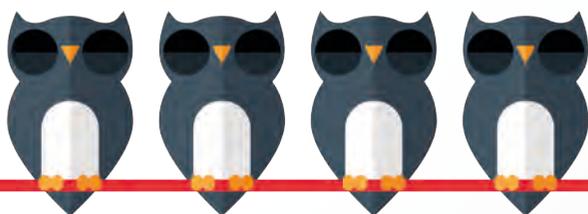


# LA BANALITÉ DU CONFORMISME

**Rester libre dans ses idées  
Choisir son engagement**









# **La banalité du conformisme**

# La banalité du conformisme

Rester libre dans ses idées - Choisir son engagement

**Auteur: Jean GRIMALDI d'ESDRA**

**Édition 2019**

**© GERESO Édition 2019**

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Principe de couverture: ATMOSPHERE COMMUNICATION

Illustration: © Vladimir Obradovic/istockphotos.com

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail: [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Mai 2019

ISBN: 978-2-37890-160-8

EAN 13: 9782378901608

ISBN numériques

ISBN eBook : 978-2-37890-254-4

ISBN ePub : 978-2-37890-255-1

ISBN Kindle : 978-2-37890-256-8

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

## Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir un module de formation
- Conduire le changement en entreprise
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Créer sa petite entreprise en 50 étapes
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Homo Creativus
- Je lance ma start-up !
- Le business plan en pratique
- Le guide du Community Manager
- L'empire du mail
- Manager la performance industrielle
- Montez en gamme !
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats !?
- Relations humaines : entre raison et sentiments
- S.O.S. Management en détresse !
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux
- Tous formateurs !

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* RH  
by GERESO



*« Ils ne mourraient pas tous, mais tous étaient frappés... »*

*LES ANIMAUX FRAPPÉS DE LA PESTE - JEAN DE LA FONTAINE*



# Sommaire

Avant-propos.....	11
<b>Chapitre 1 - Les origines du conformisme.....</b>	<b>15</b>
Choses vues dans la vie ordinaire.....	15
Définitions, de quoi parle-t-on ?.....	16
Petite histoire du conformisme.....	20
Les paradoxes du conformisme.....	36
Post-scriptum, Les Prophètes : Tocqueville, Péguy et Ortega y Gasset.....	38
<b>Chapitre 2 - Les mécanismes du conformisme .....</b>	<b>41</b>
Choses vues : la réunion.....	41
Principe de Dissociation.....	43
Principe de Dépossession .....	45
Principe d'Homogénéisation.....	47
Principe de Justification.....	49
Post-scriptum : 1984, une description romancée du monde conformiste .....	52
<b>Chapitre 3 - Une entrée en conformisme.....</b>	<b>57</b>
Le conformisme toujours possible.....	57
Les leviers du conformisme .....	61
Les « machinistes » du conformisme.....	80
Les accélérateurs du conformisme .....	85
Post-scriptum .....	92

<b>Chapitre 4 - L'alignement</b> .....	97
Choses vues, jouer le jeu .....	97
Le syndrome du pont de la rivière Kwai .....	100
Poser les finalités .....	103
S'engager sans se dissoudre .....	106
Post-scriptum .....	107
<b>Chapitre 5 - De l'indifférence à l'épuisement</b> .....	111
Le conformisme corrosif .....	111
La personne blessée .....	113
L'autorité scalpée .....	120
Post-scriptum .....	127
<b>Chapitre 6 - La rupture de la chaîne d'or : autonomie, plaisir, créativité</b> .....	129
Le mythe de l'innovation .....	129
Le mur de la réalité .....	133
Le bouillon de culture de l'inventivité .....	135
Post-scriptum .....	144
<b>Chapitre 7 - La dissidence, l'exclusion ou la passivité</b> .....	147
La dissidence toujours possible .....	147
Naissance du dissident .....	150
Basculement en dissidence .....	152
Proclamation de dissidence .....	154
Signification d'une dissidence dans une organisation .....	155
Survivre dans le conformisme .....	157
Post-scriptum .....	160
<b>Chapitre 8 - Sortir du conformisme</b> .....	165
Une ligne de défense intérieure .....	165
Retrouver ses finalités .....	167
Changer son regard .....	172
Retrouver son langage .....	175

