

Le coup des coûts versus le coût des coups

■ **Didier DELALEU**, Directeur du cabinet Ressource d'Humain, Le Nautilus, Lully s/Morges

C'est ça la société tragique... une société dans laquelle une condition de possibilité d'une chose est aussi la condition de destruction de cette chose. Dans la langue de Platon, ça s'appelle le pharmakon.

(Bernard Stiegler)

Le qualitatif quantifié...

Nous sommes dans une logique d'externalisation des nuisances et d'internalisation des profits. Nous sommes dans une représentation économique qui se vend comme logique et qui parle de productivité, de rendements, d'efficacité. Cette représentation du monde prétend que tout se mesure, que tout s'évalue, que tout se chiffre.

Tout ce qui ne se chiffre pas est soit contraint à se laisser réduire en quantités – pour accéder au statut d'objectivité –, soit condamné à demeurer au plan du «qualitatif» – toujours passible d'être ramené au plan de la subjectivité.

Notons au passage qu'à cette disqualification du qualitatif correspond sa survalorisation dans le discours publicitaire: la «qualité de vie», par exemple, est régulièrement utilisée pour présenter sur le mode «objectif» des pseudo besoins.

Nous constatons la disparition de l'humain dans un monde de technologies, de machines, de «choses» techniques exigeant de cet humain qu'il se plie aux procédures qu'elles réclament. La voix synthétique de la machine vous déclare que vous allez bénéficier d'un service personnalisé:... [Autre, taper 5 (petite musique de fond)]...

Le travail sans emploi

Dans les organisations, des humains complètement dépendants de processus et de procédures se voient évalués sur leur capacité entrepreneuriale et leur indépendance. Ils sont pris dans un jeu de double-contraintes lequel est la conséquence d'une «contre-productivité»² atteinte dans ces organisations.

Les travailleurs ont disparu. Le travail est devenu invisible recouvert par

Mesures de sécurité sur Internet

Pour prouver que je ne suis pas un robot, je dois répondre à des injonctions et entrer des formules, des chiffres, dans des espaces prévus pour. Pour prouver que je suis un humain et non un robot, je dois me comporter comme un robot. Si l'on demande à l'humain que je suis d'inscrire le chiffre 9 et que je m'avise d'écrire 3², si l'on me réclame le chiffre huit et que j'inscris 2³, je serai immédiatement identifié comme un robot et non comme un humain. La technique comme pharmakon¹ détruisant l'humain après lui avoir permis de survivre!

l'emploi qui, lui-même se raréfie, en menaçant de supprimer nombre de consommateurs. Le concept marxiste de «baisse tendancielle du taux de profit» est à l'œuvre.

Pour sortir du malaise, beaucoup d'entreprises financeront de la formation, du re-engineering, du coaching, qui seront censés aider à atteindre des objectifs dont le sens, la finalité, n'auront pas été expliqués par un management débordé et absorbé dans des réunions où les cadres apprendront comment motiver les collaborateurs sur la finalité de leurs objectifs. On voit déjà la se profiler le besoin en consultants spécialistes dans la gestion du changement! (voir encadré *Plan de carrière d'un manager*)

L'organisation, symptôme de schizoïdie!

Les organisations présentent les symptômes de ce que nous avons appelé par ailleurs «schizoïdie fonctionnelle». Elles font alors appel à des consultants divers et à des

coaches lesquels, en renforçant l'hétéronomie dans l'organisation, contribuent à entretenir une boucle de rétroaction dite «positive» qui renforce alors la contre-productivité.

Nous nous limiterons à l'intervention en coaching. Derrière l'unité du vocable se cache une pluralité de pratiques allant de l'entraînement intensif pour atteindre des objectifs fixés à l'introspection pour la fixation d'objectifs cohérents.

