

TRANSFORMATION DES SYSTÈMES ET SYSTÈME DE TRANSFORMATIONS DANS LA GESTION DES SERVICES - LE CHANGEMENT

1ère partie : La résistance dans la continuité et la continuité de la résistance dans le changement

Pierre Jourdan
p.jourdan@catalog-e-til.com


Pierre
Jourdan
Directeur
Catalog-e-
TIL

“ La mise en œuvre de nouvelles technologies est une constante majeure de l'évolution des DSI. Mais l'effort qui leur est consenti n'apparaît aux utilisateurs que sous la forme des services, voire au mieux, sous celle de composantes de service. La transformation est ainsi l'alpha et l'oméga de la gestion des services qui parcourt et traverse les couches que les Systèmes d'Information (SI) s'évertuent à bâtir à la manière des bâtisseurs de cathédrales. Transmettant leurs plans de génération en génération à la vitesse de l'obsolescence dont l'unité dépasse de loin tous les autres domaines de l'économie, le changement apparaît comme la pierre angulaire de leur réussite, et la clé de voûte de leur adaptation permanente. Les systèmes succédant aux systèmes, la continuité de leur progression se trouve marquée par un fil qui devient conducteur de nouvelles compétences et de nouvelles architectures. Tissage dans lequel les charpentes s'affûtent au gré des axes directeurs de l'informatique sans pour autant jamais éviter la résistance. Le changement provoque de la résistance tandis que la résistance s'inscrit dans le changement comme le signe de cette permanence. Inscription dont la persistance nous donnerait à croire qu'elle en est le moteur. Entre résistivité et résistibilité, la résistance résiste, c'est là son essence. Mais sur quel sol prend-elle ses fondements ? Dans quel terreau s'enracine-t-elle ? De quelle énergie tient-elle sa force ? Sur quels points prend-elle ses appuis ? À la transformation des systèmes d'en débusquer la clé et de nous en livrer le secret.

LOUP Y ES-TU ?



« Les Loups mangent gloutonnement.
Un Loup donc étant de frairie ,
Se pressa, dit-on, tellement
Qu'il en pensa perdre la vie.
Un os lui demeura bien avant au gosier.
De bonheur pour ce Loup, qui ne pouvait crier,
Près de là passe une Cigogne.
.. Il lui fait signe, elle accourt.
Voilà l'Opératrice aussitôt en besogne.
Elle retira l'os ; puis, pour un si bon tour,
Elle demanda son salaire.
Votre salaire? dit le Loup,
Vous riez, ma bonne commère.
Quoi ! Ce n'est pas encore beaucoup
D'avoir de mon gosier retiré votre cou !
Allez, vous êtes une ingrate
Ne tombez jamais sous ma patte. »

Jean de La Fontaine Le loup et la cigogne - Fables

Tours, 9:00. La réunion¹ prévue de longue date a pour objectif de présenter le nouveau système de support informatique en agence. 5 000 utilisateurs et 300 agences sont concernés. On s'empresse de terminer les dernières photocopies. La délégation parisienne prend place tandis que les Directions choisies pour le projet pilote sont déjà à pied d'œuvre, et attendent la bonne parole. 12 :00 : après un exposé de trois heures on estime que les directions d'agence ont peut-être des questions à poser :

« Le Responsable du service desk :

- Avez-vous des questions sur ce nouveau système de support ?

L'une des directrices d'agence :

- Oui, j'ai une question : pourquoi avez-vous changé l'ancien système puisqu'il fonctionnait très bien ! »

La résistance au changement est un phénomène bien connu des organisations qui en connaissent à ce point la présence, souvent voilée, parfois dissimulée, qu'elles opèrent toujours en l'intégrant à la gestion du changement. Comme le chasseur qui suit la trace du loup en repérant ses proies, les DSI élaborent des tactiques visant à débusquer toute tentative d'opposition comme si le changement portait en lui suffisamment de progrès pour éradiquer à la base les formes de résistance qui émergent et surviennent en sa présence.

Mais si la fable de La Fontaine nous offre un loup en pleine 'visibilité' pour les besoins de la Fable, la résistance, elle, a quelques tours dans son sac, et sa capacité à se manifester ressort le plus souvent de stratégies que les acteurs, qui les déclinent, s'emploient à déclamer avec talent, parfois même avec un certain brio. Acteurs désignés en contre, stratégies de repli, interventions répétées, absence calculée, retards programmés, sont autant de membres de cette équation que la seule combinaison suffit à rendre complexe. Et les DSI de se répéter qu'on l'avait bien dit, que ce nouveau système, nouvelle application, nouveau poste de travail, nouvelle interface, ou n'importe quoi d'autre, ne passerait pas comme ça. Continuons de filer la métaphore pour nous demander où se cache le loup ? Dans quelle tanière a-t-il élu domicile ? Les psychanalystes ont peut-être quelques pistes à apporter au débat et quelques éléments à verser à ce dossier aussi ancien que les organisations elles-mêmes, fussent-elles des organisations informatiques.

L'ANALYSE DE LA RÉSISTANCE : DU FAUTEUIL AU DIVAN



« Nous comprenons que la suppression des résistances forme la tâche essentielle de l'analyse, la seule partie de notre travail qui, si nous avons réussi à le mener à bien, soit susceptible de nous donner la certitude que nous avons rendu quelque service au malade. »

Sigmund Freud

« Le principe essentiel de la technique psychanalytique est d'analyser les contenus psychiques qui vont se présenter spontanément dans chaque cas d'espèce. Toute intentionnalité de la part de l'analyste qui viserait à créer de force un discours schématique du traitement serait une lourde faute de l'art. Le prétendu hasard constitue la loi et l'ordonnance de la psychanalyse ; (...) dès le début (de l'analyse) une série de résistances devront être surmontées, de résistances contre la méthode ou la personne de l'analyste ».