Retrouver le sens de l'œuvre .....	179
Retrouver le sens de la proximité .....	182
Refuser la rationalité débridée .....	186
Retrouver l'étonnement et l'émerveillement.....	192
Retrouver sa pensée .....	197
Conclusion : Sortir du labyrinthe .....	209
Bibliographie .....	213
À propos de l'auteur.....	225



# Avant-propos

Le conformisme est l'état qui nous pousse à parler ou agir toujours comme ceux qui nous entourent. Parfois, quand nous voudrions présenter ou proclamer une vision personnelle, il nous incite à taire notre pensée. Homogénéité, unanimité, autocensure sont les facettes les plus évidentes du conformisme.

En règle générale, ce mot gêne : on ne sait le définir spontanément, on préfère parler des anticonformistes ou des non-conformistes qui sont en opposition avec leur communauté ou la société. La réalité se définit par l'exception... Mais le phénomène principal est ignoré. Toujours. Peut-être parce qu'il nous touche. Nous ne pouvons, ni ne voulons nous l'avouer.

Nous sommes en fait tous des hommes ordinaires, formatés par le conformisme. Les parcours, les privilèges, les événements de vie des uns et des autres nous paraissent néanmoins toujours si différents. Mais nos différences ne sont-elles pas un leurre ? Un simple habit qui cacherait la grande homogénéité ? Ordinaires ? Par l'esprit, par la volonté, par le langage, par l'action. Et tous ces hommes ordinaires se ressemblent. Ils vivent d'une pensée toute faite, nullement d'une pensée personnelle. Comment cela est-il donc possible ?

Nous avons mené notre enquête sur l'homme ordinaire, (vous, moi), immergé dans de grandes organisations et dans la société moderne : sa naissance, sa vie, son action, sa pensée. Il nous faut comprendre ce qu'il est, comment il fonctionne. La focalisation sur ce thème peut laisser penser au lecteur que le sujet abordé est la cause explicative de tout phénomène, de tous les maux de notre société. Loin de nous cette volonté. Simplement, l'étude de ce sujet marque la forte direction que prend la vie contemporaine.

Certains de nos développements s'appuient tout autant sur des romans de science-fiction que sur la vie quotidienne, des films que sur l'histoire, sur la sociologie, sur les pratiques des régimes totalitaires où le conformisme était

une chape de plomb bien visible, bien réelle. Pour lever le voile sur ce que nous ne voyions pas, il faut imaginer, transposer. Chausser les bonnes lunettes qui montrent la réalité de ce qui est peut-être notre univers d'aujourd'hui ou ce que sera celui de demain. Ces lectures, ces comparaisons pourraient laisser supposer que nous sommes déjà complètement broyés dans un monde conforme sans aucune possibilité de nous échapper, de vivre ou travailler dans un environnement à notre goût, à notre mesure, selon nos conceptions de la liberté et de l'épanouissement. Le pire n'est jamais certain. Mais nous sommes sans doute déjà des hommes « ordinaires » si aucun des symptômes du conformisme ne nous apparaît clairement.

L'analyse requiert aussi de pousser à leur stade ultime les prémisses que l'on peut recueillir avec objectivité dans la vie habituelle de nombre de nos contemporains. Le meilleur moyen de se défendre du conformisme est de dévoiler son mécanisme caché sur lequel nous n'aurons pas de prise s'il n'apparaît pas clairement. C'est un mécanisme dont la pratique modifie notre personnalité, par petites touches, insensiblement, subrepticement.