Pour notre part, nous définissons le coaching comme un jeu de questions et de techniques confusionnelles ayant pour but de faire réfléchir la personne coachée sur la cohérence des suggestions qu'elle se fait à elle-même. Il s'agit de lui poser des questions pour la faire «se réfléchir» dans ses propres inférences, pour qu'elle se rende compte par elle-même de ce qu'elle pense et de la cohérence des moyens qu'elle met en œuvre pour réaliser ces objectifs.

Un coaching alibi?

Le coaching est avant tout, pour nous, une «danse questionnante». En dehors des questions qu'il/elle se montre capable de poser (ou non), le/la coach appartient (ou non) aux problèmes qu'il/elle est censé-e permettre de dépasser.

Force est de constater que le coaching n'est souvent là que pour permettre de «réaliser la performance», «atteindre les objectifs» au mépris des pathologies diverses que ces objectifs pourraient engendrer et de l'écologie des personnes coachées.

Le recours aux coaches n'est souvent qu'un moyen permettant d'externaliser les responsabilités et de masquer l'incapacité du management, son impossibilité à manager dans un environnement de double-

«Plan de carrière» d'un manager

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

Son objectif: 3 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 fonction, 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 conclue 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»³ (après une enquête de satisfaction menée par l'une de ces ressources externes) pour gérer le changement à l'interne. Ça tombe bien: des coachs 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 4^e à intervenir en 4 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.

Delaleu⁴, 2007: 394

contraintes. Les coaches appartiennent donc bien, dans la majorité des cas, aux problèmes qu'ils sont censés participer à résoudre.

On pourra nous objecter que les personnes coachées sont souvent volontaires pour le coaching et que ce sont elles qui fournissent des solutions permettant d'atteindre les objectifs et réaliser la performance. Quelle est la latitude de ces personnes de refuser une prestation de coaching? Quel serait le coût d'un refus? On peut supposer que, dans de nombreux cas, les coups encaissés sur le moyen terme passent après les coûts à payer à court terme (par exemple, conséquences d'une perte d'emploi sur des règlements d'hypothèques et de leasing, etc.).

Gérer la servitude volontaire...

Dans un tel environnement, la gestion des ressources humaines relève du grand écart entre rationalité économique et antenne psychologique! Les services RH sont chargés de faire le «sale boulot», d'expliquer l'inexplicable, de faire

apparaître comme cohérentes les double-contraintes, de répéter qu'on est passé d'une logique de contrôle des individus à une mesure de leur engagement, etc.

Dans l'environnement global, l'humain, de *Sujet*, devient *Projet*, détaché du *Devoir* de la société de contrôle, se soumettant de lui-même à une obligation de *Pouvoir* réaliser des performances. Alors, comme l'écrit Byung-Chul Han⁵, «Entrepreneur de soi-même, le sujet de la performance est certes libre dans la mesure où il n'est soumis à aucun autre qui le dirige et l'exploite, mais il reste asservi car il s'exploite lui-même, et le fait, qui plus est, de son propre chef. L'exploitant est l'exploité.»

Les yeux perdus sur l'écran de son Apple Watch, dans cet environnement numérique où le futur est réduit à un comportement optimisé au présent, mesurant les calories dépensées pour atteindre des objectifs à jamais dépassés, l'individu est épuisé et exténué par lui-même. Ainsi se développe une *dépression de la réussite*: le sujet de performance dépressif coule et se noie en lui-même.

La GRH, dans les entreprises, devra désormais pouvoir agir sur un axe permettant, à une extrémité, de répondre aux demandes de réalisation du projet individuel des collaborateurs et, à l'autre extrémité, d'intervenir plus ou moins directement dans le cadre de psycho-(socio-) pathologies (troubles musculo-squelettiques, harcèlements divers, dépression, burn-out, etc.). Entre ces deux extrémités, la GRH n'aura pas oublié de passer par la case «gestion de conflits» et le recours aux différentes médiations.

Le burn-out qui précède souvent la dépression, ne renvoie pas tant à cet individu souverain sans force «d'être son propre souverain». Le burnout est plutôt la conséquence pathologique d'une exploitation volontaire de soi-même.