Karl Gustav Jung²

Que l'on soit d'obédience freudienne, jungienne, lacanienne ou autre, que l'on situe la résistance chez le patient ou chez l'analyste, tous les analystes s'accordent à dire que celle-ci représente un élément majeur de la théorie et de la pratique psychanalytique. En quoi consiste-elle ? Freud la définit très tôt, en 1900, comme « tout ce qui perturbe la continuation du travail (est une résistance) »³. Le travail devant pouvoir se continuer est celui de l'association libre⁴ qui doit pouvoir donner un 'accès' à

¹ Cet exemple choisi est réel et représente l'issue d'un travail collectif de plus de 2 ans sur la refonte d'une application critique d'un grand compte. Les extraits mentionnés sont fidèles au déroulement de cette réunion de présentation du nouveau système de support lié à cette nouvelle application. Trois agences avaient été sélectionnées pour rendre compte de difficultés de mise en production en phase pilote. Elles étaient toutes trois présentes et représentées par leur Directrice. Un Directeur Régional s'était également joint à cette réunion ainsi qu'un agent dont l'objectif était d'en rapporter le contenu. De son côté, le responsable du support était accompagné de la responsable de la maîtrise d'ouvrage (MOA), et d'une partie de l'équipe de la MOE, soit environ une douzaine de personnes.

² Carl Gustav Jung - la guérison psychologique, librairie de l'Université Genève 1970 P° 155

³ Sigmund Freud - L'interprétation du rêve 1900 et Vocabulaire de la psychanalyse Laplanche et Pontalis PUF 1967 P° 422

⁴ Sigmund Freud Ibid. P° 268 - 269 « nous invitons le malade à se mettre dans état d'auto-observation, sans arrière-pensée, et à nous faire part de toute les perceptions internes qu'il fera ainsi, et dans l'ordre même où il les fera : sentiments, idées souvenirs. Nous lui enjoignons expressément de ne céder à aucun motif qui pourrait lui dicter un choix ou une exclusion de certaines perceptions, soit parce qu'elles sont trop désagréables, ou trop indiscretes, ou trop peu importantes ou trop absurdes pour qu'on en parle. »

l'inconscient. Plus de cent ans après la découverte de Freud, ce terme n'effraie plus personne, encore que quelques objections circulent encore sur le bien-fondé de cette théorie, marque irréductible de la résistance que Freud lui-même avait repérée très tôt dans la construction de sa théorie.⁵

Mais que l'effroi se soit dissipé ne veut pas dire que celui-ci, l'inconscient, se soit vu généralisé au point d'encourager sa « mise en pratique » par la cure. Les fameux « livre blanc » et « livre noir » de la psychanalyse témoignent de cette irréductibilité. Ce qui nous importe dans le travail de Freud, et surtout dans son cheminement, c'est qu'il ait renoncé à l'hypnose, celle-ci court-circuitant ladite résistance malgré un accès rendu plus facile à l'inconscient⁶. C'est le premier enseignement de la Psychanalyse. Contourner la résistance n'est pas synonyme de son traitement.

Deux autres points vont retenir notre attention : 1/ la position théorique de la résistance entre défense et, 2/ la distance vis-à-vis du matériau refoulé.

Le premier point est vite évacué par Freud qui observe dans sa pratique que, finalement, ce n'est pas l'inconscient qui oppose de la résistance⁷, au contraire. Le second point est plus caractéristique de la résistance car la défense se fait contre un danger, une menace, que le sujet aperçoit et traite comme un obstacle pour lequel, ou plutôt contre lequel, il va s'efforcer de lutter. Second point repris par sa fille, Anna Freud, qui va jusqu'à « prévoir la nature des symptômes (d'un patient) a priori, (avec) la forme de sa résistance à l'association libre (...) le sujet écartant purement et simplement les associations capables de susciter une défense du moi »⁸ ; cette défense, est pour Freud un mécanisme plus large que celui qui se rattacherait seulement à l'inconscient, ou au moi du sujet : il concerne la nature de l'esprit humain. C'est dans un article commandé par un certain Pierre Cohen qu'il écrit en mars 1925 un papier au titre suffisamment évocateur : « Résistances à la psychanalyse ». Ce titre n'aurait en soi rien de plus que les écrits de Freud à propos de la résistance, et en ferait une littérature spécialisée, s'il n'introduisait l'article par cette généralité :

« Le petit enfant, dans les bras de sa garde, qui se détourne en criant à la vue d'un visage étranger ; le croyant qui inaugure par une prière chaque journée nouvelle et salue d'une bénédiction les prémices de l'année ; le paysan qui refuse d'acheter une faux dont n'usaient pas ses parents ; autant de situations dont la variété saute aux yeux et auxquelles il paraît légitime d'associer des mobiles différents. Il serait pourtant injuste de méconnaître leur caractère commun. Dans ces trois-cas, il s'agit du même malaise : l'enfant l'exprime d'une façon élémentaire, le croyant l'apaise ingénieusement, le paysan en fait le motif de sa décision. Mais l'origine de ce malaise est la dépense psychique que le nouveau exige toujours de la vie mentale et l'incertitude, poussée jusqu'à l'attente anxieuse, qui l'accompagne ».

Bref, la nature humaine n'aime pas la nouveauté qu'elle perçoit d'entrée de jeu comme suspecte et la considère comme un obstacle avant même d'en saisir le contenu.

Il subsiste néanmoins une question : est-ce que la nature de l'appréhension de la nouveauté, de la « peur du neuf »⁹, est uniquement une 'propriété' de l'âme humaine, ou bien est-elle du fait de la résistibilité de l'objet du changement ? dit autrement, est-il plus facile d'adhérer aux trente-cinq heures revues et corrigées, qu'à un nouveau poste de travail ? L'objet de changement RTT est-il plus ou moins résistible à l'esprit humain que celui de la perspective d'une nouvelle application ?

L'ANALYSE DE LA RÉSI STI BIL I T É : COURSE D'OBSTACLES OU PARCOURS DU COMBATTANT ?



