple, dans les témoignages rapportés par Nandram, de nombreuses infirmières qui avaient des postes de direction ont finalement choisi d'exercer plutôt à Buurtzorg : la façon d'exercer le métier pleinement était finalement perçue comme étant plus importante que les signes "de supériorité".

Cette absence de course à l'extrinsèque n'est pas du tout vécue comme un problème, car les personnes ont une vraie vocation, une vraie motivation intrinsèque pour leur métier, donc recherchent davantage l'évolution dans la variété des rôles et tâches, un enrichissement lié au besoin de compétence, et non lié à un grade artificiel.

Et on a vu précédemment que les équipes recrutaient des profils à motivation intrinsèque, totalement démotivée par des courses à l'extrinsèque : au final, les gens s'y retrouvent, et le faible turn-over, le peu d'arrêts maladie est aussi un indicateur qui montre qu'effectivement ils ne font pas uniquement la promotion du système de Buurtzorg, mais y trouvent un réel épanouissement.

Mais ceci est tout aussi bien le point le plus exaltant de Buurtzorg que celui qu'on pourrait le plus critiquer : il est impensable d'arriver à Buurtzorg juste dans l'idée de faire ses heures de travail telles que planifiées, récolter son salaire, puis tout oublier. Le système, ses règles, ses buts, son mode de fonctionnement, ne convient qu'aux personnes qui ont la passion de leur métier, qui l'ont à cœur, qui le vivent en continuité dans leur vie sans compartimenter, sans le séparer du reste de leur vie. Cela aussi s'oppose conceptuellement à une vision syndicale du métier qu'on rencontre parfois, où l'idéal serait juste de pointer au travail, d'espérer ou militer pour les meilleures conditions (absence de dangerosité, sécurité de l'emploi, salaire juste, etc.), empocher son gagne-pain et pouvoir se couper totalement avec le travail, en espérant le plus de temps libre via les vacances ou via la diminution du temps horaire de travail. Or, à Buurtzorg, il n'y pas cette stricte compartimentation, tout d'abord pour des raisons géographiques :

> « Nous nous rencontrons très fréquemment, même en dehors des heures de bureau, car nous sommes nombreux à vivre dans le même quartier. Nous rencontrons également des membres de la famille ou des voisins d'anciens ou actuels clients lorsque nous faisons nos courses ou si nous

> allons nous promener, puis nous avons généralement une conversation rapide et apprenons les dernières nouvelles et les conditions spécifiques du client. Cela vous aide à garder un œil sur vos clients. »[23]

Personne ne les y oblige, mais c'est une continuité logique de la façon dont ils lient l'importance du réseau social et la guérison ; autrement dit, ils ne coupent pas vraiment le temps de « travail » avec le temps « privé ». Mais non pas parce qu'on les oppresse, les surmène, mais parce que c'est une motivation qui persiste, qui est aussi nourrissante.

Cette non-compartimentation est aussi mentale : ici, on a l'impression qu'il n'y a pas de ce faux-self professionnel, c'est-à-dire cette série de comportements particuliers que l'individu ne fait qu'au travail puis abandonne dès lors qu'il est dans un autre contexte : il n'y a pas de compartimentation mentale, on a vu dans un témoignage au-dessus qu'ils essayaient volontairement de considérer les patients comme si c'étaient leurs propres parents dont ils s'occupaient. Il n'y a pas de distance psychologique, émotionnelle, il sont engagés pleinement dans la relation et s'encouragent à l'être ; alors que dans d'autres perceptions du soin, au contraire, il serait souvent conseillé de préférer un détachement, une distance, un faux-self professionnel pour se sécuriser. Mais cette sécurité est aussi critiquable à bien des titres, dans le sens où ériger cette forteresse mentale empêche certes de vivre des émotions négatives, mais aussi fait obstacle aux émotions positives liées aux relations.

Autrement dit, il y a un engagement fort à Buurtzorg, un plein fonctionnement, une authenticité, une absence de compartimentation, ce qui colle parfaitement à l'autodétermination. Mais cela pose aussi évidemment beaucoup de questions lorsqu'on a été habitué à une formulation du travail comme un temps séparé de la vie, une "boîte", un compartiment où l'on est différent, et où l'on a appris à légitimer ce compartiment, car il protège souvent notre vie privée, ne serait-ce que pour avoir un vrai repos. Effectivement, les infirmiers de Buurtzorg peuvent avoir ce qui nous semble des difficultés à « décrocher » :

> « Parfois, soudainement, vous devez partir pendant que vous préparez le dîner pour votre famille ou lorsque vous faites vos courses. Dans de telles circonstances, ce n'est pas seulement moi qui suis flexible, mais aussi les membres de ma famille : j'ai besoin de leur soutien et de leur compréhension et ils doivent également pouvoir y faire face (entretien d'équipe). »[24]

L'engagement des infirmier·es auprès des clients semble effectivement grignoter sur l'organisation de leur vie privée, non à cause de l'oppression d'un chef qui demanderait une productivité trop forte, abuserait de son pouvoir de domination, mais parce que la vocation, la forme du métier a changé.

Il y a plus de polyvalence, plus de flexibilité, ce qui pourrait être perçu dans d'autres contextes (pseudolibres, autoritaires) comme le signe d'une augmentation de l'exploitation. Mais ici, le système est sincèrement empuissantant, et cet engagement est lié aussi à un comblement des besoins fondamentaux, ce n'est donc pas une vocation qui sape leur force, mais les nourrit, quand bien même il y aurait des situations à défi. Cependant oui, comme dans tout métier qui est une passion, une vocation et qui est réalisé en autogestion/en indépendant/de façon libre, conduit par flow, motivation intrinsèque, il y a ce risque que la personne, tant elle aime ce

23 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

24 Témoignage recueilli dans *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* **Sharda S. Nandram**, 2015

métier, s'y engage totalement, s'y enrichisse tellement psychologiquement qu'elle soit « trop » dedans. Buurtzorg n'est pas inconsciente de cet effet, et les infirmiers rapportent veiller les uns sur les autres pour s'inciter à se reposer, à ne pas en faire trop.

Ici, le problème du « sur-travail » au détriment de sa vie privée n'est pas nécessairement le signe d'un problème d'exploitation, mais il est davantage lié à un effet de la vocation, assez connu des personnes qui ont la chance de pouvoir œuvrer de leurs passions. À noter que de façon générale (nous ne parlons pas de Buurtzorg en particulier), ce sur-travail volontaire, lorsqu'il n'a pas été commandé ou imposé par l'extérieur, surtout s'il est synonyme de bien-être, d'émotions, de vécus positifs, peut être ponctuel et non pas une norme. Cela peut être lié à un état de flow ou encore à une période particulière, mais qui ne sera pas constante.

Mais parfois aussi, cela peut être lié à une forme de fuite : l'individu se plonge dans sa passion/vocation, parce que les autres environnements sociaux peuvent frustrer ses besoins fondamentaux, les saper, et que cette passion au contraire nourrit plus (c'est la dynamique qu'on peut retrouver dans l'addiction aux jeux vidéo ; ce n'est pas nécessairement le jeu qui rend accro, mais l'individu y devient accro parce que c'est le seul environnement social qui nourrit ses besoins, les autres étant sapants, frustrants ou menaçants). Peut-être que les autres environnements sociaux que fuit l'individu sont ponctuellement envahis de problèmes pour lesquels il n'arrive pas à trouver de solutions. Autrement dit, lorsqu'on en vient à avoir un comportement « addictif » dans un métier, une tâche, une œuvre, et que cette suractivité n'est pas liée à du bien-être et à des apports positifs pour soi et autrui, il y a à s'interroger sur les problèmes que posent tous les autres environnements sociaux, ou les raisons pour lesquelles ils ne sont pas aussi motivants que l'environnement surinvesti. Mais si ce surtravail est ponctuel, décidé réellement par la personne (et non contraint, forcé), lié à un bien-être tangible pour la personne et l'entourage social (cela a du sens, c'est lié au fait de finir une œuvre/un travail qui compte énormément, lié à une situation particulière qui doit être résolue), cela n'est pas forcément un problème. Dans de nombreux métiers, c'est même assez commun qu'il y ait des situations qui demandent une haute activité, sans pour autant qu'il y ait derrière des manœuvres d'exploitation ou de la part de l'individu un problème d'addiction : tous les métiers liés à l'urgence, comme la médecine, le sauvetage, l'humanitaire peuvent être face à des situations d'adversité assez surmenantes, pour lesquelles personne n'est en faute (accidents, catastrophes naturelles…). Ces situations vont intrinsèquement demander ponctuellement à l'environnement social une suractivité, et cela peut très bien se passer si la structure sociale répond en temps normal aux besoins fondamentaux. Alors, elle saura apporter les moyens de faire face à ces moments d'exception, saura adapter les conditions pour éviter le maximum de dommages et pour œuvrer à des résultats les plus humains possible pour l'ensemble des personnes. Par contre, si la structure sociale est déjà bien atteinte par des extrinsèquisations, de la pseudoliberté, de l'autoritarisme, alors oui la situation d'urgence tourne vite à la catastrophe et devient ingérable, surmenante, sapante.

Qui dit empuissantement, responsabilité, dit aussi défis de beaucoup plus grandes envergure que le cadre du travail salarié habituel où il s'agit juste d'obéir, faire ses heures et rentrer chez soi : il peut arriver que l'équipe ait déjà le maximum de patients, mais une personne peut arriver et lui demander de s'occuper d'un proche en phase terminale. C'est à eux de décider ce qu'il convient de faire, il n'y a pas de chef pour régler la question à leur place. Ainsi, ils peuvent être face à des situations et des décisions à prendre beaucoup plus complexes que s'ils n'avaient été que dans une entreprise classique.

Être sans responsabilité peut être parfois perçu comme un confort, dans le sens où il n'y a pas d'énergie mentale à consacrer à résoudre des problèmes complexes, où on laisse à

d'autres la responsabilité et les décisions ; mais pour qui a goûté à la responsabilité, au fait de réussir à résoudre des problèmes complexes, ce confort n'en est plus un, mais est plutôt synonyme de potentiel ennui : c'est sans doute lié au besoin de compétence, à la responsabilité, et les problèmes à résoudre ne font peur et ne sont lessivant que lorsqu'on n'a pas l'habitude d'œuvrer de la sorte. Mais plus il y a compétence, expérience, plus une solide intelligence collective est permise avec des moyens mis à disposition, alors plus ces problèmes seront perçus comme intéressants, plus les personnes y verront aussi les immenses bienfaits qui adviennent lorsqu'un problème complexe est résolu, que ce soit pour soi ou pour les autres.

Les attentes de promotions, de privilèges, de facilité de compartimentation travail VS privé, de confort du peu de choses à faire ou de choses déterminées par avance, à faire, d'heures de travail et de tâches de travail fixes, peuvent être donc frustrées par un système d'autogestion telle que Buurtzorg. Mais ces attentes sont-elles pertinentes lorsqu'il s'agit d'une vocation pleine, se voulant responsable et autodéterminée ?

On pourrait se dire qu'en conséquence le système Buurtzorg ne peut convenir qu'à des personnes d'ores et déjà autodéterminées, à fortes aspirations intrinsèques et motivation intrinsèque pour leur métier, donc qu'il est peut-être peu performant en tant que système autodéterminateur, qui aide les personnes à s'autodéterminer, notamment parce que le recrutement par les équipes rejette les individus ayant des ambitions extrinsèques (vouloir être chef, superviser les autres, etc.) ou ayant une faible autonomie. Cependant, 2/3 des infirmiers à domicile des Pays-Bas ont rejoint *Buurtzorg Nederland,* ce qui laisse à penser que les infirmiers ont majoritairement, de base, des aspirations intrinsèques communes à Buurtzorg, et que l'inverse est plus rare. Même nos exemples extrinsèques le montraient : beaucoup de gens arrivaient encore à formuler et souhaiter vivre des buts intrinsèques, même s'ils étaient plongés dans des environnements tournés vers le profit.

Ces attentes assez extrinsèques (promotions, privilèges, compartimentation, peu de responsabilités) sont liées aux environnements extrinsèques : c'est le minimum de "justice" que d'attendre d'être récompensé matériellement, de pouvoir fuir et récupérer de la vitalité dans le privé, notamment en ayant peu de responsabilités ou moins de tâches fatigantes, dans un environnement où la règle, le jeu est extrinsèque. Il fonctionne de la sorte, et tout comme un joueur de Monopoly attend de recevoir comme les autres ses billets à chaque fin de tour et s'énerve si une carte arbitraire l'en empêche, il est normal que les individus en viennent à avoir des attentes extrinsèques dans un environnement extrinsèque, car c'est la règle qui a été décidée pour tous. Les attentes extrinsèques ne naissent pas nécessairement parce que les gens les portent, mais parce qu'ils sont forcés de jouer dans ces systèmes, donc le minimum syndical attendu faute de pouvoir tout révolutionner, c'est qu'ils soient rétribués comme les autres, qu'ils puissent jouer selon les mêmes règles que les autres. Mais s'ils avaient les moyens de changer l'ensemble du jeu et ses règles, est-ce qu'ils concevraient un jeu qui a les mêmes règles et attentes ? Je n'en suis pas sûre.