Byung-Chul Han (*La société de la fatigue*)

Quelques exemples de questions à poser aux économistes d'entreprise qui se prennent pour les pratiquants d'une science exacte

- Combien coûtent les fumeurs qui sortent fumer leurs cigarettes sur le trottoir?
- Combien coûteraient les non-fumeurs s'ils exigeaient un temps de pause équivalent à celui que prennent les fumeurs?
- Combien coûteraient aux entreprises les atteintes irréversibles au «bien commun» si ces coûts étaient intégrés dans leur comptabilité?
- Combien coûtera aux entreprises le burn out lorsqu'il sera considéré comme la résultante d'un mauvais management ou de son absence (de management)?
- Combien coûteraient les ressources humaines si on les traitait humainement et non comme de vulgaires «ressources fossiles»?
- Etc.

Notes

¹ Le pharmakon est à la fois ce qui permet de prendre soin et ce dont il faut prendre soin, au sens où il faut y faire attention: c'est une puissance curative dans la mesure et une puissance destructrice dans la démesure. C'est ce qui caractérise la pharmacologie qui tente d'appréhender dans un même geste ce qui tue et ce qui sauve. (d'après le lexique <http://www.arsindustrialis.com>)

² Selon Ivan Illich, toute technique, développée comme moyen en vue d'une fin, passé un certain stade de développement et d'institutionnalisation, a tendance à devenir une fin en soi, dont les nuisances l'emportent sur les services qu'elle rend.

³ Catégorie floue recouvrant consultants, coachs, éthiciens, philosophes d'entreprise, ... variable selon les contenus des mensuels de management.

⁴ «Un certain coaching incertain» In Jean-Claude Sardas, David Giauque et Alain Max Guenette, *Comprendre et organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?* Paris. L'Harmattan.

⁵ 2015. *Le désir Ou l'enfer de l'identique.* Paris. Editions Autrement



Didier Delaleu est directeur du cabinet Ressource d'Humain. Anthropologue et économiste, il a travaillé comme assistant et chercheur à l'université et au FNRS avant d'exercer pendant une vingtaine d'années des fonctions de GRH dans plusieurs entreprises et bureaux de consulting. Il y a exercé des responsabilités de sélection/recrutement, formation, management development, communication interne, coaching de cadres, etc.

Il a piloté l'implantation des processus RH lors de la fusion opérationnelle, puis juridique, de deux entreprises entrant sur un marché libéralisé. Il a participé à l'élaboration d'indicateurs sociaux à implanter

dans les organisations et mené une réflexion critique sur la «réification» des processus humains dynamiques: éthique, responsabilité sociale, etc.

Il travaille aujourd'hui avec des décideurs sur la gestion de systèmes complexes dans un environnement fonctionnellement «schizoïde»: le système technicien.

Il a fait paraître, fin 2014, un livre, *Droit de l'O.H.M.* [organisme humainement modifié] et devoir d'humanité, aux éditions Hélice Hélas, Vevey (disponible chez l'auteur). www.Delaleu.org

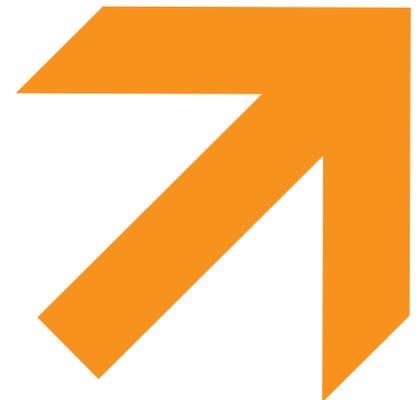
La Bourse vous inquiète ?

Investissez dans l'économie réelle avec une approche durable

Accompagnez la croissance de sociétés non cotées, structurellement rentables

Par exemple : l'Oranger, tea-room genevois réputé, émission d'obligations convertibles, rendement 6% p.a, maturité 5 ans

Contactez-nous



CapitalSystème Investissements

+41 22 840 0774

www.capitalsysteme.com