Des époques passées et des régimes abolis avaient déjà créé de tels processus. Sommes-nous assez inconscients pour nous imaginer totalement protégés de nouveaux risques ? Notre esprit rejette cette éventualité. Les signes annonciateurs seraient trop limpides, trop forts ; nous saurions réagir, condamner, dénoncer des tels agissements. Or dans notre vie ordinaire, des outils, des pratiques, des ressorts de la vie sociale se modifient insidieusement, se transforment, mutent, pour progressivement nous amener à des situations que nous ne voulons accepter pour rien au monde. Des successions de petits et grands ajustements dans nos styles de vie, dans notre travail, dessinent de nouvelles pratiques sociales. Phénomène plus subtil et pernicieux : et si nous-mêmes, sans nous en rendre compte, nous jouons un rôle majeur dans la création d'un nouveau conformisme ? Aucun d'entre nous n'accepte d'être traité de conformiste. Cela sonne comme une perte de liberté, comme une absence de pensée personnelle, comme une dévaluation de notre capacité supposée à apposer notre marque sur notre environnement. Et si nous avons malgré tout enclenché ces mécanismes ?

Se conformer au milieu ambiant pour créer des relations est pour beaucoup une action spontanée. Se mouler sur ce que pensent tous ceux qui nous entourent est une autre étape. En quelque sorte, la mise en conformité d'une personne avec un milieu se réalise par les règles en usage, les comportements attendus et les pensées banalisées.

Jacques Ellul, penseur très atypique, n'était pas loin de penser que le conformisme allait devenir un nouveau totalitarisme<sup>1</sup>. Qu'un esprit libre, de haute culture, nous alerte déjà dans le XX<sup>e</sup> siècle finissant, devrait susciter notre réflexion. L'expression « nouveau totalitarisme » est forte. Jacques Ellul y voit le risque d'une société où la liberté s'amenuise, puis disparaît.

Nous définirons ce qu'est le conformisme, ses formes atténuées, supportables, normales. Puis nous explorerons ce que signifie le conformisme universel, plus dangereux, plus envahissant.

La première sorte de conformisme ne nous paraît pas choquante, elle n'est pas condamnable, elle est nécessaire au fonctionnement de toute société. C'est plus ou moins le respect des convenances sociales qui sont la base d'une indispensable sociabilité. Communiquer avec nos proches, tisser des liens, se découvrir, trouver des points communs pour parler, vivre, agir ensemble.

La deuxième sorte de conformisme est une mise au pas, un abandon de notre individualité, de notre personnalité. Les pensées personnelles peuvent résister un certain temps dans le silence, la réserve. Mais à la fin, tout s'épuise, se disloque. On ne signifie plus aux autres, à nos voisins proches comme à l'institution ou l'organisation pour laquelle on travaille, notre perception, nos croyances, nos positions. On adopte, volontairement ou non, une manière de penser homogène qui préserve un consensus conforme à ce qui est véhiculé ordinairement autour de nous.

La troisième sorte enfin est le conformisme universel. Aucun secteur ne lui est étranger ou fermé. Il envahit tous les cercles de la vie sociale, il s'infiltré comme un gaz dans toutes les relations humaines. Il est suggéré, provoqué, contrôlé, imposé. Ce conformisme universel n'a pas atteint sa pleine diffusion, pour l'instant. Seules les sociétés totalitaires l'ont expérimenté dans le passé...

Nous nous proposons de décortiquer ce phénomène conformiste qui touche toutes les organisations de taille relativement importantes. Nous voulons comprendre où il prend naissance, comment il se généralise. Il nous faut mesurer ses impacts et ses conséquences, identifier des voies de sauvegarde, définir d'autres approches dans les organisations, dans la société, pour retrouver un climat plus sain, susciter la créativité en abandonnant une pensée toute faite.

