

lotto organisation : changez le pansement et jouez le jeu !

Didier Delaleu

« Ils jouent un jeu. Ils jouent à ne pas jouer un jeu.
Si je leur montre que je les vois jouer, je transgresserai la règle et ils me puniront.
Je dois jouer le jeu de ne pas voir que je joue le jeu. »

Ronald D. Laing, *Nœuds*, 1969

J

Jungien basé à Lully-sur-Morges, le coach analytique Didier Delaleu est aussi sociologue inspiré et anthropologue économique. Se décrivant lui-même comme « écrivain », « indépendant », « révélateur d'organisations » et « développementier en talents », ce grand créatif dispose d'une riche boîte à outils intellectuelle et s'emploie ici à démonter la mécanique du changement au sein de l'organisation.

J'adore les étymologies. J'écrivais à propos de l'enchantement du monde : « Le long terme des étymologies révèle souvent ce que le court terme des usages ne sait pas qu'il nous cache » (Delaleu, 2014:19). *Hoodoo!*

Le mot *changement* vient du latin *cambiare* : échanger, troquer. L'idée de symétrie est implicitement comprise dans l'échange et dans le troc. Le changement dans les institutions, les organisations est le plus souvent imposé depuis l'extérieur par des modes, des politiques, des « experts ». Il est vécu comme une asymétrie par ceux auxquels on l'impose.

Le mot *institution* nous vient également du latin. *Instituere* : mettre sur pied, établir, instituer (*in-* et *statuere*, statuer). *Statuere*, dresser, mettre debout. D'une racine indo-européenne °*Sta*, être debout. Cette racine est également celle d'*ester*, *établir*, *stable*, *station*, etc.

Bref, rien que du solide, du sûr. Une statue, ça ne change pas de place et des statuts offrent une stabilité à une organisation. On pourrait voir là un antonyme du changement. D'où une schizoïdie fonctionnelle : vouloir gérer comme stable un processus dynamique.

LE Changement ne concerne souvent que de très loin le système auquel il est imposé et qui pourrait souvent très bien vivre de manière autonome la gestion de son homéostasie. Mais l'environnement extérieur impose que... La question de la « gestion du changement » est souvent liée à l'obtention de normes qualité, à une certification exogène contenant implicitement l'idée de « progrès » par rapport à un endogène supposé dépassé.

Conséquences d'une manifestation exogène, LE Changement suppose, implicitement ou explicitement, une incapacité d'autonomie. Et, il est implicitement contenu dans son évocation que les individus qui faisaient le travail jusqu'à aujourd'hui ne le faisaient pas bien.

À noter que les personnes qui sont quotidiennement confrontées aux changements dans ces organisations sont généralement opposées à sa forme singulière : LE Changement. Devant souvent pallier les dysfonctionnements de l'organisation, et sachant précisément où cela dysfonctionne, elles n'ont pas été écoutées quand elles signalaient les incidents et proposaient des améliorations.

Le linguiste Uwe Pörksen définit un « mot plastique » comme ayant d'abord appartenu à la langue courante, où il possède un sens clair et précis, puis ayant été utilisé par la langue savante avant d'être repris aujourd'hui par la langue des technocrates dans un sens si extensif qu'il ne signifie plus rien, sinon ce que veut lui faire dire le locuteur individuel qui l'emploie.

l'injection d'hétérogène

dans un système,

sans lui laisser le temps

du rééquilibrage dans

ses propres équilibres,

entraîne l'incapacité

de gérer son

homéostasie.

Le système devient alors

« contre-productif »

On peut admettre que, dans son emploi singulier, « LE Changement » est le symptôme d'une idéologie utilitariste, d'une vision du monde qui postule « une rationalité » qui serait applicable aux systèmes complexes. Dans cet espace idéologique qui tend à faire croire qu'*Homo economicus* est la quintessence de la condition humaine, le discours sur LE Changement est l'expression, sur le mode hyperréel, d'un « management » qui, dans

l'incapacité de pratiquer un savoir-faire, tend à faire croire qu'il exerce un pouvoir.

C

Contre-productivité, système technicien et quantophrénie

Rappelons le concept de contre-productivité chez Ivan Illich : l'injection d'hétérogène dans un système, sans lui laisser le temps du rééquilibrage dans ses propres équilibres, entraîne l'incapacité de gérer son homéostasie. Le système devient alors « contre-productif » et atteint des buts opposés à ceux pour lesquels il a été créé.