« C'est en termes d'obstacles qu'il faut poser le problème de la connaissance scientifique. (...) c'est dans l'acte même de connaître, qu'apparaissent par une sorte de nécessité fonctionnelle, des lenteurs et des troubles. (...) la connaissance du réel est une lumière qui projette toujours quelque part des ombres. En fait on connaît contre une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce qui, dans l'esprit même, fait obstacle à la spiritualisation».

Gaston Bachelard ¹⁰

⁵ Il écrivait en 1896 « L'hostilité qu'on me témoigne et mon isolement pourraient bien faire supposer que j'ai découvert les plus grandes vérités » Ibid. P° 422

⁶ « En refoulant la résistance, l'hypnose laissait un certain espace libre où pouvait s'exercer l'analyse, et derrière cet espace la résistance était si bien dissimulée qu'elle en était rendue impénétrable (...) » Ibid. P° 273

⁷ Ibid. P° 431 Laplanche et Pontalis citant Freud

⁸ Anna Freud – le moi et les mécanismes de défense PUF 1972 P° 35

⁹ Nous reprenons ici l'expression de Paul-Laurent Assoun Dictionnaire des œuvres psychanalytiques PUF 2009 P° 1177

¹⁰ Gaston Bachelard la formation de l'esprit scientifique – VRIN 2004 P° 15-16

S'inscrivant dans le sillon de la Psychanalyse, Gaston Bachelard (1884 – 1962) s'appuie sur la théorie psychanalytique pour proposer un prolongement de l'analyse de la résistance freudienne qu'il n'attribue pas simplement à la psychanalyse elle-même, ou à la nouveauté, mais qu'il étend à la connaissance en général.

Avec le concept d'obstacle épistémologique, il revisite la formation de l'esprit scientifique et fait de l'obstacle un véritable bouclier que la connaissance humaine rencontre systématiquement. Terme qui sera repris un peu plus tard par Kuhn sous l'appellation de paradigme. Au-delà de la souscription des thèses freudiennes, c'est un véritable programme qu'il entreprend pour « psychanalyser la connaissance scientifique (la connaissance objective) », la débarrasser de « son caractère affectif », et lui ôter « toutes les séductions de la facilité »¹¹.

On comprend, avec Freud et Bachelard, que l'obstacle de la nouveauté n'est pas le neuf en tant que tel, mais d'une certaine façon, l'esprit qui, lui-même, fait obstacle à la nouveauté dans le processus de connaissance.

Principe de base qui veut que l'incertitude associée à un élément nouveau, quel qu'il soit, génère de l'inconfort, de l'embarras, de l'inquiétude, voire dans certains cas, de l'angoisse. De là, la résistibilité de l'élément, c'est-à-dire sa capacité à résister de manière intrinsèque à une menace ou à un danger, n'évoque un risque potentiel qu'à traverser le prisme de cette attitude quasi fondamentale de l'esprit humain, qui, dans le meilleur des cas produit un doute, et dans le plus mauvais occasionne la peur et l'angoisse.

Attitude. C'est en composant avec ce terme que pourrait s'éclairer l'obscur manifestation qui touche l'hominidé, qui à peine sur ses deux pieds, à quelques millions d'années de ses premiers pas¹², semble trouver encore le ressort de ses actions dans la combativité. Combat fantomatique avec l'ombre de son ombre dans lequel le parcours de son combat affiche les mirages des prédateurs jadis existants, aujourd'hui disparus et dont les vestiges, bien réels, ne sont que les traces de l'archaïsme d'une pensée qui se défend avant même qu'on l'ait invitée à se prononcer.

Attitude : ce pourrait bien être le maître-mot de notre analyse de la résistance au bémol prêt de la résistibilité des éléments qui lui sont soumis, et dont elle n'a à faire que de l'incertitude et de la menace qu'elles représentent en tant que signal. Le neuf n'a pas la cote, et si les modes nous bercent d'une illusoire et permanente tendance à renouveler l'ancien, c'est pour mieux le réactualiser sous des formes, certes nouvelles, mais avec des couleurs de 'has been', de déjà-vus, que l'histoire semble répéter.

Attitude : ici et là se dessinent le lieu de l'individuel dans le collectif et du collectif sur l'individuel. Ici s'exécutent les freins et se libèrent les accélérateurs des conduites que l'employé enfile, prenant tantôt le costume de sa stratégie d'acteur, tantôt celui de la renonciation, laissant à sa place celui qui lui convient mieux en passant son tour. Silence éloquent des réunions où se nouent, et parfois se dénouent, les imbroglios des constellations entrelacés et cousus du fil de l'inquiétude. Fil qui nous conduit tout droit à la résistibilité.

LA RÉSISTIBILITÉ : ARCHÉTYPE DE LA RÉSISTANCE

« L'homme n'est pas construit de manière à faire ce qui est raisonnable, pour la seule raison que cela est raisonnable. Il lui est beaucoup plus facile de faire quelque chose d'irrationnel, pour la seule raison que cela s'est toujours fait ainsi. »

Robert. Harry LOWIE (1883 – 1957)¹³



À en croire nos précédents paragraphes, la tâche des DSI semble bien plus ardue qu'il ne pourrait y paraître, et la difficulté de cette tâche, loin de s'estomper avec la communication, pourrait bien au contraire s'amplifier.

La poursuite de notre exemple en donne toute la dimension.

Tours : 12 :30 – la réunion se poursuit avec énergie, et l'hypoglycémie liée à un vraisemblable déjeuner ne semble affecter personne.