Voilà aussi pourquoi, il serait exploitant, injuste, manipulatoire qu'un environnement à but extrinsèque demande un niveau d'engagement, de flexibilité, de responsabilité type Buurtzorg : ce n'est possible que si les gens sont à tout point de vue libres, ont le maximum de pouvoir de décision et d'action tel qu'ils l'estiment juste et adapté, qu'ils ne sont pas des pions, que l'environnement social est tout au service de leur travail et non eux au service et bénéfice des encadrants de la hiérarchie. Or une réelle autogestion, un véritable environnement empuissantant est plus rare que ce qu'en dit la littérature notamment la documentation sur les entreprises libérées (qui sont malheureusement bien souvent pseudolibre).

Cependant, si les buts sont réellement intrinsèques, si les règles sont fondées selon ces buts,

tout est différent, et ces attentes n'ont pas vraiment lieu d'être, puisque le vécu est différent. Encore une fois, comme pour Favi, je pense que l'indicateur majeur d'une réelle aspiration intrinsèque, d'un vrai empuissantement des personnes, se voit par exemple à l'émergence des projets inattendus que les équipes mettent en œuvre, et des façons très surprenantes dont elles décident de travailler. S'en tenir à des discours de dirigeants peut être très trompeur, car ils sont bien trop souvent inconscients de ce vécu sur le terrain, et peuvent croire en l'existence d'un système libre, ou éthique pour leur entreprise, alors qu'en fait la réalité est toute autre. Ici à Buurtzorg, entre les témoignages des infirmier·es et des patient·es, on voit qu'il y a une continuité avec le discours des fondateurs, et que le fondateur ainsi que les quelques cadres font très attention à ne pas être dominants.

⬟⇆◆Est-ce autodéterminant ?

Besoins à déficit : ils n'en parlent pas du tout dans les témoignages, parce qu'ils sont très certainement satisfaits ; ce qui laisse à penser cela, c'est qu'il y a énormément de moments type pause café avec les personnes, on voit qu'il n'y aucun obstacle posé à cela, qu'au contraire cela fait partie prenante de leur habitude. Les infirmiers étant vraiment très libres de tous leurs mouvements.

Autonomie : l'autonomie de tous est nourrie, que ce soit les patients, leur famille, les infirmiers (avec l'autogestion), c'est même un objectif central et une qualité qu'ils répètent à de nombreuses reprises, tant leur propre autonomie professionnelle que celle qu'ils veulent apporter à leurs patients.

Compétence : l'autonomie étant nourrie, on voit que les infirmier·es cherchent à développer personnellement leurs compétences, soit au travers de spécialisations, soit en cherchant à résoudre des problèmes de plus grande envergure, et au quotidien en étant toujours dans l'objectif d'apporter des solutions à tous les problèmes des patients ou organisationnels.

Flow : le fait que les infirmier.es s'incitent entre eux à prendre des congés, du repos, montre qu'il sont très engagés dans leur travail, on peut supposer qu'il y a du flow. Tous les éléments sont réunis pour le produire, en premier lieu l'autonomie et leur propre contrôle sur l'activité, ainsi que le fait qu'ils puissent développer par eux-mêmes leur compétence et peuvent réfléchir à des défis compliqués s'ils le souhaitent.

Proximité sociale : elle est totalement comblée tant pour les patients que pour les infirmiers, entre l'équipe du siège, le fondateur et les infirmier·es : ils rapportent se sentir vraiment bien soutenus et respectés dans leur autonomie par le siège, et rapportent qu'il est très facile d'entrer en contact avec le fondateur si besoin. La communication, la coopération, la cohésion, et cela même s'ils sont maintenant très nombreux, sont rendues plus accessibles grâce au soin apporté à l'intranet et à tous les outils numériques visant cette coopération, dans un esprit concrètement démocratique. Même le système informatique a été pensé pour ne pas reproduire les dérives de la rationalisation.

Compétences socio-émotionnelles : elles sont un élément très important de leur pratique, notamment sur le versant de l'écoute, leur permettant d'apprendre les be-

soins des patients et d'y répondre d'une façon qui les aide à retrouver leur autonomie.

Compassion/altruisme : la compassion est totalement à l'œuvre ici, on le voit dans leurs initiatives qui vont encore plus loin que le « contrat » avec le client, par exemple lorsqu'ils remarquent une problématique importante (aidants fatigués) et qu'ils montent des projets pour la résoudre (ouvrir une maison leur permettant de se reposer). L'altruisme et la compassion sont laissés s'étendre, et des moyens sont mis pour aller au bout de leurs buts.

Aspiration intrinsèque : toute la structure a été conçue par cette aspiration intrinsèque qu'est le soin au patient, sa guérison, son maximum d'autonomie. Et pour cela, tout a été mis au service des infirmier·es pour les aider à réaliser cette mission, en leur faisant confiance en leurs buts, leur vocation, leurs compétences, leurs capacités à s'organiser et décider eux-mêmes. On est clairement ici dans le mode être, ils suivent une vocation.

Aspiration extrinsèque : toute la structure a été conçue en contre modèle des aspirations extrinsèques qui dirigeaient les entreprises de soin de l'époque et visaient une rationalisation économique, du *benchmark*, des économies d'échelle. Étonnamment, bien que Buurtzorg vise vraiment prioritairement le meilleur soin au patient et donne toute sa confiance en l'expertise et les capacités des infirmier.es qui alors prennent leur temps et tous les moyens nécessaires, l'entreprise a mieux réussi en termes d'économies que les autres environnements dont c'était l'objectif. Elle a réussi à conquérir le marché du soin à domicile dans les Pays-Bas, réussi à optimiser les temps de soins non en rognant sur les minutes de trajet ou via des planifications, mais en donnant pleinement de l'attention aux patients, avec calme et très grande sociabilité. Elle va au-delà d'un simple miroir négatif de ce que font les environnements extrinsèques, elle les a vaincus à plate couture, a montré par l'exemple que leurs pratiques étaient un échec complet à tous niveaux. Mais elle l'a fait sans absolument aucune compétitivité capitaliste ni esprit de concurrence, avec au contraire avec un esprit de coopération, son fondateur allant même jusqu'à conseiller gratuitement son concurrent, Buurtzorg partageant tout son savoir à qui le souhaite. C'est une victoire parfaitement intrinsèque.

Motivation intrinsèque : là aussi c'est le moteur premier de la pratique, c'est d'ailleurs ce qui motive les infirmier.es à rejoindre Buurtzorg, parce qu'ils veulent pouvoir exercer pleinement selon leur motivation première, leurs idéaux intrinsèques. C'est également ce qui peut poser éventuellement problème, car les personnes sont tellement motivées qu'elles peuvent s'oublier et trop travailler — mais les collègues veillent les uns sur les autres.

Motivation extrinsèque : il n'y a pas de régulation compartimentée, ni signes d'introjections ou de régulations extrinsèques ; les seules formes de motivation que l'on voit dans les témoignages de façon claire sont liées à la motivation intrinsèque et à la régulation intégrée, notamment pour la question des valeurs qu'ils veulent suivre ensemble et qu'ils mettent réellement en œuvre telles que l'autonomie, la créativité, le pragmatisme, etc.

Orientations : elles semblent autonomes et il y a un effort pour la maintenir autonome. Par exemple les coachs régionaux, dont le conseil est parfois demandé par les équipes rencontrant un problème ou une difficulté, basent leur pratique sur les possibilités : qu'elle aient été déjà expérimentées par d'autres équipes, ou encore en rappelant les capacités de l'équipe, il s'agit de se centrer sur les possibles. Alors qu'un management contrôlant aurait imposé des choses sur la base d'évitement de problèmes ou d'annulation de ceux-ci. Ici c'est

une orientation vers ce qui n'est pas encore, et le coach ne fait que susciter le brainstorming vers cet inconnu possiblement positif dans une écoute qui semble respecter les principes de Rogers. Dans la pratique des infirmiers, ce temps du café est une recherche de possibilités avec le patient, pas une centration sur les impossibilités que pose leur condition.

RWA/SDO : il n'y en a pas de trace; le fait de mettre tant d'importance à l'équité, à l'égalité est intrinsèquement anti-SDO. Les patients rapportent que les équipes sont ouvertes à tous, il n'y a pas l'air d'avoir de discriminations, de préjugés.

Soumission à l'autorité : elle est absente, les équipes décident et refusent parfois les demandes du fondateur. Les coachs et le siège s'organisent de façon à ne pas retomber dans un mode directif, s'empêchent de l'être.

Conformisme/pression horizontale : il n'y a pas l'air d'avoir de pression à la conformité, au contraire, la créativité semble être un principe très important pour eux, ils inventent de nouvelles solutions, ils ont des pratiques sociales joyeusement anticonformistes (se déguiser, faire la fête avec le patient, aller voir le patient "pour rien" si ce n'est pour un échange social sympathique) si on le compare aux *faux self* professionnels. À la place de pressions horizontales, on a plutôt entre pairs un soutien mutuel, une coopération, une entraide, un respect de l'autonomie et des besoins de chacun.

CONCLUSION

Résumé des facteurs d'autodétermination ou de détermination des environnements sociaux

Nous voici arrivés à la fin de notre voyage de la théorie de l'autodétermination. Voici donc un résumé de tous les facteurs, conditions posées par un environnement social (institutions, école, travail, famille, relation, monde associatif, groupe dans lequel l'individu vit…) qui favorisent l'autodétermination ou lui nuisent, selon la théorie de l'autodétermination vue en « base » :

Recommandations de la SDT pour viser l'autodétermination	
Ce qui aide à l'autodétermination et au bien-être des individus dans les environnements sociaux (environnements autodéterminants)	Ce qui empêche l'autodétermination, contribue au mal-être, et pousse les individus à être pion dans les environnements sociaux (environnements contrôlants)
●Viser le bien-être ●Viser le comblement des besoins ●Chercher à ce que les individus soient autodéterminés, puissent s'émanciper grâce à nos apports ou être libres dans la structure (viser la préservation, le développement, le maintien de la motivation intrinsèque, la régulation identifiée/intégrée, l'orientation autonome, l'amotivation pour les activités/comportements sapant les besoins des autres/de soi) ●Formuler, transmettre, encourager et nourrir les buts et aspirations intrinsèques, montrer les possibilités de la situation **✧Concevoir un environnement favorisant l'autonomie** ● Transmission autonome de limites (pas de langage contrôlant ; reconnaissance des sentiments négatifs ; justification rationnelle et prosociale de la limite) ● Proposition et soutien de vrais choix, pas simplement des options interchangeables ● Fournir des explications claires et rationnelles ● Permettre à la personne de changer la structure, le cadre, les habitudes si cela est un bienfait pour tous ● Ne pas condamner les prises d'initiatives ●Modèle horizontal, autogouverné, en appuyant sur le pouvoir constructif de chacun	■Viser le mal-être ■Viser la frustration des besoins pour mieux déterminer son comportement/ses idées... ■Chercher à déterminer totalement les individus, à avoir un contrôle total sur eux (orientation contrôlée/impersonnelle, pas de motivation intrinsèque, introjection, régulation externe, amotivation pour les activités/comportements nourrissant ses besoins ou ceux des autres) ■Formuler, transmettre, encourager et nourrir les buts et aspirations extrinsèques, éliminer/nier les buts intrinsèques, montrer les impossibilités et les contrôles de la situation **☡ Concevoir un environnement contrôlant** ■ Punitions ■ Transmission contrôlée des limites (langage contrôlant, déni des émotions, absence de justification) ☡ Récompenses (conditionné à la performance, conditionnelles) ☡ Mise en compétition menaçant l'ego ■ Surveillance ☡ Notes menaçant l'ego ■ Objectifs imposés/temps limité induisant une pression ☡ Appuyer sur la comparaison sociale ☡ Évaluation menaçant l'ego ☡ Modèle de pouvoir hiérarchique, en insistant fortement sur son pouvoir dominant