Pour Jacques Ellul, la technique est la recherche du moyen le plus efficace dans tous les domaines : mise en action d'une croyance que l'humain nomme « rationalité ». Le Changement s'exprime dans tous les domaines, matériel comme immatériel, en particulier dans celui de l'organisation sociale. La technique est devenue autonome par rapport à l'homme et elle obéit à un impératif tautologique : « La technique se développe parce qu'elle se développe » (Ellul 1977 :274). Ni bonne ni mauvaise, elle impose à l'utilisateur une utilisation selon son mode d'emploi. L'humain est un agent dans une procédure technique. « L'erreur humaine » désigne une non-conformité de l'agent humain dans la notice d'utilisation.

Les technologies qui permettent de recueillir des chiffres favorisent le développement de la quantophrénie (Vincent de Gaulejac, 2009), pathologie qui consiste à vouloir traduire les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Cette maladie du « rationnel » permet, « au lieu de mesurer pour mieux comprendre », de ne « comprendre que ce qui est mesurable ».

L'absence de fins et l'abondance de moyens permettent aux systèmes organisationnels de tourner sur un mode tautologique : les robots pensent ! ON fait tourner la centrifugeuse et ON regarde ce qui se colle aux parois...

les petites organisations ne gèrent pas : elles changent, tout simplement pour garder leur équilibre

Dans les caractéristiques du milieu, il ne faut pas négliger le rôle joué par les écoles et universités : elles forment des spécialistes qui utiliseront les moyens à disposition, produisant des *data*, qui suggéreront l'élaboration d'algorithmes... provoquant parfois l'entrée dans la contre-productivité.

En résumé, la « gestion du changement » semble une préoccupation et un luxe réservés aux entreprises qui ont des ressources ou aux institutions à qui on alloue un budget. Les « petites organisations » ne gèrent pas : elles changent, tout simplement pour garder leur équilibre. Allouer des ressources à la gestion du changement est peut-être un moyen de garder un équilibre...

Q

Quid de l'institution ?

LE Changement (singulier) est-il le moyen de feindre la diversité dans ce qui sera désormais le droit chemin ? De simuler la raison et l'oubli de l'*hubris* ? Il semble que la gestion du changement impose la garantie de rester dans les modes d'emploi techniques !

Il est intéressant de remarquer que plus l'humain vit mal, plus on lui énonce des normes qualité. Ces normes ont fait leurs preuves, quand elles s'appliquent à des systèmes purement matériels au bouclage cybernétique non ambigu. Mais dès qu'elles concernent des systèmes vivants (effets rétroagissant sur les causes pour en changer la nature), les choses se compliquent. L'introduction de normes est souvent contre-productive, pouvant provoquer des démotivations, elles-mêmes point de départ d'absentéisme, etc.

Dans les CMS (centres médico-sociaux), l'introduction de normes et d'un minutage des interventions techniques dans un cadre qualitatif de soins provoque beaucoup de problèmes de stress. Dans l'enseignement, le fait de devoir pratiquer des évaluations chiffrées du comportement des élèves génère le même type de problème. Pourquoi ? L'efficacité et la rentabilité, qui se cache derrière le vocable « qualité », amènent les personnes qui avaient choisi ce type de profession à travailler soudain avec des contre-valeurs.

Exemple hospitalier : ON a l'idée qu'il serait bien de connaître le temps passé par les personnels infirmiers au pied du lit des malades (passés de la fonction d'utilisateurs au statut de clients). Une procédure impose d'entrer les données « dans l'ordinateur ». Et derrière l'ordinateur, le personnel infirmier se plaint de ne pas être au pied du lit du malade !

Dans des processus purement techniques de fabrication, les normes qualité peuvent être un prétexte à la non-amélioration de processus. La personne qui voudrait aller au-delà de ces normes, pour une meilleure qualité, s'entendra répondre qu'elle va freiner la productivité et qu'il est inutile d'en faire trop.

Dans un processus « mixte », le cas d'entrepôts de manutention et de livraison, des études ergonomiques mettent en évidence que l'on peut faciliter le travail des employés par des aménagements et des équipements évitant de mauvais mouvements. L'initiative est saluée, dans un premier temps, par le personnel concerné. Puis le côté positif est perdu et se retourne contre l'entreprise, car des chefs, intéressés financièrement aux résultats, utilisent l'argument de l'amélioration pour demander une augmentation des cadences.

Bref, derrière LE Changement (et sa gestion) se dissimule la *manifestation d'une idéologie utilitariste*, et la croyance d'une efficacité augmentée par la connaissance chiffrée de processus humains.

LE Changement est un objet marketing pour les entreprises de services qui le vendent. Les changements peuvent être le résultat d'un lobbying où prétexte est pris pour vendre du consulting. Il ne faut pas sous-estimer le rôle des *Big Four* (PWC, Deloitte, KPMG, Ernst & Young) dans l'établissement de nombreuses normes et certifications.

lotto organisation : changez le pansement et jouez le jeu !

