#4 /12 **Faut-il rejeter les organisations pyramidales ?**

Tous les chefs font-ils des abus de pouvoir ?

Bonjour et bienvenue dans le podcast *Un avenir désirable, le potentiel des humains*, le podcast qui permet de comprendre comment nous pouvons aller bien dans un monde qui va mal. Nous vivons dans un monde qui nous fait souffrir et c'est en prenant conscience précisément de ce qui nous met en difficulté que nous pouvons nous en protéger. En écoutant nos exigences fondamentales de sens, de justice, de paix et d'amour nous prenons soin de nous et des autres… et ça pourrait même changer le monde.
Mini-virgule
Nous sommes Gilles et Anne « Bonjour » nous avons mené une réflexion sur la Société parce que nous étions inquiets de l'augmentation de l'agressivité dans les relations. Nous avons voulu en comprendre les raisons et aussi chercher comment nous pourrions contribuer à sa diminution.
Dans les épisodes précédents nous avons mis en évidence le lien entre l'état du monde et les comportements liés au « trop d'ego » et nous avons aussi témoigné, avec notre invitée du 3e épisode, des ressources qui nous permettent d'aller bien malgré tout ou le mieux possible.
Dans ce 4e épisode, nous allons interroger le fonctionnement des organisations pyramidales. Elles sont souvent critiquées. Est-ce fondé ? Faut-il les rejeter ?

Jingle

Vous avez sans doute déjà vu des dessins humoristiques ou entendu des blagues ironiques à propos fonctionnement des organisations pyramidales. Connaissez-vous cette petite fable moderne ?

Maître Corbeau sur un arbre perché ne faisait rien de toute la journée. Un petit lapin passant par là s'adressa à Maître Corbeau en ces mots :
– Croyez-vous que moi aussi je puisse m'asseoir comme vous, et ne rien faire de toute la journée ?
Maître Corbeau lui répondit aussitôt :
– Mais bien sûr, petit lapin ! Pourquoi ne le pourrais-tu pas ?
Le lapin s'assit alors par terre sous l'arbre, et resta là à se reposer. Tout à coup, un renard apparut, se jeta sur le lapin, et le dévora.
Moralité : si vous voulez rester assis à ne rien faire, mieux vaut être haut placé…

Les chefs sont souvent décriés et on leur reproche d'avoir des privilèges. Ce qui n'empêche pas d'ailleurs que ces fameux privilèges suscitent aussi parfois de l'envie.
Mini-virgule
Ce que nous pouvons observer dans les organisations pyramidales, c'est que les personnes qui sont au sommet sont souvent sur-valorisées et ont (nous venons de le dire) des privilèges ; tandis que celles qui sont en bas sont au contraire dévalorisées voire méprisées, et défavorisées, leurs salaires sont maigres. Elles peuvent vouloir progresser dans la hiérarchie simplement pour améliorer leur conditions de vie. Alors que pour les personnes qui sont dans les échelons supérieurs, vouloir plus d'argent répond le plus souvent à un impératif narcissique. Nous avons explicité dans le 2e épisode le lien qu'il y a

entre l'argent et la bonne estime de soi chez certaines personnes. Chez celles qui sont dans ce que nous appelons le trop d'ego. Pour elles, la plus-value narcissique obtenue en prenant du grade tient aussi au fait d'avoir plus de reconnaissance et plus de pouvoir. D'où le fait de se mettre en rivalité avec les autres pour se faire absolument une place dans « l'ascenseur social ».
Arrêtons-nous un instant sur cette notion d'ascenseur social. Certaines personnes affirment qu'il est en panne et qu'il faudrait le réparer. D'autres trouvent qu'il fonctionne bien et qu'on s'y fait une place par le mérite. Quant à nous, nous pensons que c'est l'idée même d'ascenseur social qu'il faudrait remettre en cause. Parce que c'est une idée qui valide implicitement la compétition sociale. Avec l'idée d'ascenseur social, progresser c'est simplement monter en grade… quitte même à se mettre en difficulté ! Devoir assumer des fonctions d'encadrement quand on n'aime pas ça, et qu'on n'est pas vraiment fait pour ça, ça met en souffrance. Ça donne aussi un management inadéquat.