---

*1. Jacques Ellul, historien du droit, sociologue a analysé tous les phénomènes d'évolution de nos sociétés. Il s'est penché sur le berceau de l'écologie. Une partie de son œuvre a notamment étudié les impacts de la technique sur nos vies, sur la Cité. Pour l'expression « conformisme et totalitarisme » cf. le film de Serge Steyer, Jacques Ellul, L'homme entier.*



## Chapitre 1

# Les origines du conformisme

### *Choses vues dans la vie ordinaire*

L'idée de ce livre s'est imposée lors d'une réunion dans une grande entreprise. Jamais la réalité du conformisme ne m'était apparue avec autant de force.

Que veulent les entreprises ? Reprenons les items d'un de ces cahiers des charges de formation des managers qui agitent le monde des consultants : être *out of the box*, agents d'innovation, agents de transformation, « épaisseur managériale ». Les mots ou expressions fétiches : courage, oser, audace, être en rupture, se différencier, savoir désobéir... sont aussi prononcés. Ces mots et expressions apparaissent partout. Signe de quelque chose qui voudrait émerger et de constats qui s'imposent.

Réunion dans un grand groupe. Avec professionnalisme, tous les participants d'une réunion décryptent les résultats d'un 360°, cet outil de diagnostic où la personne elle-même, son manager, des collègues, des collaborateurs portent un jugement sur ses attitudes et comportements. L'enjeu du programme de formation, qui fera suite au 360°, est important : préparer les dirigeants ou cadres supérieurs de demain. La synthèse des points clés à retrouver dans le programme de formation est réaffirmée : « Penser *out of the box*, avoir une attitude de courage, de rupture par rapport aux habitudes et aux modèles obsolètes. S'engager, entraîner, prendre des risques. »

Le bilan qualitatif et quantitatif des consultants décryptant l'exercice du 360° est terrible. « *Nous sommes face à des managers de qualité. Mais ils n'apparaissent pas entrepreneurs ; la prise de risque paraît exclue, parcourir de nouvelles routes improbables.* » Pourtant il n'y a rien de choquant à cela, selon nous. Peu de profils d'entrepreneurs émergent ou survivent dans une grande organisation. Le vrai rôle de ces responsables est de « tenir » l'organisation, d'apporter une expertise, de faire fonctionner les rouages d'une machine complexe. Ils reproduisent ; ils se reproduisent à l'intérieur d'un cadre connu. Les aventuriers ne sont guère présents. À quoi serviraient-ils ? Nous sommes face à une population homogène et conformiste de haut niveau académique.

Surprise, interrogation des DRH. « *Ce sont vraiment les cadres à potentiel de demain ? Comment trouver les ressources pour innover, renverser les tendances, inventer l'avenir de l'entreprise avec ces profils ?* »

Mais au fond faut-il être surpris ? Le système conduit au conformisme. On peut exprimer – pas trop, pas trop fort – des paroles de rupture, mais de là à les voir réalisées... qui y croirait ? Les organisations, et principalement les grandes organisations, génèrent spontanément un conformisme. Les individus consciemment ou inconsciemment l'acceptent. La plupart en ont vu l'intérêt : une relative et temporaire tranquillité, et surtout le système leur confèrent une sécurité appréciable. Les individus recherchent et acceptent ce conformisme qui va les protéger temporairement. Les dissidents sont rares, très rares. L'initiative et les solutions de la performance attendue viennent d'en haut, du modèle imposé, plus que de la stricte action individuelle.

Cela ne veut pas dire pour autant que ce comportement conforme fasse l'objet d'une totale et profonde acceptation de chaque personne. Ce peut être simplement une technique de protection. Il faut bien survivre ! La question que l'on peut légitimement poser est de savoir si cette contorsion mentale, induite par le comportement conforme, change profondément la personnalité ?

### ***Définitions, de quoi parle-t-on ?***

Que veut dire ce mot, conformisme, qui conduit à un « alignement » d'une grande partie de la population dans le quotidien des organisations ? En se plongeant dans les dictionnaires, on trouve bien sûr quelques indices supplémentaires.