LE Changement est souvent lié à l'obtention d'une certification : obligation, but de *ranking*, stratégie commerciale, etc. Indépendamment de leur pertinence, les certifications sont le résultat de rapports de force et de pouvoirs, d'autoproclamation. Il ne faut pas oublier que nombreuses sont celles s'autovalidant par validation de l'expert qui les valide !

**l'apport extérieur est
nécessaire dans une telle
situation pour que les
collaborateurs puissent
exprimer leur ras-le-bol :
« Vous êtes le quatrième
à intervenir en quatre ans.
Vous allez faire votre travail,
mais rien ne changera ! »**

Le « produit Changement » obéit à l'obsolescence programmée et tout Changement vendu s'accompagne de la vente de « produits annexes » : cours de formation, manuels, évaluations de potentiel, recrutement, etc. On a vu naître l'expression « formation certifiante » et apparaître un mélange entre les formations privées et publiques (le *ranking* des formations dépend de certifications qui ont une incidence sur les tarifs qui...).

Dans la majorité des cas, pour les personnes directement concernées, LE Changement représente une déqualification : non plus processus dynamique (processus endogène et autonome), mais institué comme objet de management (procédures exogènes et hétéronomes), il participe à la prolétarisation généralisée des individus.

Avec d'autres processus humains institués en produits par une idéologie gestionnaire, LE Changement participe au harcèlement social : si ce n'était pas le cas, il n'y aurait pas besoin de le gérer ! En imposant LE Changement (et sa gestion), un management quantophrénique s'autovalide et permet que rien ne change, sinon le changement ! Et comme se plaisait à répéter le célèbre spinoziste Aimé Shaman, « changer pour changer n'est pas être en devenir ». /

L'acuité de la crise écologique conjointe à la crise des finances publiques et à la crise monétaire qui danse sous nos pieds permet d'entrevoir un changement systémique.

On a rarement vu qu'un changement de cette ampleur se fasse annoncer à l'entrée d'un gala de bienfaisance pour les pauvres.

Yann Moulier-Boutang, *L'abeille et l'économiste*, 2010

plan de carrière d'un manager

« Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi »
(Tancredi Falconeri. *Il gattopardo*)

- Son objectif : trois ans par poste à l'international. Arrivé dans sa nouvelle fonction, « il ne doit pas douter et se doit de marquer les esprits ». Il casse ce qu'avait mis en place son prédécesseur (qui sortait de la même école que lui).
- Il met en place « ses » solutions, convaincu que les problèmes s'y conformeront. Deux ans et demi après sa prise de fonctions, il est nommé « ailleurs », mais plus haut !
- Il est remplacé par un jeune manager qui fera la même chose que lui : il sort, formaté, d'une école de management différente, mais d'un meilleur « ranking ».
- La direction conclut que les collaborateurs « n'aiment pas le changement », « résistent au changement », « ne veulent pas comprendre la stratégie du groupe, dans le cadre d'une économie globalisée ». « La direction se met en quête de « ressources externes »¹ (après une enquête de satisfaction menée par l'une de ces ressources externes) pour gérer le changement à l'interne. Ça tombe bien : des coaches se présentent comme les spécialistes de la gestion du changement !
- Le plus vrai, c'est que l'apport extérieur est nécessaire dans une telle situation pour que les collaborateurs puissent exprimer leur ras-le-bol : « Vous êtes le quatrième à intervenir en quatre ans. Vous allez faire votre travail, mais rien ne changera ! »
- Ceux qui n'aimaient pas le changement ont pu se plaindre que rien ne changeait ! L'utilité de la « ressource externe » était bien réelle, mais là où on ne le supposait pas.
- Le travail pour lequel la consultance avait été engagée repose en paix dans un tiroir. Quand il est déplacé par mégarde par un des membres de l'équipe de direction, celle-ci se détend entre deux points de l'ordre du jour en racontant des histoires de consultants !
- La consultance aura peut-être appris que tenir un discours sur le changement est le plus sûr moyen de ne pas changer.

1 Catégorie floue recouvrant consultants, coaches, éthiciens, philosophes d'entreprise... variable selon les contenus des mensuels de management. (cf. Delaleu, 2007:394 et 2015 : 8.)

Bibliographie

Delaleu, Didier, 2014, *Droit de l'OHM [Organisme humainement modifié] et devoir d'humanité*. Vevey, Hélice Hélas.
Delaleu, Didier, 2015, « Le coup des coûts versus le coût des coups ». In *Point de Mire*, No 62, Automne.

Ellul, Jacques, 1977, *Le système technicien*. Paris. Calmann-Lévy.

Gaulejac, Vincent de, 2009, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* [2005]. Paris. Seuil.

Moulier-Boutang, Yann, 2010, *L'abeille et l'économiste*. Paris. Carnets Nord.