¹¹ Ibid. P° 12 et 67

¹² Dans l'état actuel de nos connaissances, les chercheurs, avec la découverte du plus ancien hominidé connu, Toumai, datent à environ 7 millions d'années l'apparition des hominidés [lignée homos- In La Recherche (Dossier 'Les premiers hominidés' de Nicolas Constans dans mensuel n°438)]

¹³ R. H. LOWIE Are we civilized? New York 1929 P° 68

« Une autre Directrice d'agence (participant au programme pilote) :

- Toutes vos réponses à la question de ma collègue sont intéressantes et bienvenues, mais, sauf erreur d'attention de ma part, je n'ai pas perçu comment et par quoi, vous aviez remplacé les plans de secours que nous avions dans l'ancien système lorsque l'agence tombait en panne de téléphonie, et que nous switchions en temps réel vers une autre région. Pouvez-vous nous instruire sur ce sujet dont les pertes économiques s'évaluent à la minute ?

Le responsable du Service Desk :

- Nous n'avons pas prévu cette réponse à notre présentation. Nous vous la présenterons ultérieurement. »

La brutalité de la réponse du responsable de Service Desk témoigne non seulement de sa surprise à la question posée, mais nous indique aussi que son objectif est de refermer au plus vite une série de questions amorcées par la première, et auxquelles, visiblement, il n'a ni les éléments de réponse, ni leur contenu, puisque ceux-ci ne figurent pas aux prérogatives directes de sa fonction. Attitude que certains participants à la réunion pourraient qualifier de négative, voire pire de fermée, ou encore, dramatique, d'incompétente.

C'est dire que l'attitude du responsable du Service Desk, au-delà de la fermeture du débat, indique de manière claire une direction. Le fil conducteur de la réunion est, sinon détruit, en tout cas sérieusement endommagé, et la conduction des échanges s'en trouvera d'autant modifiée.

Fil conducteur et conduction

La résistivité, concept bien connu des sciences de l'ingénieur, nous indique qu'elle est inversement proportionnelle à la conductance électrique ou thermique. Dit autrement, plus un matériau est conducteur, moins il est résistif, et inversement, moins il est conducteur, plus il offre de résistivité. Plus généralement, nous pourrions dire que la résistivité est la capacité à établir et à laisser passer le courant, la chaleur, ou toute substance qui est véhiculée dans un réseau. Le courant étant une image qui convient assez bien à notre sujet de la communication interpersonnelle.

Il y a donc fort à parier que la réponse de notre responsable du Service Desk, a diminué, et de loin, le passage du courant, au moins entre lui et son interlocutrice, et qu'elle a considérablement augmenté sa résistivité.

A-t-il sorti cette réponse de sa capacité naturelle à l'improvisation ? On en doute fort. Est-elle une émergence de son inconscient qui aurait décelé quelque trahison dans l'instabilité naissante de son comportement ? Peut-être. Nous pourrions aussi dire que cette attitude défensive¹⁴ provient d'un certain archaïsme de la pensée avec lequel nous devons composer. Mais ce qui est le plus proche de notre analyse est la marque de la direction induite par l'attitude de notre interlocuteur, qui le prive à coup sûr de son embarras, et lui promet de se dégager d'un mauvais pas pour avoir botté en touche une balle devenue un peu chaude. C'est cette piste que nous allons explorer au prochain paragraphe.

UN ÉTRANGE POUVOIR DE RÉSISTANCE : L'ATTITUDE



« Considérées analytiquement, les attitudes sont des formes sans matière (...) Elles ne sont qu'un moule mais qui impose sa marque aux états de conscience intellectuels et affectifs. »
Théodule Ribot (1839 – 1916)¹⁵

En fondant la Psychanalyse, son père, Freud, a embarqué avec lui quelques autres savants pour former un cercle qui est venu à s'élargir de plus en plus, pour finalement se rompre avec quelques dissidences. Carl Gustav Jung (1875 – 1961) fait partie de ceux-là mêmes qui ont rompu avec ce cercle intime de la

¹⁴ Nous pouvons la qualifier de défensive dans la mesure où la réponse élude la question, renvoie aux agendas, et n'offre aucune autre porte de sortie à l'interlocutrice que de s'acquitter de sa question par un prochain rendez-vous. Comme si il y avait un embarras de l'interlocuteur ; terme dont nous emploierons la signification au sens étymologique de *imbaricare*, faire barrage, faire obstacle dans le chemin. La question fait obstacle et semble provoquer, à la manière dont l'interlocuteur y répond, une menace, voire un danger.

¹⁵ Théodule Ribot (philosophe et psychologue français) *La Vie inconsciente et les mouvements* édition originale 1914
Collection : Bibliothèque de philosophie contemporaine P° 35-36

psychanalyse pour lui ouvrir d'autres portes que celles préconisées par Freud. Jung, dissident, préconise par exemple un inconscient collectif, au-delà d'un inconscient personnel, et suggère d'aller explorer les profondeurs de l'âme humaine pour y trouver quelques archétypes qui nous conduiraient à reconnaître certains concepts, émotions, croyances, affects, comme collectifs. On lui doit aussi la typologie anima, animus, ou encore celle des types psychologiques de l'introverti et de l'extraverti.

Mais un des concepts qu'il a exploré, et qui fait souffler le vent dans le sens de celui proposé par ces lignes, est celui d'attitude.

Jung voit deux choses dans l'attitude : une disposition et une orientation ; le terme de disposition cher à notre ontologie¹⁶, évoque la possibilité d'une ontologie dispositionnaliste de l'attitude, à savoir celle d'un pouvoir, d'une puissance ou d'une capacité dont les propriétés diffèrent suffisamment de celle de la substance, celle du corps en l'occurrence. Qu'en est-il de celle de l'orientation ? « L'attitude est pour nous, une disposition de la psyché à agir ou à réagir dans une certaine direction. Elle (l'attitude) énonce ce fait psychologique curieux que, dans certaines circonstances, parfois certains stimulus font une forte impression, alors que dans d'autres ils n'en font qu'une faible, ou qu'ils n'en font pas du tout ; avoir une attitude, c'est être disposé à une chose déterminée, fut-elle inconsciente ; cela signifie : avoir a priori une direction vers un but déterminé, représenté ou non.»¹⁷

Au carrefour de la disposition et de l'orientation, l'attitude affiche une expectative qui, bien plus qu'un épisode de vacuité passager, reflète le caractère universel de la psyché, selon Jung : « (...) l'attitude peut être un phénomène partiel et relativement insignifiant ou, aussi, devenir un principe général et déterminant de la psyché entière.»¹⁸

HOMO RESISTUS DANS LA FORTERESSE VI DE



« De même qu'une différence spécifique ultime pose l'espèce comme immédiatement et radicalement distincte de toute autre, de même la différence individuante pose le singulier comme immédiatement et radicalement distinct de tout autre dans son ordre, la cause de l'individuation est toujours *differentia ultima* (...) le principe d'individuation est ce qu'il y a de plus intrinsèque à l'être qu'il achève de déterminer ».