Concevoir un environnement favorisant la proximité sociale ● Faire confiance ●Se préoccuper sincèrement des soucis ou problèmes de l'autre Dispenser de l'attention et du soin Exprimer son affection, sa compréhension Partager du temps ensemble ✧ Savoir s'effacer lorsque la personne n'a pas besoin de nous ● Écouter	**■Concevoir un environnement niant le besoin de proximité sociale ou uniquement de façon conditionnelle** ■Ne jamais faire confiance ■Être condescendant, exprimer du dédain envers les personnes ■Terrifier les personnes Montrer de l'indifférence pour les autres Instrumentaliser les relations ■Empêcher les liens entre les personnes de se faire Comparaison sociale Appuyer sur les mécanismes d'inflation de l'égo (l'orgueil, la fierté d'avoir dépassé les autres)
Concevoir un environnement favorisant la compétence ●Être clair sur les procédures, la structure, les attentes ●Laisser à disposition des défis/tâches optimales, adaptables à chacun ●Donner des trucs et astuces pour progresser ✧Permettre l'autoévaluation ● Si besoin, proposer des récompenses « surprises » et congruentes ● Donner des feedbacks informatifs, positifs ou négatifs, mais sans implication de l'ego	**■Concevoir un environnement défavorisant la compétence ou n'orientant que la compétence via la performance** ✖Ne pas communiquer d'attentes claires, ni donner de structures ou procédures concernant les choses à faire ■Donner des tâches et défis inadaptés aux compétences des personnes voire impossibles à réaliser. Évaluer selon la performance Donner des feedbacks menaçant l'égo de la personne (humiliation, comparaison sociale) ✖Donner des feedbacks flous sans informations Traduire les réussites et échecs en terme interne allégeant Feedbacks positifs pour quelque chose de trop facile Valoriser les signes extérieurs superficiels de réussite

J'ai transformé ensuite ces savoirs en quête, car on peut difficilement appliquer ces conseils sans se heurter à des obstacles parfois importants. Ces obstacles peuvent voir en ennemi l'autodéterminé ou les démarches d'autodétermination. D'autres obstacles peuvent détourner les savoirs pour en faire des outils nourrissants des buts extrinsèques masqués. Il me semblait important de montrer comment on pouvait se confronter ou créer malgré ces difficultés, comment on pouvait dépasser le désespoir ou le cynisme que génèrent ces obstacles pour tenter de nouvelles possibilités, et enfin comment certains avaient réussi à créer de l'autodétermination, que ce soit à travers des transformations, des confrontations ou des constructions concrètes.

Je me suis sentie très limitée par le fait que nous soyons obligés de voir les choses les unes après les autres et non pas d'un coup, simultanément, comme si nous avalions d'une traite une immense lasagne ou que nous puissions absorber d'un coup une carte complexe avec tous ses lieux et les liens entre eux : ce savoir me semblait superposé, sur plusieurs dimensions, connectées de mille liens se répondant l'un l'autre. Comment parler de ça dans un livre sans trahir cette interconnexion fondamentale, cette superposition, cette structure qui n'a rien de linéaire et qui demande à être jouée d'avant en arrière, par saut, par exploration, traversée par ascenseur ou que sais-je encore ? Une chose après l'autre me semblait être à la fois une tâche considérablement limitante et d'un défi phénoménal pour ranger ce livre, ces thèmes

qui nécessiteraient une structure beaucoup plus vaste. J'ai opté donc pour cette espèce de voyage : la base nous donne une quête, mais celle-ci rencontre un obstacle, auquel on peut se confronter, se transformer ou construire en contre-exemple. C'est très certainement imparfait, parce qu'on l'a vu, toutes les quêtes sont pleinement reprises dans chacune des constructions, toutes sont transformatives ; tout comme les obstacles sapent souvent toutes les quêtes. Pour résumer ce voyage, j'ai donc mis ici les quêtes, les obstacles particuliers qu'elles peuvent rencontrer, mais j'ai rassemblé en un bloc confrontation, construction et transformation (colonne libération) ; les extensions s'y sont mêlées aussi. Je n'ai pas remis les apprentissages de la SDT afin de ne pas faire de répétition, mais évidemment on pourrait les y ajouter.

Résumé du voyage

Quête de l'autodéterminateur	Obstacle à l'autodétermination	Libération des possibilités autodéterminatrices
●**BF :** Nourrir les besoins ; ne pas les frustrer ; ne pas les saper	■**BF** Des environnements sociaux fonctionnent via le fait de contrôler l'individu comme un pion, en sapant ses besoins, notamment l'autonomie, prioritairement en étant autoritaire/dominateur	✶ **Désobéissance altruiste** (pour contrer la destructivité) ✶ **Lancer l'alerte** (concernant les obstacles)
●**MI :** Viser la MI ; changer les éléments anti-MI	■**MI** Des environnements sociaux proposent une activité, un contexte aux buts insensés ou contraignent à la passivité	● Faire émerger la **personnalité altruiste**, développer l'**extensivité** ✶ **Partir à la rencontre** d'environnements sociaux non toxiques et **se transformer**
●**ME :** Viser les ME intégrées ; transformer les ME non-autonomes	■**ME** Des environnements suscitent des ME non autonomes, pseudolibres par la façon dont elles sont organisées	● Développer la **compassion**
●**RS :** Faire émerger les relations mutuellement enrichissantes ; transformer les relations sapantes	■**RS** Des environnements sociaux valorisent les relations sapantes (contrôlantes, dominatrices, déshumanisantes, égoïstes) (ex.Incel)	●Développer les **compétences socio-émotionnelles** ⬟Développer la **justice transformatrice** ⬟ Développer la **justice réparatrice**
●**O :** Faire émerger l'orientation autonome ; transformer ou libérer des orientations impersonnelles ou controlées	■**O** Des environnements sociaux augmentant l'orientation contrôlée et/ou impersonnelle	⌖ **Viser l'intrinsèque** (dans les but, raisons d'être des structures, les actions etc...) ⌖ **préserver le flow** et les motivations intrinsèques ● **Écouter pleinement** (Rogers ; compétences socio-émotionnelles ; compassion, altruisme)
●**BUT :** Faire émerger les buts intrinsèques ; diminuer la domination des buts extrinsèques	■**BUT** Des environnements sociaux empêchent la visée de buts intrinsèques en valorisant et en se structurant uniquement sur l'extrinsèque	✶**Supprimer les contrôles, les remplacer par de l'empuissantement** et **faire de l'intrinsèque les fondations organisationnelles des environnements sociaux**

Un dernier mot

Il m'est difficile d'écrire cette conclusion, que j'estime ne pas m'appartenir : c'est à vous de conclure, et je ne peux ni ne veux, ni imaginer, ni dicter quelconque mot qui finirait cette somme d'informations.

Mon rôle de messagère me tient à cœur, et en tant que messagère, mon travail est fini : les informations sont vôtres, à vous de décider si vous les oublierez, les transmettrez, les augmenterez, les transformerez, les rejetterez, les mettrez à l'épreuve du réel ou du virtuel, ou tout ce que vous estimerez de juste à faire avec. Ce chemin vous appartient.

Pour le dire franchement, j'ai confiance en vous. L'expérience de plusieurs années à vous transmettre des informations via hacking social m'a appris que certains d'entre vous se saisiront du savoir, le transformeront, l'exporteront à des domaines que je ne peux même pas imaginer, d'une concrète façon qui me dépasse totalement. La surprise, l'émergence est sans doute possible pour cet ouvrage également ; peut-être n'en aurais-je jamais vent, peut-être moi même je perdrais espoir un temps. Mais à l'heure où j'écris cette conclusion (2021) j'ai envie d'y croire, à ce qu'on puisse se mettre en puissance. Et j'ai envie de croire tout particulièrement cette citation de Deci et Ryan, que j'avais déjà mis en introduction :

> « Être authentique et bienveillant, vivre une vie eudémonique implique des efforts et de l'engagement, cela implique de se prendre en responsabilité. Ce n'est pas toujours facile, et en fait cela demande des actes quotidiens de courage. Engager nos capacités d'autonomie signifie souvent résister et se réorienter face aux tentations, aux pressions culturelles, aux forces de contrôle intérieures et extérieures. Un tel courage peut être réuni. Un tel courage est le plus efficacement mobilisé avec le soutien et la coopération des autres. Ainsi, en agissant avec une compréhension des déterminants et des obstacles, nous, en tant qu'individu, pouvons nous joindre à d'autres pour faire une différence significative en créant des conditions qui facilitent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans nos foyers, écoles, lieu de travail et environnement naturel ainsi que dans nos cultures et systèmes politiques. C'est à cet égard que nous espérons que le vaste cadre philosophique et scientifique de la SDT fera avancer la cause, la préservation et l'épanouissement de l'humanité et sa seule maison, la Terre. »[1]

Faute de pouvoir conclure, car le mot final sur l'autodétermination vous appartient, je saisis cette conclusion pour vous remercier du fond du cœur : sans votre soutien, sans votre écho, sans votre résonance à travers ces années à vous écrire, je n'aurais jamais eu la force d'écrire cet ouvrage que j'ai vécu comme mon Everest personnel, avec toute la terreur, la petitesse que l'on ressent face à la montagne grandiose qu'étaient ces sources merveilleuses à marier.

Merci,
Viciss Hackso

1 *Self-determination Theory,* **Ryan et Deci** , 2017

Remerciements

Cet ouvrage a eu la chance d'être corrigé par plus d'une trentaine de personnes ! Merci à elles pour leur soutien, leur attention et leur capacité à supporter mes volontaires anglicismes et néologismes :)

Merci à **Asmaa, Remich, Amaury, Mélusine, Muriel, Gra, Stéphane, Julien M., Julie, Julien, Domie, PitouR, Dod007, Zioup, Paloma, Cancerso, Missscrew, Ludus, Nexus-6, Bertrand, Arthur06, Lunatic, Oscar, Antoine, Nicosky, Dhal, Systd, Ani-7, François, Hazelnut, Roland, Lili, Sébastien, Telperion**.

Un merci tout spécial à **Chayka** <3, ma gratitude pour son soutien va bien au delà des corrections qu'elles a faite pour ETP. La dernière année de création de cet ouvrage, alors que les crises liées au Covid s'enchainaient et que l'époque nous chargeait de défis, elle m'a démontré par les faits à quel point le bonheur pouvait émerger via l'autodétermination et comment on pouvait renverser un tyran, y compris le jour de la Saint Valentin :D. J'avais passé des années dans l'étude, les recherches, les théories et hypothèses de la SDT, et là elle m'offrait en point final de cet ouvrage, l'occasion de les sentir et mieux encore, de les vivre. Quelle chance !

Cet ouvrage aurait également été impossible à libérer gratuitement sur le Net sans le soutien financier des personnes qui suivent notre travail sur la chaine *Horizons* et le site *Hacking-social* et nous permettent une indépendance depuis maintenant plusieurs années !!

Il est difficile de vous dénombrer exactement car vous êtes plusieurs centaines (actuellement, environ 700, répartis sur des structures tel que *Liberapay , Paypal, Tipeee* ou *Utip*) : merci infiniment à toutes **les donatrices et les donateurs** ! Au-delà de la gratitude que nous avons pour vous, vous démontrez également que d'autres modèles sont possibles, que la création peut être libérée de bien des emprises. Merci infiniment de nous prouver cela chaque jour <3

Autres gratitudes et bibliographie

Comme je le disais en introduction, je ne suis qu'une messagère qui transmet des informations. Celles-ci viennent de toutes les sources de cette bibliographie, et j'ai une immense gratitude pour chacune des personnes qui ont créé ces œuvres, ces recherches. Cet ouvrage aurait été impossible sans l'œuvre de plus de 500 personnes[2], sans compter tout ce monde que recèle chacune des recherches, des enquêtes, des témoignages que portent les auteurs, les autrices, les lanceurs d'alerte, les chercheuses et chercheurs. C'est un immense honneur que d'avoir eu la chance de pouvoir avoir accès à tout ce travail, ainsi j'ai aussi une immense gratitude pour ceux qui permettent l'accès à l'information, que ce soit les bibliothèques universitaires ou non, les auteurs, les maisons d'édition ou les structures qui parfois décident de laisser en libre accès leurs recherches, Alexandra Elbakyan et tous ceux, inconnus, qui partagent l'info, la libèrent.

Un immense merci également aux courageux témoins, lanceurs d'alerte et désobéissants altruistes : vous êtes une source d'espoir incroyable, et un merci spécial à ceux avec qui j'ai eu la chance de discuter. J'ai aussi une immense gratitude pour les journalistes d'investigation comme ceux qui osent s'infiltrer pour nous montrer des aspects de la réalité qui nous sont normalement inaccessibles.

Ils nous offrent un empuissantement énorme, merci infiniment à eux tous.

Si j'ai voulu faire ce livre, c'est parce que les œuvres de cette bibliographie m'ont touchée, m'ont inspirée, m'ont passionnée, m'ont enrichie, m'ont transformée : j'aimerais que cette bibliographie ne soit pas juste une liste de références, mais peux être une façon d'aller plus loin, de trouver peut-être mieux, plus enrichissant, plus vaste.

