

SORTIR DU PIÈGE DES ORGANISATIONS PYRAMIDALES

Deux voies possibles

Une organisation pyramidale qui évolue pour fonctionner dans le rapport symbolique au langage améliore son climat social. Ce processus peut être initié par le haut si les personnes nommées ou élues au sommet ont un positionnement subjectif d'apparementement, parce qu'elles en valorisent toutes les caractéristiques.

Ce processus peut aussi être enclenché par la base, à partir du moment où un nombre suffisant de personnes s'ancrent dans la posture d'apparementement. Atteindre le seuil nécessaire se fait progressivement. Au début il vaut mieux être prudent, car les personnes favorables à ce changement sont face à des personnes

attachées au maintien de la structure pyramidale ; qui agissent donc avec les procédés relationnels que nous avons déjà décrits. Nous retrouvons ici une configuration identique à celle du mode relationnel discordant, mais à l'échelle collective.

Les personnes souhaitant le changement peuvent commencer par observer et penser pour elles-mêmes ce qui se passe dans l'organisation. Leur avantage est qu'elles peuvent penser sans tabous car elles sont dans le rapport symbolique au langage. Celui-ci est efficient aussi à l'intérieur de nous-mêmes puisque nous pensons avec des mots. La grille de lecture des positionnements subjectifs relationnels est aussi un atout car elle permet de repérer les personnes vivant dans l'apparement. Celles-ci sont les premières avec qui il sera possible d'échanger des informations au sujet de ce qui se passe dans l'organisation et des ressentis. La parole pourra se libérer peu à peu, avec des prises de parole collectives permettant d'éviter qu'une personne soit exposée trop ouvertement. Il ne s'agit pas d'un rapport de force mais plutôt d'une recherche de sens, de justice et de paix.

Les personnes ayant pu identifier qu'elles ont un positionnement subjectif fluctuant ont aussi la possibilité de contribuer au changement en s'appuyant sur leurs exigences fondamentales. Elles peuvent s'autoriser à porter un jugement personnel sur ce qui se passe autour d'elles. Elles sortent alors de l'influence du climat de rivalité qui règne dans l'organisation. De

ce fait elles cessent de l'entretenir tout en se protégeant elles-mêmes, car elles ne se laissent plus entraîner dans des paroles ou des actes qu'elles pourraient regretter par la suite.

Les difficultés à surmonter

Nous avons identifié trois obstacles majeurs entravant l'évolution des organisations pyramidales et de la méta-structure sociétale. Le premier est notre attachement à la posture de rivalité qui procure de la jouissance. Cette dernière peut être tout aussi importante chez les personnes qui agissent pour leur intérêt personnel que chez celles défendant une cause pour le bien commun. En imposant ses idées ou en s'imposant, la personne ressent une impression de puissance. Elle peut aussi croire qu'elle doit s'imposer pour exister. Cette idée n'est vraie que parce que nous vivons dans une société qui légitime actuellement le fait de se battre pour réussir dans la vie. Pour notre part, nous pensons qu'en restant fidèles à nos exigences fondamentales nous cultivons notre force intérieure, ce qui nous permet de réussir notre vie. Tenir cette posture en dépit des difficultés nourrit notre sentiment d'exister.

Le deuxième obstacle au changement, c'est l'admiration. Nous sommes souvent trop sensibles à l'apparence et au statut social, qui peuvent même nous fasciner. De ce fait, nous attribuons facilement aux personnes qui sont en haut d'une organisation sociale

des qualités qu'elles n'ont pas forcément. Notre admiration nous incite à vouloir nous rapprocher d'elles en gravissant les échelons. A l'échelle de la méta-structure sociale, s'approcher des personnes qui sont dans sa partie haute peut se faire par le biais de la lecture de la presse people. Elle nourrit notre narcissisme en fournissant un leurre d'appartenance à leur monde, voire un rêve d'en faire un jour partie. L'admiration nous entraîne sur le terrain de l'Imaginaire⁶ qui peut envahir notre existence et nous aveugler. Nous sommes alors empêchés de voir que les personnes admirées sont des êtres tout aussi faillibles et vulnérables que nous. L'Imaginaire peut aussi nous détourner de notre vie réelle. En prendre conscience permet de nous recentrer sur ce que nous vivons pour en profiter pleinement. La vie n'est pas semée uniquement d'embûches et de peines mais aussi de réussites et de joies.

Enfin le troisième obstacle identifié est la peur. Trop forte, elle peut pousser à se placer du côté des puissants ou à se mettre en retrait pour se protéger. Dans les deux cas cela contribue au maintien de la structure pyramidale. Pourtant la peur peut être utile jusqu'à un certain point, car elle nous permet d'identifier un danger. C'est le premier pas indispensable pour pouvoir s'en protéger. En l'occurrence, nous avons vu qu'il est dangereux de mettre en cause trop ouvertement et individuellement une structure pyramidale. Heureusement, le premier changement se fait

6 Écrit avec un I majuscule, l'Imaginaire est un concept lacanien que Jacques LACAN oppose au Réel et au Symbolique.

dans notre esprit et n'est donc pas visible. Nous pouvons prendre tout le temps nécessaire pour réfléchir avant d'agir, évitant ainsi de nous exposer inutilement par des prises de positions trop réactives.

La voie du changement d'une organisation est d'un côté délicate (lorsqu'elle est initiée par la base) et de l'autre côté conditionnée au bon vouloir des personnes étant au sommet. Au niveau de la méta-structure, le changement par le haut est à priori peu probable. Néanmoins, notre optimisme vient du fait qu'il y a toujours eu des personnes aspirant à plus de justice sociale et agissant pour cela à tous les niveaux de la société, y compris dans les classes sociales privilégiées. Le roi Henri IV⁷, Victor Hugo⁸, Paul Valéry⁹ et Michel Onfray¹⁰ en sont des exemples connus, mais il y a aussi heureusement une multitude d'inconnus qui s'investissent et agissent au quotidien en cohérence avec leur exigence de justice.