Etienne GILSON¹⁹

Prêtons-nous quelques instants à une expérience de pensée. Supposons que les principaux interlocuteurs de notre réunion, les promoteurs du nouveau système de support, la délégation parisienne dans notre exemple, arrivent dans une salle vide ; quelles pourraient être leurs réactions au-delà de l'attente, de ce qu'on appelle en France, le quart d'heure de courtoisie ? Boycott de la réunion par les intéressés ? Mauvaise communication de l'information du rendez-vous ? Désintérêt manifeste pour le nouveau système ? Quel que soit le scénario élu par nos arrivants, une chose est certaine : à ce stade, l'imagination bat son plein et l'imaginaire est invité au registre de l'interprétation.

Auraient-ils entrouvert une porte déjà ouverte ? Une autre délégation a-t-elle déjà œuvré ? Le support a-t-il déjà été présenté ? Qui pourrait bien être l'instigateur d'une telle manœuvre ? Que deviendrait leur argumentation si longuement et si ardemment préparée ? Cette absence est-elle le signe manifeste d'un refus ? Comment dès lors interpréter cette absence ? Sans représentant, pas de représentation.

Un téléphone mobile sonne : la salle a été changée au dernier moment !

L'ordre des choses est une composante forte du changement puisque celui-ci, par définition, va en changer la configuration. Il convient donc de respecter scrupuleusement, et avec circonspection, l'ordre de ce qui est prôné, y compris dans le menu détail. Faute de quoi, les cartes sont brouillées et la confusion pointe son ombre.

L'attitude est à nouveau au rendez-vous de ce qui pourrait apparaître chez nos interlocuteurs du projet pilote comme un mutisme. Écouter est bien. Se taire est une toute autre affaire. Car comment expliquer un silence de trois heures ? Un esprit sagace avancerait que l'attention doublée du respect signalait la marque de cette réunion.

¹⁶ Nous renvoyons le lecteur à l'article de la lettre d'ADELI n°99 sur la gouvernementalité et en particulier sur la notion de disposition développée en conclusion.

¹⁷ C. G. Jung types psychologiques – 3^e édition, Librairie de l'université de GEORG et Cie S.A. Genève 1963 P° 413

¹⁸ Ibid. P° 414

¹⁹ Etienne GILSON - Jean Duns Scot, Introduction à ses positions fondamentales - VRIN

Une autre dimension nous vient à l'esprit : celle du mutisme, avec sa forme exacerbée dans le spectre de l'autisme.

Bruno Bettelheim (1903 – 1990), psychanalyste, a émis un certain nombre de thèses sur l'autisme, thèses qui s'accrochent à notre propos, là aussi, par le biais de l'attitude. Ce qui est pertinent dans la thèse majeure de Bettelheim sur l'autisme, c'est de renverser doublement l'explication de cette pathologie. Selon lui, ce n'est pas le comportement des parents qui en serait à l'origine, pas plus qu'un germe (psychologique ou organique) dans l'esprit de l'enfant, qui se développerait pour aboutir à cette maladie, mais l'intersection du binôme par lequel il évoque ce qu'il appelle « une monade psychologique ». Monade rompue en dyade selon une rupture par laquelle le processus d'individuation s'engage : « Ce n'est pas l'attitude maternelle qui produit l'autisme, mais la réaction spontanée de l'enfant à cette attitude²⁰ ». L'enjeu de cette séparation est la survie de cette dyade (l'enfant et la mère) dont la réussite se mesure à la hauteur d'une seconde naissance : celle de l'enfant comme sujet.

Revenons à notre réunion. L'attitude d'écoute laissant la place à un silence prolongé marque chez nos interlocuteurs une résistance qui s'inverse 'contre' eux, d'une certaine façon, un peu à la manière d'une sanction auto-infligée devant le rétrécissement de leur champ des possibles laissé par la délégation parisienne. La lutte qui s'engage est alors celle d'une concentration excessive, obscurcissant l'attention à porter au projet, pour la focaliser sur les interlocuteurs. Résistance proportionnelle à l'insistance d'une délégation facilitant l'abandon d'arguments au fil de l'eau, au profit d'une ultime question : pourquoi avoir changé le système antérieur ? Question qui vient rééquilibrer la direction des attitudes pour rouvrir un débat semblant clôturé par avance.

Abandon des remparts là même où ceux qui les avaient contraints à reculer d'abord, puis à s'enfermer provisoirement, se retrouvent prisonniers de leur propre forteresse bâtie par avance ; double mouvement de reprise de soi, puis de la parole, pour libérer un espace obscurci par une certaine obstination à convaincre, là où le dialogue devrait pouvoir s'engager.

Cet exemple peut nous montrer jusqu'à quel point les mécanismes de résistance peuvent se présenter d'une manière inverse à l'habitude de la lutte, après que l'illusion d'un silence réconfortant est brisée par une question dont le tranchant abolit une attitude qui faisait illusion.

La forteresse reste vide si le sens ne vient pas la remplir de signification, et ses remparts forment un obstacle invisible protégeant, ou semblant protéger, ceux qui en attendent la venue. *L'Homo resistus* a ses propres résistances, que le groupe, dans certains cas, va renforcer ainsi que nous le montre le prochain paragraphe.