Elle est classée en fonction du nom de famille de l'auteur·e (ou, faute de l'avoir, du nom du média/de la structure qui le diffuse), j'y ai mis tout autant les références directes (par exemple, les articles scientifiques des expériences citées) qui étaient d'ailleurs en note de bas de page à chaque fois afin de pouvoir s'y référer au plus directement ; ainsi que toutes les références très indirectes, mais pas moins influentes sur mon travail (les recherches/connaissances que je n'ai pas rapportées, mais qui ont eu une forte influence sur mes choix de rédaction, de structure sur le livre, sur son éthique, comme tout ce qui a trait au *game design*, au champ du génocide, et des ouvrages philosophiques).

2 Compte vraiment approximatif, il y a plus de 400 sources, mais celles-ci sont l'œuvre de plusieurs personnes bien souvent.

• **Académie de Paris**, *Les compétences psychosociales*, 2019 https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_754391/les-competences-psychosociales
• **Aherne Cian, Moran Aidan P**., *The Effect of Mindfulness Training on Athletes Flow : An Initial Investigation,* 2011.
• **Altemeyer Bob**, Altemeyer R.A., *The authoritarian specter,* 1996.
• **Altemeyer Bob**, *Right-wing authoritarianism,* 1981
• **Altemeyer Bob**, *The authoritarians,* 2006. ✦
• **Altemeyer Bob**, *What Happens When Authoritarians Inherit the Earth ? A Simulation,* 2003.
• **Alvarez Céline**, *Les lois naturelles de l'enfan*t, 2016. ✦
• **Alvarez Céline**, *Une année pour tout changer*, 2019.
• **Amabile T.**, **Hill K.**, **Hennessey B.**, **Tighe E.**, *The work preference inventory : assessing intrinsic and extrinsic motivationnal orientations*, 1994.
• **Amabile T. M.**, **DeJong W.**, **& Lepper M. R**. *Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation,* 1976.
• **Amar Anne, Berthier Ludovic**, *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites The New Public Management : Advantages and Limits*, 2007.✦
• **Ancona** et **Pareyson**, *Contribute alle studie della aggressione: La dinamica della obe-dienza distruttiva*, 1968.
• **Anderson Susan**, **Rodin Judith**, *Is Bad News Always Bad ? : Cue and Feedback Effects on Intrinsic Motivation*, 1989.
• **Anderson R.**, **Manoogian S. T.**, & **Reznick J. S.** *The undermining and enhancing of intrinsic motivation in preschool children*, 1976.
• **Andrzejewski Cécile**, *Silence sous la blouse,* 2019.
• **Anonyme**, *Ils m'avaient eue à l'usure*, OVMQC, 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/05/16/ils-mavaient-eue-a-lusure/
• **Anonyme**, *L'ennui mortel,* OVMQC, 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/10/23/lennui-mortel/
• **Anonyme**, *La patronne a décrété que je n'avais plus le droit de boire, parce que les toilettes étaient trop éloignées de mon poste,* témoignage pour OVMQC, 2016 https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/2016/10/29/la-patronne-a-decrete-que-je-navais-plus-le-droit-de-boire-parce-que-les-toilettes-etaient-trop-eloignees-de-mon-poste/
• **Anonyme**, *Sexisme et élitisme : double peine pour les étudiantes en médecine, Révolution permanente,* 2015 https://www.revolutionpermanente.fr/Sexisme-et-elitisme-double-peine-pour-les-etudiantes-en-medecine
• **Appell M. L.** *Selected Student reactions to student-centered courses,* 1959.
• **Arendt Hannah**, *Eichmann à Jérusalem,* 1963.
• **Argyle Michael**, *The psychology of social class,* 1994.
• **Ashworth A.**, *Responsibilities, rights and restorative justice*, 2002.
• **Assor Avi**, **Roth Guy**, **Deci Edward L.**, *The Emotional Costs of Parents' Conditional Regard: A Self-Determination Theory Analysis,* 2004.
• **Aubert Nicole**, **De Gaulejac Vincent**, *Le coût de l'excellence,* 1991. ✦
• **Auslender Valérie**, *Omerta à l'hôpital, le livre noir des maltraitances faites aux étudiants en santé,* 2017.
• **Baele Stephane J.** , **Brace Lewys** & **Coan Travis G.**, *From "Incel" to "Saint": Analyzing the violent worldview behind the 2018 Toronto attack,* 2019.✦
• **Barker Clive**, *Clive Barker's Master Class - Part I*, 2012 https://www.youtube.com/watch?v=ef3x-Dkg-_g ✦
• **Barker Clive**, *Clive Barker's Master Class - Part II,* 2012 https://www.youtube.com/watch?v=TTZOOzT6i-Y ✦
• **Bartholomew Kimberley J.**, **Ntoumanis Nikos**, **Ryan Richard M.**, **Bosch**, **Thøgersen-Ntoumani** *Self-Determination Theory and Diminished Functioning : The Role of Interpersonal Control and Psychological Need Thwarting,* 2011
• **Batson, C.D.** *Altruism in Humans*, 2011.
• **Bauer J.J.**, **McAdams D.P.**, & **Sakaeda A.R.** *Interpreting the good life : Growth memories in the lives of mature, happy people*, 2005.
• **Baumeister Roy F.**, **Tice Dianne M.**, *Self-esteem and responses to success and failure: Subsequent performance and intrinsic motivation,* 1985.
• **Bazemore and Schiff**, *Juvenile Justice Reform and Restorative Justice: Building Theory and Policy from Practice*, 2005.
• **Bègue Laurent**, **Beauvois Jean-Léon**, **Courbet Didier**, **Oberlé Dominique**, **Lepage Johan, Duke Aaron A**., *Personality Predicts Obedience in a Milgram Paradigm*, 2014.✦

• **Bègue Laurent**, *Psychologie du bien et du mal,* 2011.
• **Bénézit Juliette**, *Police : la technique dite de « la clé d'étranglement » maintenue provisoirement*, Le monde 2020 https://www.lemonde.fr/societe/article/2020/06/16/police-la-technique-dite-de-la-cle-d-etranglement-maintenue-provisoirement_6042957_3224.html
• **Blagg H.**, *A just measure of shame? Aboriginal youth and conferencing in Australia,* 1997.
• **Blustein David L**., *The role of goal instability and career self-efficacy in the career exploration process*, 1989.
• **Bodoc Clemence**, *Quand Rue du Commerce insulte l'intégralité de sa clientèle [MÀJ],* Madmoizelle, 2014 https://www.madmoizelle.com/rue-du-commerce-affligeant-insultant-sexisme-297461
• **Bodon-Bruzel Magali, Descott Régis**, *L'homme qui voulait cuire sa mère*, 2015.✦
• **Body Gendrot** & **Whitol de Wenden**, *Police et discriminations raciales, le tabou français*, 2003.
• **Bonny Miranda F. S.**, **Bordes Caballero R.**, **García Gómez M. N.**, & **Martín Zamorano, M.** *A. Obediencia a la autoridad,* 1981.
• **Bowen M.** *Buurtzorg could work in the UK, but why must it fit into the existing system ?* 2017.
• **Bowlby J.** *Attachment and loss v. 3,* 1969.
• **Bowling B., Phillips C.** *Policing ethnic minority communities,* 2003.
• **Brehm Sharon S.** *Psychological reactance and the attractiveness of unobtainable objects: Sex differences in children's responses to an elimination of freedom*, 1981
• **Brehm J. W.** *A theory of psychological reactance,* 1966.
• **Breines Juliana G.**, **Chen Serena**, *Self-Compassion Increases Self-Improvement Motivation,* 2012.
• **Brooks Michelle**, **Kay-Lambkin Frances**, **Bowman Jenny**, **Childs Steven**, *Self-Compassion Amongst Clients with Problematic Alcohol Use*, 2012.
• **Brown Brian**, **Crawford Paul**, **Gilbert Paul**, **Gilbert Jean**, **Gale Corinne**, *Practical compassions : repertoires of practice and compassion talk in acute mental healthcare*, 2013
• **Brown K.W.**, **Kasser T.**, *Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle*, 2005.
• **Brown Kirk Warren**, **Kasser Tim**, **Ryan Richard M.**, **Linley P.Alex**, **Orzech Kevin**, *When what one has is enough : Mindfulness, financial desire discrepancy, and subjective well-being,* 2009.
• **Brown Kirk Warren** et **Ryan Richard M.**, *The benefits of being present : mindfulness and its role in psychological well-being*, 2003 https://www.habitualroots.com/uploads/1/2/1/3/121341739/benefitsofbeingpresent_1.pdf
• **Browning Christopher**, *Des hommes ordinaires,* 1994.✦
• **Cai Huajian**, **Kwan Virginia S. Y.**, **Sedikides Constantine**, *A Sociocultural Approach to Narcissism : The Case of Modern China*, 2012.
• **Cambreling Chloë**, *Police : l'impossible réforme ?, France Culture, 2020.* https://www.franceculture.fr/emissions/linvite-des-matins/police-limpossible-reforme
• **Cameron Kim S.**, **Bright David**, **Caza Arran**, *Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance,* 2004.
• **Carl Rogers à Dourdan**, https://www.acpfrance.fr/carl-rogers-a-dourdan/
• **Carlson & Sutton**, *The effects of different police roles on attitudes and values,* 1975.
• **Cervera-Marzal Manuel**, *Désobéir en démocratie, La pensée désobéissante de Thoreau à Martin Luther King*, 2013.
• **Chan Janet B. L.**, *Governing police practice : limits of the new accountability,* 1999.
• **Chapman Benjamin P.**, **Fiscella Kevin**, **Kawachi Ichiro**, **Duberstein Paul R.**, *Personality, Socioeconomic Status, and All-Cause Mortality in the United States*, 2010.
• **Chen Beiwen**, **Vansteenkiste Maarten**, **Beyers Wim**, **Boone Liesbet**, **Deci Edward L.**, **Van der KaapDeeder**, **Duriez Bart** (...) *Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures*, 2015 https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/01/2015_ChenVansteenkisteEtAl_BPNS_MOEM.pdf
• **Chesterman J.**, **Galligan B.**, *Citizens without rights: Aborigines and Australian citizenship,* 1997.
• **Chua Amy**, *L'hymne de bataille de la mère tigre,* 2011.
• **Church A. Timothy** , **Katigbak Marcia S.**, **Locke Kenneth D.**, *Need Satisfaction and Well-Being : Testing Self-Determination Theory in Eight Cultures,* 2013 https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/14704/1/Self-determination_Accepted_version_JCCP.pdf
• **Cialdini Robert**, *Influence et manipulation,* 1984. ✦
• **Cohrs J. Christopher**, **Moschner Barbara**, **Maes Jürgen**, **Kielmann Sven**, *The Motivational Bases of Right-Wing Authoritarianism and Social Dominance Orientation : Relations to Values and Attitudes in the Aftermath of September 11, 2001*, 2005