Conformisme : *XVII<sup>e</sup> siècle. Emprunté de l'anglais conformist, « qui professe la religion officielle ».* La définition du dictionnaire fait référence à la religion

anglicane et à la quasi-obligation d'afficher son appartenance à celle-ci pour ceux qui souhaitaient pourtant pratiquer une autre foi en Angleterre.

*« Dérivé de conform, "conforme", d'origine française... Nom. Personne qui adopte une conduite conforme à celle qui est en usage dans le milieu où elle vit... Adj. Qui se conforme en toutes circonstances aux idées reçues, aux façons de vivre en usage dans son milieu, aux coutumes, aux traditions. Être, ne pas être conformiste. Une attitude conformiste. Avoir reçu une éducation très conformiste. Une morale conformiste. »*

Ajoutons pour faire bonne mesure, ces mots qui, selon nous, expriment le même courant : mise aux normes, normalisé, normé, conformité, mise en conformité, homogène, homogénéisation, habitudes...

Il peut y avoir des conformismes liés à un statut social, une appartenance culturelle, un lieu géographique, un âge, un réseau social, une langue, une appartenance ethnique, un type de métier ou d'activité, une attirance, un loisir ou une passion qui structurent la personne plus que son activité professionnelle ou son statut social.

Les opposants conscients ou inconscients à un conformisme se nomment ou sont nommés assez communément : anticonformistes, non-conformistes, originaux, atypiques, excentriques voire marginaux, rebelles. Les mots choisis exprimeront une nuance, une gradation dans le refus ou la provocation face au milieu ambiant.

Pour mieux cerner jusqu'où le conformisme peut être acceptable, il vaut mieux articuler les notions de conformisme et de conventions sociales, en nous appuyant sur l'exemple de la politesse. Nous verrons ainsi que tout conformisme n'est pas à rejeter dans ses formes atténuées. Un conformisme dans l'application de conventions est un ciment essentiel de la vie sociale. C'est une démarche conduisant plus facilement, plus naturellement au respect de l'autre ; une manière de maîtriser les risques de violence, de réguler les relations humaines qui ont besoin d'étapes préalables, de transitions. Nous allons aussi découvrir malheureusement une gradation de conformismes qui deviennent odieux et destructeurs.

**Première forme.** Une politesse, voire une courtoisie, prodiguée à une autre personne à l'occasion de toute rencontre, une considération qui éveille, rassure ou flatte l'autre. Nous avons le juste équilibre dans la relation : respect des formes en usage dans le milieu, la société, l'époque, accompagné d'une intention de démontrer à l'autre l'état de son esprit qui est de témoigner un

véritable intérêt. Le conformisme existe bien puisque l'on suit les usages, en veillant à ne pas s'en écarter. Un écart pourrait signifier tout autre chose. Le conformisme est ici chose louable, signe d'une aménité et d'une sociabilité conscientes de leurs devoirs.

**Deuxième forme.** Nous répondons par les signes usuels de politesse aux saluts et demandes d'un autre. Cette pratique est pour nous assez routinière. Il faut bien le faire : c'est ainsi que l'on se salue. Les plus jeunes générations ne mettent aucune idée particulière dans ce formalisme social. Il y a un aspect assez routinier, machinal, mécanique où la sincérité n'a qu'une faible part. Nous ne « pesons » plus ce que nous disons. Les conventions ont pris le pas sur le fond, les mots et les gestes nous viennent, non pas naturellement et avec vérité, mais automatiquement et sans engagement de notre être. Nous n'avons pas véritablement l'intention de considérer la personne croisée et de le lui faire ressentir. Le conformisme exige de nous un respect des formes, signes d'un milieu, mots de passe entre gens de la même catégorie sociale. Nous nous y plions, mais aucune intention personnelle ne se glisse dans ce jeu social. Les convenances sont le corset des relations.