MENTALITÉ, RÉSISTANCE ET INERTIE CULTURELLE



« Le changement culturel implique normalement non seulement l'addition d'un ou de plusieurs éléments nouveaux à la culture, mais aussi l'élimination de certains éléments présents antérieurement, et la modification et la réorganisation de certains autres. »

Ralph Linton.²¹

Résumons-nous. La résistance n'est pas un simple blocage, verrou, qu'il suffirait de faire sauter pour libérer un accès à une attention dont l'objectivité semble défaillir pour les promoteurs du changement. Elle s'inscrit dans l'esprit comme le langage qui la soutient. Alors c'est peut-être du côté de ce dernier, le langage, que nous allons trouver d'autres pistes susceptibles de compléter notre analyse de la résistance, et de son inscription dans le changement. Mais avant d'en explorer la structure, il nous faut considérer l'influence de l'environnement social, et en particulier celui des mentalités sur la résistance afin d'en mesurer l'impact.

Les mentalités : quelle histoire ...

On associe souvent à la notion de mentalité celle de valeur comme si le mental actualisait régulièrement cette notion un peu comme la bourse actualise la valeur d'un titre, faisant du mental un « lieu » où circuleraient les échanges référencés sur la base de leur étalon. Cette commodité comporte plusieurs avantages car la valeur est un concept clé dont nous n'avons probablement pas encore tiré tous les

²⁰ Bruno Bettelheim - *La forteresse vide* NRF 1969 P° 102

²¹ Ralph Linton - *Acculturation in Seven American Indian Tribes*, New York, 1940 P° 469

enseignements, et qui semble loin d'être épuisé. Mais l'ajout de la formule bon enfant « à chacun ses valeurs », pourrait venir dissoudre ce qu'il y a de collectif, voire d'idiosyncrasique, dans cette notion. Le changement a aussi une composante collective qui dépasse un groupe, une foule, voire un peuple et viendrait plutôt prendre son assise dans toute une culture. C'est ainsi qu'émerge la notion de mentalité en définissant des modèles de classes dont la configuration lie les individus entre eux.²²

Le changement a cette dimension culturelle que les difficultés des opérations de fusion-acquisition d'entreprises illustrent parfaitement. Le changement atteint dans ce cas une autre dimension qui est souvent celle de la crise, et vient exacerber les résistances et leurs fondements. Le caractère idiosyncrasique, c'est-à-dire lié aux propriétés particulières des classes d'individus²³, se révèle dans toute sa dimension culturelle en exprimant les défis, les enjeux liés au changement. Défis de plusieurs types avec en tête de liste, une menace sur les acquis de toute sorte, la partie financière étant le plus souvent en première position au hit-parade des enjeux. Mais dans cette situation de crise, la résistance devient bilatérale et, si une négociation ne s'ouvre pas, risque alors de s'instaurer un cercle vicieux, chacune des parties refusant de céder une part de son terrain (cf. la citation de Linton en liminaire de ce paragraphe).

Dernière ces situations dont la complexité de résistance peut atteindre des sommets d'incohérence, se cache une autre composante de la résistance, et pas des moindres : celle de l'intégrité individuelle. Cette composante vient complexifier et renforcer les défenses car elle se situe entre le groupe et l'individu, et, d'une certaine manière, en assure l'équilibre. Ce double aspect de l'intégrité individuelle est décrit par Gorges Devereux²⁴ (1908 – 1985) comme un désir d'unicité s'exerçant tant sur le plan social que psychologique : « le besoin de se différencier d'autrui, composante majeure du sentiment qu'a l'homme de sa propre intégrité, explique la résistance à, et l'ambivalence envers, l'enrégimentation, et même envers le conformisme. (...) À un niveau social plus vaste, le désir qu'a l'individu de préserver son intégrité s'exprime d'ordinaire sous forme d'un désir de singularité ethnique et d'autonomie culturelle ».²⁵

S'ajoute à cette nouvelle composante de la résistance un autre versant de la dispositionnalité : l'idiosyncrasie (cf. définition en note de bas de page 8). Si avec Jung, nous adhérons à la définition de l'attitude comme disposition, le caractère idiosyncrasique de la résistance, dans sa dimension ethnique, vient surajouter une couche supplémentaire pour renforcer ce pouvoir de l'attitude. Cette nouvelle composante de la résistance tient sa complexité dans ses forces contradictoires de désir d'individuation et de reconnaissance collective qui donnent à l'attitude un caractère versatile.

MENTALITÉ, RÉSI STANCES ET I NCONSCI ENT COLLECTI F



« Pour la mentalité primitive, tout, ou à peu près tout ce qui arrive, elle le rapporte, à l'influence de puissances occultes ou mystiques (sorciers, morts, esprits, etc.). Ce faisant, elle obéit bien, sans doute, au même instinct mental que nous. Mais au lieu que, pour nous, la cause et l'effet sont donnés tous deux dans le temps et presque toujours dans l'espace, la mentalité primitive admet à chaque instant qu'un seul des deux termes soit perçu ; l'autre appartient à l'ensemble des êtres invisibles et non perceptibles.