• **Condomines Anaïs**, *Médecine et bizutage : au-delà du folklore, une « violence qui ne veut plus rien dire »*, LCI, 2017.
• **Contrapoints**, *les Incels,* 2018, https://www.youtube.com/watch?v=fD2briZ6fB0 ✦
• **Coulson William**, **Marra William**, *The Story of a Repentant Psychologist,* https://www.ewtn.com/catholicism/library/story-of-a-repentant-psychologist-11932
• **Creswell**, **J David**, **Way Baldwin M.**, **Eisenberger**, **Naomi I.**, **Lieberman Matthew D**. *Neural Correlates of Dispositional Mindfulness During Affect Labeling,* 2007.
• **Crocker J.**, & **Canevello A.** *Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals*, 2008.
• **Csikszentmihalyi Mihaly**, *Application of flow in human developement,* 2014.✦
• **Csikszentmihalyi Mihaly**, *Beyond boredom and anxiety,* 1975.✦
• **Csikszentmihalyi Mihaly**, *Flow and the fondation of positive psychology,* 2014.✦
• **Csikszentmihalyi Mihaly**, *The systems model of creativity,* 2015.✦
• **Csikszentmihalyi Mihaly**, *Vivre, la psychologie du bonheur,* 2004.✦
• **Cunneen C.**, *Community conferencing and the fiction of indigenous control,* 1997.
• **Damasio Alain**, *Les furtifs,* 2019✦
• **Damasio Antonio**, *L'erreur de Descartes,* 1995✦
• **Damasio Antonio**, *Spinoza avait raison,* 2003
• **Dambrun Michaël**, **Vatiné Elise**, *Reopening the study of extreme social behaviors : Obedience to authority within an immersive video environment,* 2010
• **Danner Fred W.** et **Lonky Edward A.**, *Cognitive-Developmental Approach to the Effects of Rewards on Intrinsic Motivation*, 1981
• **De Charette Laurence**, *Quand les victimes tendent la main aux condamnés*, Le figaro, le 01/04/2011.
• **De Rivera Joseph**, *Handbook on Building Cultures of Peace,* 2009.✦
• **Deci Edward L.**, **Ryan Richard M**., **Gagné Marylène**, **Leone Dean R.**, **Usunov Julian,** & **Kornazheva Boyanka P.**, *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination,* 2001 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_DeciRyanGagneLeoneEtal.pdf
• **Deci Edward L.**, **Driver Robert E.**, **Hotchkiss Lucinda**, **Robbins Robert J.**, **Wilson McDougal Ilona**, *The Relation of Mothers' Controlling Vocalizations to Children's Intrinsic Motivation,* 1993.
• **Deci Edward L.**, **Betley Gregory, Kahle James,** *When Trying to Win : Competition and Intrinsic Motivation,* 1981.
• **Deci Edward L.**, **Cascio**, **W. F.**, **& Krusell**, **J.** *Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique,* 1975.
• **Deci Edward L.**, **Haleh Eghrari**, **Brian C. Patrick**, **Dean R. Leone** *Facilitating Internalization : The Self-Determination Theory Perspective*, 1994.
• **Deci Edward L.**, **Koestner Richard**, **Ryan Richard M.**, *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, 1999
• **Deci E.L.**, **Ryan R.M.**, *The general causality orientations scale : Self-determination in personality,* 1985.
• **Deci E.L.**, **Connell J. P.**, & **Ryan R.M.** *Self-determination in a work organization,* 1989.
• **Deci, E.L.**, **Schwartz A.J.**, **Sheinman L.**, & **Ryan R.M.**, *An instrument to assess adults » orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence,* 1981.
• **Deci Edward L.** *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation,* 1971.
• **Deci Edward L.** *The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation,* 1972
• **Deci Edward L**., **Cascio**, **Wayne F.**, *Changes in Intrinsic Motivation as a Function of Negative Feedback and Threats.* 1972
• **Défenseur des droits**, *Discriminations et origines : l'urgence d'agir,* 2020. https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rap-origine-num-15.06.20.pdf ✦
• **Dejours C.**, *Aliénation et critique du travail,* 2006, https://www.cairn.info/revue-actuel-marx-2006-1-page-123.htm
• **Delle Fave Antonella**, **Massimini Fausto**, **Bassi Marta**, *Psychological Selection and Optimal Experience Across Cultures, social empowerment through personnal growth,* 2011.✦
• **Delle Fave Antonella**, *The flow model of intrinsic motivation in chinese : cultural and personal moderators*, 2004.
• **Desarmons.net** *1999 – 2019 : En 20 ans, l'Etat français a rendu borgne 65 personnes, dont 29 en une année !,* 2019, https://desarmons.net/2019/12/10/1999-2019-en-20-ans-letat-francais-a-rendu-borgne-au-moins-60-per-

sonnes/

• **Desarmons.net**, *Recensement provisoire des blessé-es des manifestations de Gilets Jaunes*, 2019 https://desarmons.net/2019/01/04/recensement-provisoire-des-blesses-graves-des-manifestations-du-mois-de-decembre-2018/

• **Dickie Bonnie**, *Hollow water,* 2000 https://www.nfb.ca/film/hollow_water/ ✦

• **Dimitropoulou Panayiota**, **Michaelides Michalis**, *Controlled Motivational Orientation and Prejudice The Mediating Role of Dehumanization*, 2016

• **Dixon Ejeris** et **Piepzna-Samarasinha Leah Lakshmi**, *Beyond Survival, Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement*, 2020 ✦

• **Djeriouat Hakim**, *Self-determination and risk: the role of life goals and causality orientation in domain-specific risk propensity,* 2015.

• **Dolan Paul**, **Galizzi Matteo M.** *Like ripples on a pond: Behavioral spillovers and their implications for research and policy,* 2015.

• **Donald**, **Bradshaw, Ryan**, **Basarkod**, **Ciarrochi**, **Duineveld**, **Guo**, **Sahdra**, *Mindfulness and Its Association With Varied Types of Motivation: A Systematic Review and Meta-Analysis Using Self-Determination Theory*, 2019

• **Drennan V. M.**, **Calestani M.**, **Ross F.**, **Saunders M.**, & **West P.** *Tackling the workforce crisis in district nursing: can the Dutch Buurtzorg model offer a solution and a better patient experience? A mixed methods case study,* 2018.

• **Dukmasova Maya**, *Tout le monde peut se passer de la police*, 2017. https://www.jefklak.org/tout-le-monde-peut-se-passer-de-la-police/✦

• **Duriez Bart**, *The social costs of extrinsic relative to intrinsic goal pursuits revisited : The moderating role of general causality orientation*, 2011 https://bartduriez.com/sites/default/files/PDF/2011_Duriez_PAID.pdf

• **Duriez Bart**, **Van Hiel Alain**, *The march of modern fascism. A comparison of social dominance orientation and authoritarianism,* 2002✦

• **Duriez Bart**, **Vansteenkiste Maarten**, **Soenens Bart**, **De Witte Hans**, *The Social Costs of Extrinsic Relative to Intrinsic Goal Pursuits: Their Relation With Social Dominance and Racial and Ethnic Prejudice*, 2007.

• **Dutton Jane**, **Lilius Jacoba**, **Kanov**, *The transformative potential of compassion at work*, dans *Handbook of Transformative Cooperation : New Designs and Dynamics,* Sandy Kristin Piderit, 2007.

• **Edwards**, **Franks**, **Friedgood**, **Lobban** et **Mackay**, *An experiment on obedience,* 1969

• **Einstein**, **Freud** *Pourquoi la guerre ?*, 1933 ; disponible en partie ici : https://fr.unesco.org/courier/may-1985/pourquoi-guerre-lettre-dalbert-einstein-sigmund-freud ✦

• **Eisenberger Naomi I.**, **Lieberman Matthew D.**, **Williams Kipling D.**, *Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion*, 2003.

• **Elms A. C.**, & **Milgram S.** *Personality characteristics associated with obedience and defiance toward authoritative command*, 1966.

• **Envoyé spécial** *« les patrons mettent-ils trop la pression ? »*, 28 février 2013 https://www.dailymotion.com/video/x2ymwlh

• **Envoyé spécial**, 20 septembre 2018 https://www.youtube.com/watch?v=K3j-VIG0Rcg

• **Enzle M. E.**, **Anderson S. C.** *Surveillant intentions and intrinsic motivation,* 1993.

• **Errera Pierre**, *Investir en EHPAD et dans la silver économie,* 2019.

• **Europe 1**, *Ehpad privés : une enquête TV dénonce une « course au profit »*, 2018.

• **Evans Paul, Bonneville-Roussy Arielle,** *Self-determined motivation for practice in university music students,* 2015

• **F.V.**, 20minutes, *Bore-out au travail* : « Les journées sont longues comme un jour sans pain », 2015 http://www.20minutes.fr/societe/1623851-20150604-bore-out-travail-journees-longues-comme-jour-pain

• **Fall Estelle,** I*ntroduction à la pleine conscience*, ,2016

• **Fallon James H.**, *The Psychopath Inside: A Neuroscientist's Personal Journey into the Dark Side of the Brain,* 2013.

• **Farmer Richard**, **Sundberg Norman D.**, *Boredom Proneness--The Development and Correlates of a New Scale,* 1986.

• **Fawthrop Wendy Jalonen**, Stanford Magazine, *Feminist Nun*, 2012 https://stanfordmag.org/contents/feminist-nun

• **Feldman S.**, **Stenner K.**, *Perceived threat and authoritarianism,* 1997.

• **Fousiani Kyriaki**, **Dimitropoulou Panayiota**, **Michaelides Michalis**, *Controlled Motivational Orientation and Prejudice The Mediating Role of Dehumanization,* 2016.

• **France Culture** *Police : tu l'aimes ou tu la quittes,* le 18/04/2019, https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/police-tu-laimes-ou-tu-la-quittes ✦

• **France culture** *Episode 4 : Nos vies françaises #2, Erik Blondin : dans la police ;* https://www.franceculture.fr/emissions/les-pieds-sur-terre/les-pieds-sur-scene-22-nos-vies-francaises ✦
• **Fromm Erich**, *Avoir ou être ?*, 1978. ✦
• **Gabriel Marine**, *La vérité au bout des lévres*, 2020.
• **Gagne Marylene**, *Autonomy Support and Need Satisfaction in the Motivation and Well-Being of Gymnasts*, 2003.
• **Gangloff Bernard**, **Duchon Coralie**, *La croyance en un monde du travail juste et sa valorisation sociale perçue*, 2010 https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-3-page-45.htm ✦
• **Gangloff Bernard**, L*'internalité et l'allégeance considérées comme des normes sociales : une revue,* 2002 ✦
• **Gatto Juliette, Dambrun Michaël**, *Autoritarisme et préjugés dans la police : l'effet d'une position d'infériorité numérique et le rôle du contexte normatif,* 2010 ✦
• **Gelles David**, *Mindful Work, how meditation is changing business,* 2015
• **Gendrot Valentin** *Flic, un journaliste a infiltré la police*, 2020.✦
• **Generation 5**, *Toward Transformative Justice, A Liberatory Approach to Child Sexual Abuse and other forms of Intimate and Community Violence*, 2007. http://www.usprisonculture.com/blog/wp-content/uploads/2012/03/G5_Toward_Transformative_Justice.pdf ✦
• **Gilbert Paul** , *The origins and nature of compassion focused therapy*, 2014.
• **Gilbert Paul**, **McEwan Kirsten**, **Matos Marcela, Rivis Amanda**, *Fears of compassion: Development of three self-report measures*, 2011.
• **Gilbert Paul**, **Woodyatt Lydia**, *An Evolutionary Approach to Shame-Based Self-Criticism, Self-Forgiveness, and Compassion*, 2017.
• **Gilbert Paul.** *What is shame ? Some core issues and controversies,* 1998.
• **Gilbert Paul.** *The evolution of shame as a marker for relationship security: A biopsychosocial approach*. 2007.
• **Giraud Pierre-Marie**, *Les gendarmes à l'origine de 13 % seulement des réclamations au Défenseur des droits*, L'essor, 12 mars 2019, https://lessor.org/societe/les-gendarmes-a-lorigine-de-13-seulement-des-reclamations-au-defenseur-des-droits/
• **Glass D. C.** *Changes in liking as a means of reducing cognitive discrepancies between self-esteem and aggression*, 1964.
• **Goetz**, **J. L.**, **Keltner, D.**, & **Simon-Thomas**, **E.**, *Compassion : An evolutionary analysis and empirical review*, 2010.
• **Graeber David**, *Bullshit Jobs,* 2018. ✦
• **Green-Demers I., Pelletier L. G., & Ménard S.** *The impact of behavioural difficulty on the saliency of the association between self-determined motivation and environmental behaviours*, 1997.
• **Greenberg Jeff**, **Pyszczynski Tom**, **Solomon Sheldon**, *The Causes and Consequences of a Need for Self-Esteem: A Terror Management Theory*, 1986
• **Greenberg J.**, **Pyszczynski T.**, **Solomon S.**, **Rosenblatt A.**, **Veeder M.**, **Kirkland S.**, **& Lyon**, **D.** *Evidence for terror management theory II : The effects of mortality salience on reactions to those who threaten or bolster the cultural worldview.,* 1990.
• **Greenstein A.**, **Koestner R.**, *Success in maintaining new year's resolutions: The value of self-determined reasons*, 1996
• **Grolnick**, **Wendy S.**, **Ryan Richard M.**, *Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school,* 1989.
• **Gros Frédéric**, *Désobéir*, 2017.✦
• **Hache Claire**, *Des touchers vaginaux sur des patientes endormies : « C'était pour apprendre »,* L'express, 2015.
• **Haegel Mymy**, *Un ex-incel explique comment il est sorti de son idéologie misogyne et toxique*, Madmoizelle, 2018. https://www.madmoizelle.com/incel-temoignage-920619✦
• **Hamm C.**, & **Glyn-Jones J.** *Implementing an adapted Buurtzorg model in an inner city*, 2019.
• **Hodge Ken**, **Chris Lonsdale**, **Jackson Susan A.**, *Athlete Engagement in Elite Sport : An Exploratory Investigation of Antecedents and Consequences*, 2009 https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.2026&rep=rep1&type=pdf
• **Hodgins Holley S.**, **Brown Ariel B.**, **Carver Barbara**, *Autonomy and control motivation and self-esteem*, 2007.
• **Hodgins Holley S.**, **Yacko H.A.**, **Gottlieb E.**, *Autonomy and nondefensiveness,* 2006.
• **Hofling Charles**, **Dalrymple Sarah**, **Nancy Graves** et **Chester Pierce** *An experimental study in nurse-physician relationships,* 1966.
• **Howell Andrew J.**, **Dopko Raelyne L.**, **Turowski Jessica B.**, **Buro Karen**, *The disposition to apologize*,