Où en sommes-nous ?

Actuellement, au sommet de la méta-structure, il y a quelques milliardaires qui ont éprouvé le besoin de se regrouper pour envisager de redistribuer une partie

7 Henri IV a œuvré pour que les paysans puissent manger une poule au pot tous les dimanches.

8 Victor HUGO s'est engagé pour que les classes populaires aient des conditions de vie décentes.

9 Paul VALÉRY s'est opposé à l'oppression des juifs sous l'occupation.

10 Michel ONFRAY a créé l'université populaire de Caen pour démocratiser l'accès au savoir.

de leur richesse à leur mort, comme en témoigne le club de milliardaires « The Giving Pledge »¹¹ (promesse de don). D'autres investissent des fonds, de leur vivant, dans des œuvres socialement utiles. Nous n'ignorons pas qu'ils en retirent des bénéfices fiscaux et/ou narcissiques, car ils déclarent fiscalement leurs dons et les font connaître publiquement. Néanmoins, nous ne pouvons exclure le fait qu'ils cherchent peut-être sincèrement à corriger des injustices sociales. Nous serions alors légitimes à leur dire qu'il serait plus juste d'œuvrer pour que l'organisation économique permette à chacun de vivre dignement de son activité, que cela éviterait de maintenir une partie de la population sous la dépendance de leur générosité et des aides sociales. Malheureusement, les milliardaires sont trop éloignés de nous pour que nous puissions avoir ce type de discussion avec eux.

La méta-structure pyramidale n'est pas dotée d'instances de discussion entre sa base et son sommet, ce qui induit un sentiment d'impuissance face l'enrichissement structurel et indécent des plus riches. Ce sentiment provoque de la colère voire de la haine chez certaines personnes, s'exprimant souvent par des actes de vandalisme. Le sentiment d'impuissance peut aussi provoquer de la jalousie chez des personnes percevant qu'elles n'arriveront jamais à s'élever autant qu'elles le souhaitent. Alors elles jalouent celles et ceux qui réussissent mieux qu'elles dans leur entourage.

11 The Giving Pledge : club de milliardaires créé par Bill GATES et Warren BUFFET en 2010.

Désamorcer la violence en amont, nécessite de neutraliser le processus structurel d'enrichissement en cessant de l'alimenter. Nous pouvons vivre bien et même mieux sans rechercher systématiquement la rentabilité financière maximum. Consommer moins permet de faire vivre les acteurs économiques en payant le travail à sa juste valeur. Ce nouveau comportement en se généralisant aura des effets bénéfiques sur la méta-structure sociétale, nous les expliciterons ultérieurement. Avant cela, voyons plus précisément ce qui se passe actuellement dans notre environnement social de proximité.

Les organisations sociales ont des instances permettant une discussion directe entre le sommet et la base : les comités d'entreprise ou les CHSCT¹² dans les entreprises, les assemblées générales dans les associations, etc. Il existe aussi des possibilités de faire remonter des informations ou des questions par les échelons hiérarchiques, à condition que le manager n'ait pas pour objectif principal de monter dans l'organisation. Si c'est le cas il n'importunera pas ses supérieurs avec des informations gênantes, il leur laissera plutôt croire que tout va bien. Heureusement, certains cadres assument ce rôle de transmission car ils sont soucieux de la qualité du travail ainsi que des conditions dans lesquelles il est effectué.

Nous avons bon espoir en la capacité d'évolution des organisations pyramidales, car le management par

12 CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

l'apparement et le rapport symbolique au langage s'avère plus efficace que celui fondé sur la compétition sociale et la rivalité. De nombreux chefs de petites et moyennes entreprises le savent et fonctionnent ainsi depuis longtemps. Ils veulent que leurs employés trouvent du sens à leur travail, les traitent de façon juste et veillent à ce que le climat de travail soit serein. Ils savent qu'ils obtiennent ainsi une meilleure qualité de travail et qu'ils fidélisent leurs employés.

Depuis quelques années nous assistons à un revirement dans le management au sein de très grandes entreprises. Elles se mettent à fonctionner dans l'apparement vis-à-vis de leurs employés et s'emploient à supprimer la rivalité entre eux. Elles veillent à leur bien-être, mettant à leur disposition des salles de repos, de sport, des séances de yoga, de massages, etc. Si elles le font, c'est qu'elles ont perçu la plus-value financière qu'elles peuvent en retirer. Le « brainstorming »¹³ (qui favorise la résolution de problème) est efficace uniquement si chacun se sent libre de parler sans peur du jugement ou de l'exclusion. Néanmoins ne nous laissons pas duper par les apparences. L'apparement et le rapport symbolique au langage sont aussi instrumentalisés ; ces grandes entreprises en attendent un retour sur investissement qui leur permettra de gagner la compétition économique. À l'extérieur, la rivalité reste de mise.

13 Brainstorming : technique de résolution créative de problème.

Prenons les choses du bon côté, si ces grandes entreprises abandonnent le management par la rivalité, c'est bien la preuve qu'il est moins efficace que le management par l'appareillement. Plus il y aura d'organisations qui modifieront leur fonctionnement (pas uniquement les entreprises), plus cela pacifiera notre environnement social de proximité. La généralisation de cette évolution contribuera aussi au changement de notre société. Avant de l'envisager de quelle manière, penchons nous sur une deuxième difficulté à identifier et à résoudre. Il s'agit de ce qui est appelé communément le « système ».