Lévy-Bruhl (1857 – 1939)²⁶

²² Ralph Linton (1893 – 1953) écrit « les innombrables détails de comportement qui constituent une culture réelle peuvent être rassemblés en catégories à partir des situations qui les évoquent normalement. (...) Ces catégories de réponses normales à une situation donnée peuvent être considérées comme un modèle au sein de la culture réelle. Réciproquement, on peut concevoir la culture réelle comme une configuration composée d'un grand nombre de ces modèles, qui sont tous, à un degré plus ou moins élevé, ajustés réciproquement et liés fonctionnellement. Ce qui importe et dont il faut se souvenir, c'est que chaque modèle culturel réel (real culture pattern) n'est pas un détail unique de comportement, mais une catégorie de plusieurs comportements variant à l'intérieur de certaines limites. Le fondement culturel de la personnalité – 1845 version numérique par Jean-Marie Tremblay, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi Site web : <http://pages.infinit.net/sociojmt> - Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales" Site web : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

²³ L'idiosyncrasie est définie comme « (médecine) la disposition particulière d'un organisme à réagir aux agents extérieurs (aliments, médicaments) et aux impressions – (linguistique) tendance des individus à organiser les règles d'une langue selon leur tempérament ». In Dictionnaire de Philosophie Christian Godin Fayard édition du temps 2004, P° 613

²⁴ Georges Devereux, de son nom de naissance György Dobó, est un psychanalyste et anthropologue et a été l'un des fondateurs de l'ethnopsychanalyse

²⁵ Georges Devereux, *Ethnopsychanalyse complémentariste* Flammarion 1972 P° 208

²⁶ *La mentalité primitive*. (1922) Chapitre II § VII - édition électronique réalisée à partir du livre de Lucien Lévy-Bruhl, *La mentalité primitive*. Paris : Les Presses universitaires de France. Collection Bibliothèque de philosophie contemporaine. Première édition, 1922. 15e édition, 1960, 544 pages - Site web : http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html

Poursuivons notre enquête sur les dispositions avec l'historien, qui va lui aussi s'attacher aux dispositions telles que nous les avons définies. Dans un article consacré à l'histoire des mentalités, Philippe Ariès, citant Georges Duby²⁷ (1919 – 1996), retient la formule « d'attitudes mentales », chère à Duby²⁸, qu'il définit comme un changement de comportement significatif entre deux époques pour *une même situation*, référant à des réflexes élémentaires différents²⁹. Les réflexes dont parle Ariès sont conscients, avec « les croyances, la vision du monde, les idées reçues, les idées en l'air, les lieux communs, les codes de convenance et de morale, les conformismes ou interdits »³⁰ ; ils peuvent aussi être inconscients, et sur ce point, l'auteur fait souffler le vent dans la voile de notre bateau puisqu'il cite la psychanalyse comme référence.

Si la résistance au changement s'illustre dans certains cas de manière manifeste, le changement lui réserve la part belle lorsque les cultures le favorisent. Les mentalités deviennent alors un accélérateur du changement, ou un inhibiteur radical, si elles ignorent les valeurs qui les soutiennent. Le télétravail est un exemple probant de la résistance de nos sociétés à utiliser les moyens de travail distants, reconnus performants, mais écartés des agendas pour des raisons que la rationalité condamnerait puisque tout pousse aujourd'hui au télétravail. Mais cette résistance masque une autre résistance : celle de l'unité de l'entreprise qui se croit menacée par la fin du présentiel, ou par sa forte diminution, comme si les agents et acteurs, lorsqu'ils sont présents, relayaient automatiquement les valeurs de l'entreprise, et qu'à les rendre distants, ils en oublieraient leur devoir et obligations éthiques et professionnelles.

S'il n'y a pas, dans cette conception de l'employé au travail, quelque chose qui relève d'une mentalité, c'est-à-dire d'une attitude mentale impersonnelle au contenu culturel partagé, alors pourquoi mettre tant de temps à passer au travail distant puisque les indicateurs technologiques de cette transformation sont pratiquement tous au vert ? Nous avons là un élément de résistance dans le changement qui semble être du côté du collectif et non de l'individu.

Il y a dans cet exemple comme la résurgence d'un archaïsme qui vient sanctionner la transformation avant même qu'elle ne puisse se proposer. Cet archaïsme se tient probablement du côté de la démarcation entre vie publique (vie professionnelle) et vie privée, qui produit le fantasme de l'impossible contrôle, et vient alimenter celui d'une rémunération non contrôlable qui repose sur un principe ancestral, qui veut que le travail soit observable, et qu'avant la valeur du travail de l'employé, c'est sa présence qu'on rémunère. Il y a autour de l'équation 'travail – présence – rémunération' un point d'articulation sur la présence qui conditionne tout un système de valeurs. Archaïsme qui ne touche pas que le travail. L'enseignement lui taillera une large part également en nous insufflant depuis des générations qu'apprentissage est synonyme de présence. C'est à l'école qu'on apprend. En dehors de l'école, on peut éventuellement réviser, mais seulement réviser. L'apprentissage est dans le lieu de l'école. Tabou que quelques visionnaires enseignants ont commencé à dépasser en mettant leurs cours en ligne et en n'imposant plus la présence de leurs élèves.

Ce comportement collectif nous renvoie probablement à ce que Carl Gustav Jung appelle l'inconscient collectif, terme risqué, qu'on oppose souvent à celui d'inconscient personnel dans un combat d'arrière-garde, puisque les deux ne sont pas incompatibles.³¹ C'est ce que semble nous dire Philippe Ariès avec Georges Duby : si la résistance au changement, lorsqu'elle émane de l'individu, peut se situer dans son passé et son histoire, le collectif amène, quant à lui, son lot de résistance, dont l'histoire, cette fois-ci, n'est plus individuelle mais collective. Histoire dont les traits figureront au registre d'une structure à partir de laquelle, et avec laquelle, les mentalités co-opèrent. Si Jung désigne cette structure du terme d'inconscient collectif, pour sa part Ariès préfère l'appeler « Non conscient collectif »³². Les deux appellations ont l'inconvénient d'être négatives, alors qu'elles portent en elles le ressort du changement.

Ressort qui comporte une autre dimension : celle du langage.