2011.
• **Hoyle Carolyn**, **Young Richard**, **Hill Roderick**, *Proceed with caution, an evaluation of the Thames Valley Police initiative in restorative cautioning*, 2002✦
• **Ilardi Barbara C**., **Leone Dean**, **Kasser Tim**, **Ryan Richard M.**, *Employee and Supervisor Ratings of Motivation : Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting*, 1993 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.431.4562&rep=rep1&type=pdf
• **Ilham Maad**, *Gardiens de la paix, Un documentaire d'Arte Radio,* 2020. https://www.arteradio.com/son/61664080/gardiens_de_la_paix ✦
• **Institute of play**, *Mission Pack : I Spy Greece,* https://clalliance.org/wp-content/uploads/2020/03/Mission-Pack-I-Spy-Greece.pdf
• **Institute of play**, *Q design pack system thinking,* https://clalliance.org/wp-content/uploads/2020/02/Design-Pack-Systems-Thinking.pdf✦
• **Jang Hyungshim**, **Reeve Johnmarshall**, **Ryan Richard M.**, **Kim Ahyoung**, *Can self-determination theory explain what underlies the productive, satisfying learning experiences of collectivistically oriented Korean students?* 2009 http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_JangReeveRyanKim_JEP.pdf
• **Janoff-Bulman R.**, **Sheikh S.**, & **Hepp S.** *Proscriptive versus prescriptive morality: Two faces of moral regulation,* 2009.
• **Johnstone Gerry** , **Van Ness Daniel W.**, *Handbook of restorative justice,* 2011✦
• **Johnstone G.** *Restorative Justice: ideas, values, debates,* 2002.
• **Kaba Mariame** et **Roth Lea** *Transforming Harm : Experiments in Accountability*, 2019 https://www.youtube.com/watch?v=t0X6MdSDC4w ✦
• **Kaloudis Harri**, *A first attempt at a systematic overview of the public record in English on Buurtzorg Nederland* (Part A — Buurtzorg's performance), 2016.. https://medium.com/@Harri_Kaloudis/a-first-attempt-at-a-systematic-overview-of-the-public-record-on-buurtzorg-nederland-part-a-ff92e06e673d
• **Kanov Jason M.**, Maitlis Sally, Worline Monica C., Dutton Jane E., Frost Peter J., Lilius Jacoba M., *Compassion in Organizational Life,* 2004.
• **Kasser T**, **Ryan R.M.**, *Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals,* 1996.
• **Kasser T.**, **Ryan R.M.**, *Be careful what you wish for : Optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals*, 2001.
• **Kasser Virginia Grow**, **Ryan Richard M.** *The Relation of Psychological Needs for Autonomy and Relatedness to Vitality, Well-Being, and Mortality in a Nursing Home*, 1999
• **Kasser T.**, & **Ryan R.M.** *A dark side of the American dream : Correlates of financial success as a central life aspiration*, 1993.
• **Kasser T.**, **Ryan R. M.**, **Zax M.**, & **Sameroff A.J.** *The relations of maternal and social environments to late adolescents' materialistic and prosocial values*, 1995.
• **Kaufman Keith A.**, **Glass Carol R.**, *Evaluation of Mindful Sport Performance Enhancement (MSPE): A New Approach to Promote Flow in Athletes*, 2009
• **Kaufman Scott B.** *Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind*, 2015.
• **Keeanga-Yamahtta Taylor**, *Black Lives Matter : Le renouveau de la révolte noire américaine*, 2017.
• **Kelly Allison C.**, **Zuroff David C.**, **Foa Clare L.**, **Gilbert Paul**, *Who Benefits from Training in Self-Compassionate Self-Regulation? A Study of Smoking Reduction*, 2009.
• **Kent Corita**, **Steward Jan**, *Learning by heart, Teachings to Free the Creative Spirit,* 2008 ✦
• **Kherief Hella**, *Le scandale des EHPAD*, 2019. ✦
• **Kieser E.**, *Holywood Priest*, 1991
• **Kilham W.**, **& Mann L.** *Level of destructive obedience as a function of transmitter and executant roles in the Milgram obedience paradigm*, 1974.
• **Kilpatrick William**, Crisis Magazine, *How the Sensitivity Movement Desensitized Catholics to Evil*, 2014 https://www.crisismagazine.com/2014/sensitivity-movement-desensitized-catholics-evil
• **King Martin Luther**, *Révolution non-violente,* 1964
• **Kirschenbaum H.** *On becoming Carl Rogers*, 1979
• **Knee C. Raymond**, **Heather Patrick**, **Vietor Nathaniel A.**, *Self-Determination as Growth Motivation in Romantic Relationships*, 2002
• **Knee C.Raymond**, **Neighbors Clayton**, *Self-determination, perception of peer pressure, and drinking among college students,* http://faculty.washington.edu/claytonn/publications/Knee_Neighbors_2002.pdf
• **Knee C. R.**, **Canevello**, **A.**, **Bush**, **A. L.**, & **Cook**, **A.** *Relationship-contingent self-esteem and the ups and downs of romantic relationships*, 2008.

• **Knee C. R.**, **Neighbors C.** and **Vietor N. A.** *Self-determination theory as a framework for understanding road rage,* 2001.
• **Koestner R.**, **Zuckerman M.**, *Causality orientations, failure, and achievement*, 1994.
• **Koestner Richard**, **Houlfort Nathalie**, **Paquet Stephanie**, **Knight Christine**, *On the Risks of Recycling Because of Guilt: An Examination of the Consequences of Introjection*, 2001.
• **Koestner Richard**, **Losier G. F**., **Vallerand R. J.**, **Carducci D.** *Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory,* 1996.
• **Koestner Richard**, **Ryan Richard M.**, **Bernieri Frank**, **Holt Kathleen**, *Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity*, 1984
• **Koestner Richard**, **Zuckerman Miron**, *Causality Orientations, Failure, and Achievement,* 1994
• **Kostrz Marie**, *Justice restaurative : la France tarde à réunir victime et bourreau,* Rue 89, le 14 novembre 2016.
• **Kotsou I.**, **Leys C.** *Self-Compassion Scale (SCS): Psychometric Properties of The French Translation and Its Relations with Psychological Well-Being, Affect and Depression,* 2016. https://self-compassion.org/wp-content/uploads/2018/05/French-SCS.pdf
• **Kraus M. W.**, **Piff P. K.**, & **Keltner D.** *Social class, sense of control, and social explanation*, 2009.
• **Kraus M. W.**, **Piff P. K.**, **Mendoza-Denton R.**, **Rheinschmidt M. L.**, & **Keltner D.** *Social class, solipsism, and contextualism : How the rich are different from the poor,* 2012.
• **Krieger L.S.**, **Sheldon K.M.**, *What makes lawyers happy: A data-driven prescription to redefine professional success,* 2014.
• **Ku L.**, **Dittmar H.**, **Banerjee R.**, *To have or to learn ? The effects of materialism on British and Chinese children's learning.*
• **Kugelmann R.** . *An encounter between psychology and religion: Humanistic psychology and the Immaculate Heart of Mary nuns*, 2005✦
• **L'humanité**, *Vague de suicides chez IBM,* 2013 L https://www.humanite.fr/vague-de-suicides-chez-ibm
• **Laloux Frederic**, *Reinventing Organizations*, 2014✦
• **Lane R.D.**, & **Schwartz G.E.** *Levels of emotional awareness: A cognitive-developmental theory and its application to psychopathology*, 1987.
• **Lareau Anette**, *Invisible inequality: Social class and childrearing in black families and white families*, 2002.
• **Lavine Howard** , **Lodge Milton**, **Freitas Kate**, *Threat, Authoritarianism, and Selective Exposure to Information*, 2005.
• **Le Dantec Félix**, *L'égoïsme seule base de toute société : Étude des déformations résultant de La Vie En Commun*, 1911.
• **Le Figaro**, *Violences en Ehpad : trois ans ferme en appel pour un aide-soignant,* 2019. https://www.lefigaro.fr/flash-actu/violences-en-ehpad-trois-ans-ferme-en-appel-pour-un-aide-soignant-20190703
• **Leask**, **C. F.**, **Bell, J.**, & **Murray**, **F.** *Acceptability of delivering an adapted Buurtzorg model in the Scottish care context*, 2020.
• **Lecomte Jacques**, *Introduction à la psychologie positive*, Dunod, 2014
• **Legate N.**, **DeHaan CR.**, **Weinstein N.**, *Hurting you hurts me too: The psychological costs of complying with ostracism*, 2013.
• **Legault L**, **Gutsell JN**, **Inzlicht M**, *Ironic effects of antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice*, 2011
• **Legault Lisa**, **Green-Demers Isabelle**, **Grant Protius**, *On the Self-Regulation of Implicit and Explicit Prejudice: A Self -Determination Theory Perspective*, 2007
• **Legeneraliste.fr**, *Clermont-Ferrand : quand l'esprit carabin va trop loin...,* 2015.
• **Légifrance**, *Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile,* Version en vigueur au 08 avril 2009 https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?
• **Lekes N.**, **Hope N.H.**, **Gouveia L.**, **Koestner L.**, *Influencing value priorities and increasing well-being: The effects of reflecting on intrinsic value*s, 2012.
• **Lepage Johan**, *Rôle des mécanismes d'autorégulation dans la soumission à l'autorité,* 2017. ✦
• **Lepper Mark R.**, Greene David *Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance andExtrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivatio*, 1975
• **Levesque Chantal**, **Pelletier Luc G.**, *On the Investigation of Primedand Chronic Autonomous andHeteronomous Motivational Orientations*, 2003 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.854.3459&rep=rep1&type=pdf
• **Levi Primo**, *Les naufragés et les rescapés*, 1989
• **Levi Primo**, *Si c'est un homme*, 1947.

• **Levin S.**, **Federico**, **C. M.**, **Sidanius**, **J.**, **Rabinowitz**, **J. L.** *Social Dominance Orientation and Intergroup Bias: The Legitimation of Favoritism for High-Status Groups*, 2002.

• **Ling Justin**, *'Not as ironic as I imagined': the incels spokesman on why he is renouncing them*, The Gardian, 2018

• **Lonky E.**, **Reihman J.M.**, *Self-regulation and moral reasoning as mediators of moral behavior*, 1990

• **Lorriaux Aude**, *Les MGTOW ou la haine des femmes poussée à son comble*, Slate, 2016. http://www.slate.fr/story/124103/mgtow-masculinistes-haineux

• **Lorriaux Aude**, *On apprend encore aux futurs gynécos à toucher les patientes endormies sans leur consentement*, Slate, 2018. http://www.slate.fr/story/170400/gynecologues-probleme-consentement-apprentissage-externes-medecine-touchers-vaginaux-rectaux

• **Lumley M. A.**, & **Provenzano K. M.** *Stress management through written emotional disclosure improves academic performance among college students with physical symptoms*, 2003.

• **MacPherson W.**, *The Stephen Lawrence Inquiry*, 1999.

• **MadmoiZelle**, *Témoignages, Mise à jour de mon témoignage : je suis une « bâtarde de flic »*, 30 avril 2019

• **Magnus C.M.R.**, **Kowalski K.C.**, **Mchugh T.L.F.**, *The role of self-compassion in women's self-determined motives to exercise and exercise-related outcomes*, 2010.

• **Maloney Susan M** *Obedience, responsability and freedom : anita m. caspary IHM, and the post conciliar renewal of catholic wowen religious*, 2014

• **Manahan N.**, **Curb R.** *Lesbian Nuns : Breaking Silence*, 1985✦

• **Mantell**, *The potential for violence in Germany,* 1971.

• **Marchand Leïla**, *Pollution : un confinement tous les ans pour atteindre les objectifs climatiques*, Les echos, 2020 https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/pollution-un-confinement-tous-les-ans-pour-atteindre-les-objectifs-climatiques-1204310

• **Marinak Barbara A.**, **Gambrell Linda B.**, *Intrinsic Motivation and Rewards: What Sustains Young Children's Engagement with Text ?*, 2008.

• **Marinette**, *La sidération : pour aller plus loin,* 2016 https://www.youtube.com/watch?v=LVgHxho5i8I ; ✦

• **Marinette**, *Violences sexuelles : la sidération psychique,* 2016 https://www.youtube.com/watch?v=gQc5tmSP_rg&lc=UggGb9z9Kx8qpHgCoAEC✦

• **Martin-Krumm Charles**, *Traité de psychologie positive*, 2011.

• **Martin, B. Lobb**, **G. C. Chapman** et **R. Spillane** *Obedience under conditions demanding self-immolation*, 1976.