Jingle

Le fonctionnement des organisations pyramidales, fait de survalorisation et de mépris (selon que l'on est en haut ou en bas de l'échelle), est souvent perçu comme étant naturel et inévitable.
Vous avez peut-être déjà entendu l'argument qui consiste à dire que « dans la nature il y a des dominants et des dominés » et que donc, « il est normal que les plus forts s'en sortent mieux que les autres ». La conclusion étant qu'il faut s'adapter à la compétition sociale, que c'est la seule chose à faire. Ce que nous répondons à cet argument, c'est qu'il n'existe pas dans la nature d'organisations pyramidales qui reconduisent à leur sommet des héritiers. Pourtant les dessins animés du type *Le roi lion* le laissent entendre, mais ce ne sont que des projections humaines sur le règne animal.
Mini-virgule
Dans nos organisations pyramidales, la compétition sociale prend souvent la forme d'un *jeu de cour* autour de la personne du chef. Vous en avez peut-être été témoin parce que ça se produit à tous les niveaux. Autour du grand chef bien sur qui est comme un « roi soleil », mais aussi autour des chefs intermédiaires et même des petits chefs ! La dynamique est identique à tous les échelons : la personne veut plaire au chef, donc elle répond à ses attendus. Elle en tire a minima un bénéfice narcissique du fait d'être appréciée par lui, et éventuellement un coup de pouce pour accéder à l'échelon supérieur. Mais il lui faut être prudente, parce que pour conserver ses avantages elle doit veiller à ne pas s'afficher avec des personnes qui déplaisent au chef… dans un tel fonctionnement vous comprenez que la disgrâce est vite contagieuse !
La compétition sociale se joue aussi dans une course à la performance. Il s'agit de se montrer comme étant supérieur aux autres… quitte à les dévaloriser, quitte à leur savonner la planche discrètement pour les mettre en difficulté.
Et il y a aussi les personnes qui ont l'art de se mettre en valeur alors qu'elles ne font pas grand-chose… Elles savent se vendre. Et pour certaines même, elles s'approprient le travail des autres.

Jingle

Il y a toujours eu des personnes pour combattre l'injustice sociale et les abus de pouvoir. L'action syndicale le montre. De nombreux acquis sociaux ont été obtenus par le passé suite à des rapports de force. Mais il faut constater, en France en tous cas, que les syndicats n'ont plus autant d'adhérents qu'avant… C'est clairement à cause de la

progression de l'individualisme, mais quelles en sont les causes ? Elles sont nombreuses mais il y en a une que nous voulons souligner.
Elle concerne une évolution du vocabulaire pour parler de l'injustice sociale. Franck Lepage, dans sa conférence « Inculture », raconte qu'à l'époque de mai 68 pour parler des personnes qui étaient victimes d'injustices on disait qu'elles étaient « exploitées ». Puis progressivement et subrepticement elles ont été qualifiées de « défavorisées ». Le mot « exploitées » énonce un processus, l'exploitation, qui peut inciter à s'unir pour lutter contre l'exploiteur. Alors que le mot « défavorisées » énonce un état (être défavorisé). Pour Franck Lepage, ce changement fut orchestré par les gouvernements successifs, avec le relai des médias. Si bien que progressivement les organismes qui venaient en aide aux personnes en difficultés ont adopté le nouveau mot « défavorisé ». C'est loin d'être anodin, car ce sont les mots qui nous permettent de penser. Aider des personnes dont on pense qu'elles sont défavorisées, ça oriente l'action vers la mise en place de compensations… lesquelles sont individuelles. Il n'est plus question d'actions revendicatives et collectives. Les exploiteurs n'ont pas disparu pour autant, ils se font discrets. Ils sont souvent cachés derrière un enchevêtrement de sociétés et sont à l'abri des remous provoqués par des éventuels conflits sociaux.
Mini-virgule
Alors disons le clairement, Anne et moi avons eu par le passé des activités syndicales pour défendre les conditions de travail et nous en avons vu les limites. Les personnes se plaignaient et critiquaient beaucoup, mais quand il fallait agir pour faire évoluer les choses elles étaient beaucoup moins présentes.
Les limites de l'action syndicale, tout le monde peut les voir. Quand il y a des plans sociaux, les syndicats obtiennent des compensations, mais ils arrivent rarement à éviter le plan social lui-même. Il faut garder à l'esprit que la vie économique se situe dans le cadre d'une compétition économique mondialisée, dans laquelle prime la recherche exacerbée de rentabilité financière. Cela conduit à réduire les coûts de personnel, donc à délocaliser ou à « dégraisser ». Oui oui vous avez bien entendu, dégraisser ! Le dictionnaire a entériné ce terme pour signifier je cite « réduire les effectifs d'une entreprise par des licenciements ». Nous avons dit tout à l'heure que les mots sont importants. Dire des employés qu'ils sont du « gras » et du gras en trop qu'il faut éliminer, c'est déjà être acteur d'une déshumanisation de la Société. Quant aux syndicats, ils n'ont souvent comme interlocuteurs que des intermédiaires, puisque les véritables bénéficiaires du profit sont à l'abri des conflits sociaux. Ils ne sont jamais mis face à leur responsabilité.