²⁷ Dans un entretien (*Entretien entre Georges Duby et Antoine Casanova [La nouvelle critique, 1970]*) Georges Duby définit le concept de mentalité par l'investigation de l'historien : « l'historien ne peut absolument pas se dispenser de reconstruire l'univers mental des hommes du passé, ou de tenter du moins de le faire, la nécessité d'une histoire des mentalités est évidente. Mentalités (le mot n'est pas satisfaisant), entendons par là, comme Jacques Le Goff, « le contenu impersonnel de la pensée », (...). Tous les signes. Le vocabulaire, bien sûr, matériau de base - et les procédés nouveaux de la linguistique permettent de le traiter plus efficacement. Mais aussi toutes les images, tous les emblèmes, les rites de cérémonies, l'organisation symbolique de l'espace. (In *Georges Duby* « Études rurales » Année 1997 « Volume 145 » Numéro 145-146 » pp. 59-70)

²⁸ Georges Duby - *Guerriers et paysans, VII^e - XII^e siècles : premier essor de l'économie européenne*, Gallimard, 1973

²⁹ Philippe Ariès *L'histoire des mentalités* - In Jacques Le Goff, *La nouvelle histoire* Editions complexe 1988 P° 168

³⁰ *Ibid.* P° 188

³¹ Jung définit l'inconscient collectif comme une disposition : « Pour moi l'inconscient est une disposition psychique collective, d'un caractère créatif » In *Cahier de Psychologie Jungienne* 4^e trimestre - Décembre, *l'Inconscient collectif*, 1978 P° 8

³² *Ibid.* P° 188 - « l'intérêt porté aujourd'hui à l'histoire des mentalités me paraît un phénomène du même genre (que celui du succès de la psychanalyse dans la première moitié du 20^e siècle), où l'inconscient collectif, favorisé par les cultures orales et refoulé par les cultures écrites, remplacerait l'inconscient individuel de Freud, ou se superposerait à lui. Mais qu'est-ce que l'inconscient collectif ? Sans doute vaudrait-il mieux dire le non-conscient collectif. Collectif commun à toute une société à un certain moment. Non-conscient : mal ou pas du tout aperçu par les contemporains, parce que allant de soi »

MENTALITÉ, MENTALISME³³ OU MENTALAIS ?

« Si vous voulez expliquer le mot « lion », vous pouvez conduire votre enfant au zoo, et dire : « tu vois, c'est un lion ». Mais il n'y a pas de zoo où vous puissiez lui montrer 'si' ou 'le', ou 'néanmoins' »
Bertrand Russel (1872 – 1970)³⁴



La question de la résistance et du langage pourrait se formuler de la manière suivante : comment, et en quoi, le langage pourrait-il constituer un obstacle ? Dit autrement comment le langage opère-t-il dans une transformation ? Une fois les problèmes de la langue réglés (traduction, définition, pays), à quel niveau le langage se manifeste-t-il dans l'expression de la résistance. Il semble indéniable que le langage du corps, les attitudes³⁵, en sont autant de signes relatifs à son expression, et autant d'indicateurs de la tension interne (à un sujet ou à un groupe) que produit la résistance. Mais le langage dont nous parlons est celui qui permet la parole et qui 'soutient' la pensée, donc organisé en systèmes de signes et de symboles, ou en signifiants (image acoustique) et signifiés (concept) pour prendre une terminologie Saussurienne.³⁶

Jusqu'à pas d'obstacle. Et pourtant ! Quel terme convient le mieux à un utilisateur dont l'écran vient de s'éteindre ou dont le clavier ne fonctionne plus ? Incident ? Problème ? Dysfonctionnement ? Il est peu probable que l'utilisateur appelle la hotline en disant qu'il a un ... dysfonctionnement. Les services desk recensent davantage le terme de problème que celui d'incident. Mais la formule employée en la circonstance, la syntaxe, elle, quelle forme a-t-elle ? Là aussi les services desk nous rapporteront que l'utilisateur ne s'engage pas sur la nature de sa difficulté. Au contraire. C'est bien d'ailleurs ce qui le fait appeler, ou adresser un mail au service desk : c'est qu'il ne sait pas. Sinon il n'appellerait ou n'écrirait pas.

Toujours pas d'obstacle en vue. L'obstacle apparaît dès lors où, qualification oblige, l'opérateur du service desk va engager son investigation. Et là encore, les services desk sont riches d'exemples consistants. Qu'obtient-il en retour de la part de son interlocuteur ? Des « je crois que », « je pense que », « j'essaie de », et probablement à un moment donné : « je souhaiterais que ».

Pas de doute à ce moment de son diagnostic, l'opérateur n'a aucune certitude sur ce qui se passe réellement sur le poste de travail de son interlocuteur. La position de l'utilisateur semble logique. À chacun son travail. Mais la position de l'opérateur est encore plus inconfortable. Il lui resterait encore la carte de l'intervention si elle n'était pas onéreuse. Serait-ce une mentalité particulière qui se cacherait derrière cette formulation ? L'inconscient collectif serait-il subrepticement à l'œuvre ? Ou l'inconscient personnel de notre interlocuteur viendrait-il censurer une pulsion, ou interdire un affect que réclamerait cet engagement ? Ces trois pistes sont probables encore que leur défense soit d'un exercice délicat. La réponse se trouve peut-être du côté de la langue ou du langage, et c'est à Bertrand Russel que nous en devons la possibilité. Possibilité que nous étudierons dans la seconde partie de cet article.

p.jourdan@catalog-e-til.com
www.catalog-e-til.com

³³ Nom donné à un courant de la philosophie de l'esprit qui affirme la spécificité et l'autonomie des phénomènes mentaux par rapport aux facteurs neuropsychologiques et environnementaux. On distingue un mentalisme ontologique (défendu par Karl Popper et J. Eccles) qui conçoit l'esprit comme une réalité objective à part entière et un mentalisme fonctionnaliste (J. Fodor et H. Putnam) qui conçoit l'esprit comme dérivé de processus physiques en lesquels ils s'incarnent (Christian Godin - Dictionnaire de Philosophie, Fayard éditions du temps 2004, P° 788

³⁴ Bertrand Russel, la connaissance humaine : sa portée et ses limites VRIN 2002 P° 143

³⁵ La signification des attitudes, dans ce cas-ci, est prise au sens d'une posture

³⁶ « Le signe linguistique est une entité psychique à deux faces ». Ferdinand de Saussure (1857 – 1913) ; cours de linguistique générale ; Payot 1973 P° 99