**Troisième forme.** On ne peut faire autrement, on utilise les codes en usage pour sacrifier au conformisme des convenances. Mais en revanche, dans les regards, les gestes, les attitudes, on signifie qu'au-delà du strict respect formel, un léger mépris peut exister. On a dépassé le stade de l'indifférence. Avec une finesse déplacée, on envoie des messages, non pas à ceux que l'on salue, mais à ceux qui nous regardent, pour que ces derniers ne se méprennent pas sur notre véritable intention, qui est de se moquer ou d'ignorer, voire de mépriser. Le conformisme dans ce dernier cas n'a gardé que la coquille et l'intention se dérobe.

**Quatrième forme.** En butte à un milieu très différent, une adaptation formes de politesse se réalise brutalement. Un oubli total de ce qui paraît être son style peut survenir. La grossièreté la plus insigne se manifeste. Son intention ne s'appuie sur aucune conviction ou bien la pression du nouveau milieu est trop forte. La personne adopte alors les usages de ce nouveau milieu.

Nous voyions dans ces différents stades de politesse et de conformisme que ce qui peut être un signe de conformisme/sociabilité est normal, agréable, le conformisme, dans ce cas, est signe de respect. Dans les autres situations, avec une atténuation progressive de l'intention, l'environnement conformiste peut devenir odieux car il représente un mépris des personnes, sous l'apparent respect des formes.

Le conformisme est la mise en œuvre inconsciente de codes qui s'imposent à tous, pendant un certain temps... Le code étant un mode d'expression parlée ou écrite ; il est un assemblage de mots, de paroles, d'attitudes ou d'actions stéréotypées dont la signification est connue immédiatement dans un milieu donné. Les explications ne seraient nécessaires que pour des personnes venant de l'extérieur. On se reconnaît dans l'usage de ces codes ; ils font la trame de la communication informelle et de la construction de l'identité collective. Les remettre en cause volontairement signifierait une rupture avec le conformisme ambiant et la vie de la communauté à laquelle on appartient. L'anticonformiste aime bien provoquer en détournant un code ou bien en l'ignorant.

Rappelez-vous le film *Autant en emporte le vent*, la grande saga sur la guerre de Sécession<sup>2</sup>. Après un démarrage tonitruant, les rodomontades et les déclarations de guerre, vient le temps des batailles et des morts. L'héroïne Scarlett O'Hara est veuve. Une grande soirée est organisée au profit de la Confédération avec enchères payées par un « gentleman » pour le choix de sa cavalière lors de l'ouverture du bal. Veuve, Scarlett est à son stand, en habits de deuil stricts. Elle ne doit pas participer aux réjouissances, seulement être présente pour le soutien de la Cause. Mais ses pieds dansent, dansent. Ses yeux meurent d'envie, mobiles, avides. Son regard suit le spectacle. Rhet Butler, l'aventurier, l'invite au grand scandale de tous, au mépris des convenances. Scarlett rompt avec le conformisme de cette société ; son tempérament rebelle l'aide à s'affranchir des codes et de la pression sociale ; elle suit son désir : elle danse.

Mis à part le comportement des « explorateurs », des personnes en rupture de ban, le processus d'acceptation de normes sociales se déroule dans des périodes paisibles apparemment sans à-coups. Pour le sociologue Gabriel Tarde<sup>3</sup>, dans le processus d'imitation présidant à la conformation des sociétés, la coutume l'emportait encore largement sur la mode et la nouveauté. On imitait les gens qu'il fallait imiter, ceux qui donnent le la, ceux dont la tenue et le comportement sont la mesure étalon de ce qu'il y a de meilleur dans ces sociétés. Certes, Tarde écrivait à la fin du XIXe siècle. L'équilibre des formes sociales a été profondément rompu au cours du XXe siècle. Les sociétés bien souvent fermées sur elles-mêmes ont dû s'ouvrir sous de multiples pressions. Aujourd'hui la mode et la nouveauté l'emportent largement dans la société sur

2. *Autant en emporte le vent*, film de Victor Fleming, 1939, avec Clark Gable.

3. Tarde G., *Les lois de l'imitation, Les empêchements de penser en rond*, 2001, réédition du texte publié chez Alcan en 1890.