Jingle

Revenons aux organisations pyramidales. Les personnes étant dans le trop d'ego, dans la rivalité, accèdent plus facilement aux postes décisionnels. Elles jouissent des privilèges et des jeux de cour et elles n'ont pas envie que ça change. En revanche, les personnes qui sont ancrées dans leurs 4EF de sens, justice, paix et amour, donc dans l'apparentement, sont en difficulté. Elles sont attachées à la bonne exécution de leur mission et aux conditions de travail. Elles font remonter des difficultés et sont souvent force de proposition pour y remédier… mais ça ne remonte pas, ou très difficilement. Parfois, pensant pouvoir agir plus, elles cherchent à prendre des responsabilités. J'ai eu de nombreux témoignages dans mon cabinet de personnes qui étaient dans ce cas-là. C'était toujours la même situation qui se répétait : la personne manage dans l'apparentement, filtrant la pression qui vient d'en haut et tenant compte des difficultés de ses subalternes. Elle a avec eux une bonne relation et peu de conflits. Mais ses pairs, les autres managers, ne comprennent pas pourquoi elle a moins de conflits dans son équipe. Ils en prennent

ombrage, se réjouissent sous cape de ses difficultés quand elle en a, et peuvent même en provoquer parfois. Ça c'est ce qui se passe avec ses collègues de même rang. Quant au N+1, le chef juste au dessus, il a tendance à ménager les personnes qui cherchent à lui plaire. Pas totalement non plus, parce qu'il voit quand même l'efficacité du mode de management par l'apparentement, mais son ambivalence est mal vécue. Ces managers qui s'apparentent sont souvent heurtés et déçus par des décisions insensées ou injustes prises dans les niveaux supérieurs. Certains envisagent de partir, mais ce n'est pas toujours possible. Il leur reste la possibilité de désinvestir un peu leur travail pour ne le faire qu'a minima, mais c'est une décision par défaut qui est mal vécue. C'est pourtant crucial d'y arriver, sinon le risque est grand de faire un burn-out… et ça ce n'est souhaitable à personne. Si vous-même, cher auditeur, vous avez vécu un burn-out vous comprenez pourquoi. Si vous connaissez simplement des personnes qui en ont vécu un, vous ne pouvez que vous faire une idée lointaine de ce que c'est, car l'effondrement psychique dont il s'agit est difficilement communicable.

Jingle

Les personnes qui souffrent dans une organisation pyramidale se sentent souvent seules. Si c'est votre cas, au travail ou dans une association, sachez qu'il y a certainement d'autres personnes comme vous. Les personnes étant dans l'apparentement se mettent souvent en retrait pour se protéger de la rivalité ambiante. Elles n'ont pas besoin de se mettre en avant pour se rassurer de leur propre valeur, donc il faut être attentif pour les repérer. Vous pourrez ensuite échanger avec elles en sécurité sur ce qui se passe dans l'organisation. Petit à petit vous trouverez des choses à faire ou à dire, collectivement de préférence, pour éviter qu'une personne soit stigmatisée. Vous pourrez ainsi faire valoir des actions qui sont en cohérence avec vos 4EF. Cela va avoir des effets parce qu'en fait nous nous sommes rendus compte que beaucoup de personnes n'ont qu'une posture de rivalité de circonstances. Elles adoptent cette posture à l'extérieur, au travail, parce qu'elles pensent que la compétition sociale est inévitable. Mais dans leur vie privée, en famille et entre amis, elles préfèrent l'apparentement. Elles peuvent donc être sensibles à vos propositions alternatives. En fait, il y a assez peu de personnes qui sont vraiment addictes à la PR de rivalité, à la jouissance que cette posture procure. Elles ont beau être moins nombreuses, elles sont très actives pour empêcher tout changement dans l'organisation.