• **Martos T** , **Kopp MS**, *Life goals and well-being: Does financial status matter? Evidence from a representative Hungarian sample*, 2012

• **Mask** https://www.ontheblock.org/about

• **Matosic D.**, **Ntoumanis N.**, **Boardley I. D.**, **Sedikides C.**, **Stewart B. D.**, **N. Chatzisarantis** *Narcissism and coach interpersonal style: A self-determination theory perspective,* 2015.

• **Mauss Iris B.**, **Bunge Silvia A.**, **Gross James J.**, *Automatic Emotion Regulation,* 2007.

• **Maxime Grimbert**, *Marty, En 10 ans, 47 décès liés aux violences policières, aucun fonctionnaire en prison,* 2017 https://www.streetpress.com/sujet/1495554039-morts-victimes-police 23/05/2017 Par Maxime Grimbert, Marty

• **McGonigal Jane**, *Reality is Broken*, 2010. ✦

• **McHoskey J.W.**, *Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest : A self-determination theory analysis*, 1999

• **McLaughlin E. et Murji K.**, *After the Stephen Lawrence Report*, 1999.

• **Midal Fabrice**, *Foutez-vous la paix,* 2017 ✦

• **Mikolajczak Moïra**, **Quoidbach Jordi**, **Kotsou Ilios**, **Nelis Delphine**, *Les compétences émotionnelles*, 2020

• **Milgram Stanley**, *Soumission à l'autorité,* 1974✦

• **Ministère de la justice**, *Qu'est-ce que la justice restaurative ?*, 2017 http://www.justice.gouv.fr/le-ministere-de-la-justice-10017/quest-ce-que-la-justice-restaurative-29943.html

• **Modigliani Andre**, **Rochat François**, *The Role of Interaction Sequences and the Timing of Resistance in Shaping Obedience and Defiance to Authority*, 1995

• **Moller Arlen C.**, **Deci Edward L.**, *Interpersonal control, dehumanization, and violence : A self-determination theory perspective*, 2010.

• **Moller Arlen C.**, **Roth Guy**, **Niemiec Christopher P.**, **Kanat-Maymon Yaniv**, **Deci Edward L.**, *Mediators of the associations between parents' conditional regard and the quality of their adult-children's peer-relationships*, 2018

• **Montesorri Maria**, *De l'enfant à l'adolescent,* 1948✦
• **Morris Ruth**, *Stories of transformative justice*, 2000.
• **Muller Quentin**, **Castanier Yann** *Sexisme, grossophobie et harcèlement, 78 employés de McDonald's brisent l'omerta*, Streetpress et Médiapart, 2020 https://www.streetpress.com/sujet/1602408895-sexisme-grossophobie-harcelement-78-employes-mcdonalds-brisent-omerta-agression-sexuelle
• **Muller Quentin**, **Castanier Yann**, Management par la terreur au siège français de McDonald's, Streetpress, 2020 https://www.streetpress.com/sujet/1602262138-management-par-terreur-siege-francais-mcdonalds-harcelement-droit-travail-societe-fast-food
• **Münster Halvari A. E.**, **Halvari H.**, **Bjørnebekk G.**, & **Deci E.L.** *Self-determined motivational predictors of increases in dental behaviors, decreases in dental plaque, and improvement in oral health: A randomized clinical trial*, 2012.
• **Nandram Sharda S.**, *Features and impact of the Buurtzorg approach.*
• **Nandram Sharda S.**, *Organizational innovation by integrating simplification, learning from Buurtzorg Nederland,* 2015.✦
• **Narvaez D.**, & **Witherington D.***Getting to baselines for human nature, development, and wellbeing*, 2018.
• **Nations Unis Office contre la drogue et le crime**, *Manuel sur les programmes de justice réparatrice*, New York, 2008. https://www.unodc.org/documents/justice-and-prison-reform/Programme_justice_reparatrice.pdf
• **Neely Michelle E.** , **Schallert Diane L.**, **Mohammed Sarojanni S.**, **Roberts Rochelle M.**, **Chen Yu-Jung**, *Self-kindness when facing stress : The role of self-compassion, goal regulation, and support in college students' well-being*, 2009.
• **Neff K.D.**, **Hsieh Y.**, & **Dejitthirat K.** *Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure* , 2005.
• **Neff**, **K.D.** *The development and validation of a scale to measure self-compassion*, 2003a.
• **Neighbors Clayton**, **Larimer Mary E.**, **Markman Geisner Irene**, **Knee Raymond**, *Feeling Controlled and Drinking Motives Among College Students : Contingent Self-Esteem as a Mediator*, 2004.
• **Neighbors Clayton**, **Larimer Mary E.**, *Self-Determination and Problem Gambling Among College Students*, 2004.
• **Neumann Craig S.** et **Hare Robert D.**, *Psychopathic traits in a large community sample : Links to violence, alcohol use, and intelligence*, 2008
• **Nick Christopher**, *Le jeu de la mort*, direction scientifique Jean-Léon Beauvois (2012)✦
• **Niemiec C.P.**, **Ryan R.M.**, **Deci E.L.**, *The path taken : Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life*, 2009
• **Nowicki S**., **Duke M.P.**, *Individual differences in the nonverbal communication of affect: The Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy Scale*, 1994.
• **Oliner Pearl** et **Oliner Samue**l *The Altruistic Personnality,* 1988 ✦
• **Oliner Samuel P.**, **Oliner Pearl M.**, **Baron Lawrence**, **Blum Lawrence A.**, **Krebs Dennis L.**, **Smolenska M. Zuzanna** *Embracing the Other: Philosophical, Psychological, and Historical Perspectives on Altruism* ,1992 Disponible en open access ici : https://www.jstor.org/stable/j.ctt9qg24m✦
• **ONU info**, *Calais : des experts de l'ONU exhortent la France à fournir de l'eau potable et des services d'assainissement aux migrants*, 2018 https://news.un.org/fr/story/2018/04/1010321
• **Packard D**., *The HP way : how bill hewlett and i built our company*, 1995.
• **Paradise Andrew W.** , **Kernis Michael H.**, *Self-esteem and Psychological Well-being: Implications of Fragile Self-esteem*, 2002.
• **Pareja Nina**, *Un « incel » repenti regrette le manque d'ironie du mouvement masculiniste*, Slate, 2018. http://www.slate.fr/story/163424/peterson-incel-repenti-regrette-manque-ironie-mouvement-masculiniste
• **Parisot Laurence**, *« Benchmarker c'est la santé »,* Bruxelles le 8 février 2008.
• **Patall E. A.**, **Cooper H.**, & **Wynn S. R.** *The effectiveness and relative importance of choice in the classroom*, 2010.
• **Pelletier Luc G.**, **Fortier Michelle S.**, **Vallerand Robert J.**, **Brière Nathalie M.**, *Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation, and Persistence : A Prospective Study*, 2001
• **Pelletier Luc G.**, **Tuson Kim M.**, **Fortier Michelle S.**, **Vallerand Robert J.**, **Briére Nathalie M.**, **Blais Marc R.**, *Toward a New Measure of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Amotivation in Sports : The Sport Motivation Scale (SMS)*, 1995
• **Pennebaker J. W.**, **Kiecolt-Glaser J. K.**, & **Glaser R.** *Disclosure of traumas and immune function: Health implications for psychotherapy*, 1988.
• **Peterson Jack**, *Why i'm leaving incel*, https://www.youtube.com/watch?v=ng29REVIyTQ
• **Philippe Frederick L.**, **Koestner Richard**, **Beaulieu-Pelletier Genevieve**, **Lecours Serge** et **Lekes Na-**

tasha, *The Role of Episodic Memories in Current and Future Well-Being*, 2011 https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/Pers%20Soc%20Psychol%20Bull-2012-Philippe-505-19.pdf

• **Piff Paul K.**, *Wealth and the Inflated Self : Class, Entitlement, and Narcissism,* 2014.

• **Piff P. K.**, **Kraus M.W.**, **Côté S.**, **Cheng B.H.**, & **Keltner D.** *Having less, giving more : The influence of social class on prosocial behavior,* 2010.

• **Pittman Thane S.**, **Davey Margaret E.**, **Alafat Kimberly A.**, *Informational versus Controlling Verbal Rewards,* 1980

• **Plant Robert W.**, **Ryan Richard M.**, *Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles*, 1985.

• **Pleux Didier**, **Cottraux Jean**, **Borch-Jacobsen Mikkel**, *Le livre noir de la psychanalyse*, 2005✦

• **Pommier Elizabeth**, **Neff Kristin D.**, **Tóth-Király István**, *The development and validation of the compassion scale*, 2019. https://self-compassion.org/wp-content/uploads/2019/09/Pommier2019.pdf

• **Pratto Felicia**, **Stallworth Lisa M.**, **Sidanius Jim** *The gender gap: Differences in political attitudes and social dominance orientation*, 1997.

• **Purser Ronald**, McMindfulness, 2019.✦

• **Radel**, **R.**, **Sarrazin**, **P.**, **Legrain**, **P.**, & **Wild**, **T. C.** *Social contagion of motivation between teacher and student : Analyzing underlying processes*, 2010.

• **Rand Ayn**, La vertu d'égoïsme, 1964

• **Reader Mark J.**, **Dollinger Stephen J.**, *Deadlines, Self-Perceptions, and Intrinsic Motivation*, 1982

• **Restorative Justice Council**, *Restorative justice and policing Information pack* October 2014, https://restorativejustice.org.uk/sites/default/files/resources/files/1z87_info_packs%20 (2) % 20police.pdf ✦

• **Ricard Matthieu**, *La pleine conscience bienveillante*, 2015 https://www.matthieuricard.org/blog/posts/la-pleine-conscience-bienveillante

• **Ricard Matthieu**, *Plaidoyer pour l'altruisme,* 2013.✦

• **Ricard Matthieu**, *Plaidoyer pour le bonheur*, 2003.

• **Rickert Edward J.** , *Authoritarianism and Economic Threat: Implications for Political Behavior*, 1998.

• **Ridderinkhof Anna**, **de Bruin Esther**, **Brummelman Eddie**, **Bögels Susan** *Does mindfulness meditation increase empathy? An experiment* 2017 https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15298868.2016.1269667

• **Rieffe C.**, **Oosterveld P.**, **Miers AC.**, **Terwogt M.M.**, *Emotion awareness and internalising symptoms in children and adolescents: The Emotion Awareness Questionnaire revised*, 2008.

• **Rigby Scott**, **Ryan Richard M.** *Glued to Games: How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound*, 2011✦

• **Rigouste Mathieu**, *La domination policière : Une violence industrielle*, 2012.

• **Roche D.**, *Accountability in restorative justice,* 2003.

• **Rodger Elliot**, *My twisted world, the story of Elliot Rodger,* 2014

• **Rogers Carl R.**, *La relation d'aide et la psychothérapie*, 1942✦

• **Rogers Carl R.**, *Le développement de la personne*, 1966✦

• **Rogers Carl R.**, *Liberté pour apprendre*, 1969✦

• **Rolland-Diamond Caroline**, *Black America : Une histoire des luttes pour l'égalité et la justice (XIXe-XXIe siècle)*, 2016.

• **Rosenberg Marshall B**, *la communication non-violente,* 2003.

• **Ross**, **M**. *Salience of reward and intrinsic motivation*, 1975.

• **Ryan Richard M.**, **Chirkov Valery I.**, **Little Todd D.**, **Sheldon Kennon M.**, **Timoshina Elena**, **Deci Edward L.** , *The American Dream in Russia: Extrinsic Aspirations and Well-Being in Two Cultures*, 1999.

• **Ryan Richard M.**, **Bernstein Jessey H.**, **Brown Kirk Warren** *Weekends, Work, and Well-Being: Psychological Need Satisfactions and Day of the Week Effects on Mood, Vitality, and Physical Symptoms*, 2010 http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_RyanBernsteinBrown_Weekends_JSCP.pdf

• **Ryan Richard M.**, **Deci Edward L.**, *Self-determination Theory,* 2017✦

• **Ryan R.M**, **Deci E.L**, *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being,* 2001.

• **Ryan R.M.** *Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory*, 1982.

• **Ryan R.M.** & **Connell, J. P.** *Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains*, 1989.

• **Ryan R.M.** & **Grolnick W.S.** *Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions*, 1986.

• **Ryan R. M.**, **Brown K.W.**, *What is Optimal Self-Esteem ? The Cultivation and Consequences of Contingent vs. True Self-Esteem as Viewed from the Self-Determination Theory Perspective* , 2006.