Mini-virgule

Il existe des organisations pyramidales qui fonctionnent autrement. Par exemple des organisations destinées à des missions très spécifiques comme la Brigade des Sapeurs-pompiers de Paris (SPP). Je peux en témoigner et vous expliquer comment elle fonctionne. La hiérarchie est acceptée car indispensable pour assurer la mission (sauver les personnes et les biens), et ça fonctionne bien parce qu'il y a un lien de confiance entre tous et une véritable reconnaissance de l'importance du rôle de chacun. Pendant le temps de l'action, des ordres partant du haut de la pyramide traversent tous les échelons hiérarchiques et sont appliqués au mieux, quitte à être modifiés parfois en fonction des contraintes du terrain. La mission des sapeurs-pompiers, consensuelle, guide les décisions et les actions de chacun pour une meilleure efficacité tout en évitant les risques inutiles. Lors du débriefing, systématique après chaque opération, la base exprime ses difficultés et ses éventuelles propositions pour y remédier. Les sapeurs-pompiers de terrain ne valent pas moins que ceux qui les dirigent. Leur confiance réciproque est la clé. Elle est effective parce que la mission et le fonctionnement répondent aux 4EF : sauver les personnes et les biens sans risques inutiles.

mini-virgule

Nous venons de voir qu'une organisation pyramidale peut fonctionner de façon efficace et juste. Alors évidemment elle le peut à condition que l'objectif de l'organisation, sa raison d'être, soit partagée par tous. Qu'une entreprise cherche à faire des bénéfices, c'est compréhensible, et si tout le monde profite de cette réussite ça peut fédérer l'équipe. Mais c'est quasi impossible de fédérer quand le but de l'entreprise est de maximiser les profits pour ceux qui sont en haut et par tous les moyens, donc au détriment de ceux qui sont en bas. Dans ces entreprises la recherche exacerbée de rentabilité financière est masquée derrière un management et un discours qui prônent une pseudo qualité et une pseudo justice sociale. Mais quand même de moins en moins de personnes se laissent berner. Le scandale des maisons de retraites en 2022 a fait éclater au grand jour que quand le but principal d'un groupe côté en bourse est de maximiser les profits, c'est finalement au détriment du bien-être de nos anciens… et quoi qu'en disent les dirigeants des établissements. Les profiteurs se protègent, depuis ce scandale le groupe en question (Orpea) a changé de nom.

Si vous regardez autour de vous et si vous écoutez vos proches, vous constaterez qu'il y a des organisations pyramidales dysfonctionnelles partout, et à toutes les échelles. Ça peut être une entreprise (même une petite entreprise), une administration, une association, un conseil municipal, un parti politique, et même un gouvernement. Quand le pouvoir décisionnel est aux mains de personnes étant dans le trop d'ego ça dysfonctionne.

Jingle

Nous avons vu dans cet épisode que pour qu'une organisation pyramidale fonctionne correctement il faut que son objectif soit en cohérence avec les 4EF humaines de sens, justice, paix et amour et qu'il y ait une véritable reconnaissance de l'importance du rôle de chacun. C'est possible, l'exemple des SPP le montre. Pour autant nous pensons qu'il faudrait réserver l'organisation pyramidale aux situations qui le requièrent absolument et privilégier dans les autres situations des modes d'organisation horizontaux. C'est ce thème que nous aborderons dans le prochain épisode avec notre invité, Maël.

Merci pour votre écoute. Si ce podcast fait sens pour vous, il pourrait aussi faire sens pour l'un de vos proches, alors prenez le temps d'y réfléchir et n'hésitez pas à le partager. Vous pouvez aussi nous faire part en commentaire de vos remarques et de vos expérience ! Portez-vous bien et nous vous donnons rendez-vous au 10 mai !

Chanson *Le jardin des espérances* – Aure Felden