• **Ryan R. M.**, **Rigby S.**, **King K.**, *Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health,* 1993.
• **Sachs Jeffrey D.**, *From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals*, 2012.
• **Salen Katie**, Zimmerman Eric, *Rules of play*, 2003.
• **Sales Stephen M.**, Friend Kenneth E., *Success and failure as determinants of level of authoritarianism*, 1973.
• **Sales S. M.** . *Economic threat as a determinant of conversion rates in authoritarian and nonauthoritarian churches*, 1972.
• **Sanders A.** and **Young R.**, *Police powers*, 2003.
• **Sandor D.**, *The thickening blue wedge in juvenile justice*, 1994.
• **Schatz Robert T.**, **Staub Ervin**, **Lavine Howard**, *On the Varieties of National Attachment : Blind Versus Constructive Patriotism*, 1990.
• **Schmierbach Mike**, **Chung Mun-Young**, **Wu Mu, Kim Keunyeong**, *No One Likes to Lose, The Effect of Game Difficulty on Competency, Flow, and Enjoyment*, 2014.
• **Schmuck P.**, **Kasser T.**, **Ryan R.M.**, *Intrinsic and extrinsic goals: Their structure and relationship to well-being in German and US college students*, 2000.
• **Schultz Patricia P.**, **Ryan Richard M.**, **Niemiec Christopher P.**, **Legate Nicole**, **Williams Geoffrey C.**, *Mindfulness, Work Climate, and Psychological Need Satisfaction in Employee Well-being*, 2014. https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2015/06/2014_SchultzRyan.pdf
• **Schurz G.** *Examination of the relations between personality-characteristics and the readiness for destructive obedience*, 1985.
• **Sedikides Constantine**, **Ntoumanis Nikos**, **Sheldon Kennon M.**, *I am the chosen one: Narcissism in the backdrop of self-determination theory*, 2018✦
• **Séguin Chantal**,**Pelletier Luc G.**, **Hunsley John**, *Predicting Environmental Behaviors: The Influence of Self-Determined Motivation and Information About Perceived Environmental Health Risks*, 1999.
• **Semelin Jacques et Mellon Christian**, *La non-violence*, 1994.✦
• **Semelin Jacques**, *Pour sortir de la violence*, 1983✦
• **Semelin Jacques**, *Purifier et détruire, usages politiques des massacres et génocides,* 2005✦
• **Semelin Jacques**, *Sans armes face à Hitler,* 1998✦
• **Seppälä Emma M.**, **Simon-Thomas Emiliana**, **L. Brown Stephanie**, **Worline Monica C.,** *Handbook of compassion science,* 2017.✦
• **Sereny Gitta**, *Au fond des ténèbres, un bourreau parle : Franz Stangl commandant de Treblinka*, 1974✦
• **Shanab M.E.**, **Yahya K.A.**, *A cross-cultural study of obedience*, 1978
• **Shanab M.E.**, **Yahya**, **K.A**. *A behavioral study of obedience in children*, 1977.
• **Shapira, Z.** *Expectancy determinants of intrinsically motivated behavior*, 1976.
• **Sheldon Kennon M.**, **Elliot A.J.**, **Ryan R.M.**, *Self-concordance and subjective well-being in four cultures*, 2004 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.431.4562&rep=rep1&type=pdf
• **Sheldon Kennon M.**, **Abad Neetu**, **Omoile Jessica**, *Testing Self-Determination Theory via Nigerian and Indian adolescents* , 2009
• **Sheldon Kennon M.**, **Krieger Lawrence S.**, *Understanding the Negative Effects of Legal Education on Law Students: A Longitudinal Test of Self-Determination Theory*, 2007 https://immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/SAGEP_UK/S070504S.pdf
• **Sheldon Kennon M.**, **Ryan Richard** et **Reis Harry T.**, *What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person*, 1996 https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1996_SheldonRyanReis.pdf
• **Sheldon Kennon**, **Prentice Mike**, *The Experiential Incompatibility of Mindfulness and Flow Absorption*,
• **Shell Jess**, *l'art du game design,* 2008.✦
• **Sibley Chris G.**, **Duckitt John**, *Personality and Prejudice : A Meta-Analysis and Theoretical Review,* 2008.
• **Sidanius Jim**, **Pratto Felicia**, *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression,* 1999.
• **Siebel Jennifer**, *The mask you live in it,* 2015.✦
• **Singer Tania**, **Bolz Matthias**, *Compassion. Bridging Practice and Science*, 2013. http://www.compassion-training.org/?lang=en&page=download✦
• **Sirois F.M.**, *Procrastination and stress : Exploring the role of self-compassion,* 2014.
• **Skidmore**, *Tang hosts retrospective of artist, activist, and educator Corita Kent*, 2013 https://www.skidmore.edu/news/2013/0110-corita-kent.php#top
• **Skinner B. F.**, *Behaviorism at fifty,* 1964
• **Smith Patti**, *Just Kids,* 2010✦

• **Smith W. E.** *The effects of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation*, 1975

• **Snowden Edward**, *Mémoires Vives,* 2019.✦

• **Spitz René A.**, *Hospitalism : An Inquiry into the Genesis of Psychiatric Conditions in Early Childhood*, 1945.

• **Steingut R.R.**, **Patall E. A.**, & **Trimble S.S.** *The effect of rationale provision on motivation and performance outcomes: A meta-analysis*, 2017.

• **Stephens Nicole M.**, **Fryberg**, **Stephanie A.**, **Markus Hazel Rose**, **Johnson Camille S.**, **Covarrubias Rebecca,** *Unseen disadvantage: How American universities' focus on independence undermines the academic performance of first-generation college students*, 2012.

• **Straub Ervin** *The Psychology of Good and Evil, why Children, Adults, and Groups Help and Harm Others*, 2003. ✦

• **Strauss**, **Jaine**, **Ryan**, **Richard M.**, *Autonomy disturbances in subtypes of anorexia nervosa,* 1987.

• **Street Press**, *Témoignage #sur écoutes, 2020.* https://twitter.com/streetpress/status/1263152511440977920; https://twitter.com/streetpress/status/1265326834310426626; https://twitter.com/streetpress/status/1261281040653602817

• **Stuewig Jeffrey**, **Tangney June P.**, **Kendall Stephanie**, **Folk Johanna B.**, **Reinsmith Meyer Candace**, **Dearing Ronda L.**, *Children's Proneness to Shame and Guilt Predict Risky and Illegal Behaviors in Young Adulthood*, 2014

• **Tan Chade-Meng** *An Introduction to the « Search Inside Yourself » Program, Developed at Google* https://mindfulnessexercises.com/free-online-mindfulness-courses/search-inside-yourself-program-developed-at-google/

• **Tangney Price June**, **Stuewig Jeff**, **Mashek Debra**, *Moral Emotions and Moral Behavior*, 2007.

• **Tassinari M.A.** *La dimension politique des relations d'aide : la contribution de Carl Roger*, 2008 https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2008-2-page-229.htm

• **Teahan John E. A.** *Longitudinal Study of Attitude Shifts among Black and White Police Officers*, 1975.

• **Thomas Nicolas** et **Constant Arnaud**, *Ce que le gouvernement ne montre pas*, documentaire Amnesty International, https://www.youtube.com/watch?v=bEofCXw8iCU ✦

• **Thomas Nicolas** et **Constant Arnaud**, *Coupable d'avoir sauvé des vies*, documentaire Amnesty international, https://www.youtube.com/watch?v=_5a0oYbaA5w ;✦

• **Twenge Jean M.**, **Campbell W. Keith**, **Foster Craig A.**, *Parenthood and Marital Satisfaction : A Meta-Analytic Review*, 2012.

• **Unanue Wenceslao**, **Dittmar Helga**, **Vignoles Vivian L.**, **Vansteenkiste Maarten**, *Materialism and Well–Being in the Uk and Chile: Basic Need Satisfaction and Basic Need Frustration as Underlying Psychological Processes*, 2014.

• **Utvær Britt Karin Støen**, **Hammervold Randi**, **Haugan Gørill**, *Aspiration Index in Vocational Students – Dimensionality, Reliability, and Construct Validity,* 2014

• **Uysal Ahmet**, **Lee Lin Helen** , **Knee C. Raymond**, *The Association Between Self-Concealment From One's Partner and Relationship Well-Being*, 2012.

• **Uysal Ahmet**, **Lee Lin Helen**, **Knee C. Raymond**, *The Role of Need Satisfaction in Self-Concealment and Well-Being,* 2010.

• **Van Hiel A.**, **Vansteenkiste M.**, *Ambitions fulfilled ? The effects of intrinsic and extrinsic goal attainment on older adults' ego-integrity and death attit0udes*, 2009

• **Van hiel**, **Onraet**, **De Keersmaecker**, **Fontaine**, *The relationship of trait emotional intelligence with right-wing attitudes and subtle racial prejudice,* 2017.

• **Van Kleef Gerben A.**, **Oveis Christopher, van der Löwe Ilmo**,**LuoKogan Aleksandr**, **Goetz Jennifer**, **Keltner Dacher**, *Power, Distress, and Compassion : Turning a Blind Eye to the Suffering of Others,* 2008.

• **Vansteenkiste M.**, **Timmermans T.**, **Lens W.**, **Soenens B.**, & **Van den Broeck A**, *Does extrinsic goal framing enhance extrinsic goal-oriented individuals' learning and performance? An experimental test of the match perspective versus self-determination theory*, 2008.

• **Vansteenkiste**, **Lens Willy**, **De Witte Hans**, **Feather N.T.**, *Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory*, 2005

• **Vansteenkiste M.**, **Simons J.**, **Lens W.**, **Sheldon K.M.**, & **Deci E.L.** *Motivating Learning, Performance, and Persistence : The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts,* 2004.

• **Walker W.D.**, **Rowe R. C.**, & **Quinsey, V.L.** *Authoritarianism and sexual aggression*, 1993.

• **Weber Héléne** *Du ketchup dans les veines,* 2005✦

• **Weinstein Netta**, **Brown Kirk W., Ryan Richard M.** *A multi-method examination of the effects of mind-*

fulness on stress attribution, coping, and emotional well-being, 2009 https://greatergood.berkeley.edu/images/uploads/Weinstein-MindfulnessStress.pdf

• **Weinstein Netta**, **Hodgins Holley S.**, *The Moderating Role of Autonomy and Control on the Benefits of Written Emotion Expression*, 2008.

• **Weinstein N.**, **Ryan W. S.**, **DeHaan C.R.**, **Przybylski A. K.**, **Legate N.**, & **Ryan R. M.** *Parental autonomy support and discrepancies between implicit and explicit sexual identities: Dynamics of self-acceptance and defense*, 2012.

• **Weinstein**, **Netta.**, **Deci**, **Edward. L.**, & **Ryan Richard. M.** *Motivational determinants of integrating positive and negative past identities*, 2011.

• **Weinstein**, **Przybylski et Ryan** *Can nature make us more caring? Effects of immersion in nature on intrinsic aspirations and generosity,* 2009 https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1052.3723&rep=rep1&type=pdf

• **White R.D.**, **Alder C.**, *The police and young people in Australia,* 1994.

• **Williams G.C.**, **Hedberg V.A**,. **Cox E.M.**, *Extrinsic Life Goals and Health-Risk Behaviors in Adolescents,* 2000.

• **Winckler Martin**, *Les brutes en blanc,* 2016.

• **Wouters Sofie**, **Duriez Bart**, **Koen Luyckx**, **Colpin Hilde**, **Bijttebier Patricia**, **Verschueren Karine**, *Parental goal promotion and college students' self-esteem level and contingency: The mediating role of need satisfaction*, 2014.

• **Yarnell Lisa M.**, **Neff Kristin D.**, *Self-compassion, Interpersonal Conflict Resolutions, and Well-being*, 2013.

• **Yu S.**, **Assor A.**, **Liu X.**, *Perception of parents as demonstrating the inherent merit of their values: Relations with self-congruence and subjective well-being,* 2015

• **Zehr Howard** et **Gohar Ali** , *The little book of restorative justice,* 2002 https://www.unicef.org/tdad/littlebookrjpakaf.pdf ✦

• **Zehr Howard**, *Restorative justice or transformative justice ?*, 2011. https://emu.edu/now/restorative-justice/2011/03/10/restorative-or-transformative-justice/

• **Zinn Howard**, *Une histoire populaire des États-Unis,* 1980.

• **Zobrist Jean-François**, *INNOVATION ? Une autre philosophie de management ? 13) La performance vient des ouvriers/La performance vient de la structure* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/13.pdf

• **Zobrist Jean-François**, *INNOVATION ? Une autre philosophie de management, 16) L'Homme est systématiquement considéré comme Bon/L'Homme est systématiquement considéré comme mauvais* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/16.pdf

• **Zobrist Jean-François**, *INNOVATION ? Une autre philosophie de management, 58) Gestion promenade/reporting* http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/58.pdf

• **Zuckerman Miron**, **Gioioso Concezia**, **Tellini Susan**, *Control orientation, self-monitoring, and preference for image versus quality approach to advertising*, 1988.