

**Résistance et Résilience  
Quel couplage ?**



[From James Peabody - Photo credits on Pixabay - Pixabay](#)

**Daniel Bonnet  
Baptiste Rappin**

**Revue  
Psychanalyse  
&  
Management**

**N° 15/2020**

**Collection Éditions Académiques**

**Édition  
Institut Psychanalyse & Management**

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management  
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901  
Siret : 41891428900024 – APE 913<sup>E</sup>  
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

Administration  
Institut Psychanalyse & Management  
377, chemin du Fesc  
34400 Saint-Just (Lunel) (France)  
06 07 34 26 92  
bonnet.daniel@orange.fr

Abonnement  
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture  
Source : [Fleurs Jaunes Pétales - Photo gratuite sur Pixabay - Pixabay](#)

Série Éditoriale Psychanalyse & Management  
1<sup>o</sup> édition

ISSN : 2272-4729  
ISBN +978-2-9574955-7-3  
Dépôt légal :

Achévé d'imprimer en 2023 – Lattes (France)  
N° d'impression :  
AGL Imprimeur  
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin  
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2023  
Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par  
quelque procédé que ce soit (Loi du 11 mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite  
de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant-cause

Revue

# Psychanalyse & Management

N° 15 / 2020

**Daniel BONNET** (dir.)  
**BAPTISTE RAPPIN**  
Rédacteur en chef invité

N° 15/2020

ÉDITION ACADEMIQUE



INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

ÉDITEUR : Institut Psychanalyse & Management	
COMITÉ ÉDITORIAL	
Directeur de la publication	
Daniel Bonnet	ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea lab</i> LASCO
Conseiller éditorial et scientifique	
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	
Patricia David	Professeur émérite, Université Catholique de Lyon
Patrick Haim	Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES
Emmanuel Diet	Psychologue, Psychanalyste
Comité de lecture	
Daniel Bonnet	Docteur en sciences de gestion, HDR
Georges Botet	Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur de Management, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Yvon Pesqueux	Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris
Annick Schott	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Secrétariat de rédaction	
Annick Schott	Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne
Hubert Landier	Docteur honoris causa de l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou).
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon
Georges Botet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Roland Brunner	Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Jean-Claude Casalegno	Professeur, ESC Clermont Business School School
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Jean-Marie Dolle (†)	Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Emmanuel Diet	Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Anne-Lise Diet	Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur HDR, La Rochelle BS, Excelia Group, Psychanalyste
Bernard Guillon	Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rym Hachana	Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie)
Patrick Haim	Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Hubert Landier	Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Marc Lasseaux	Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M
Mario Perini	Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie)
Yvon Pesqueux	Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Jean-Pierre Pinel	Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Henri Savall	Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
Annick Schott	Maître de Conférences 5CH DR, Université Bordeaux-Montaigne
Jean-Benjamin Stora	Psychanalyste, Psychosomatien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Nathalie Tessier	Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon
Lise Vieira	Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Zahir Yanat	Professeur, ISTEAC, Paris
Véronique Zardet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon



## NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (bonnet.daniel@orange.fr). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes. L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

### NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) – Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

PRESENTATION : Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite – Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite – Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule – Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule – Pas de 3<sup>e</sup> niveau de sous-titre – Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page – Tableaux, figures, encadrés : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

### BIBLIOGRAPHIE : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) – Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Éd. Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, Éd. ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration », In BARTH I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Éd. L'Harmattan, pp. 110-194, 238 p.

LIGNE ÉDITORIALE : La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'information et de la Communication, sciences de l'éducation.... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).





## SOMMAIRE

Éditorial	11
Prolégomènes	15
CONTRIBUTIONS (auteurs, résumés)	19
DOSSIER THEMATIQUE	25
Hubert Landier <i>La négociation sociale : De la philosophie à la pratique</i>	27
Senata Kone, Rim Hachana <i>Contribution des tuteurs de résilience à la réduction de la résistance psychologique chez les employés seniors dans un contexte de digitalisation du processus de travail</i>	41
Mathias Naudin <i>La fin de la conduite du changement : Cheminement déconstructif qui présente la résistance comme manifestation d'une vie ignorée et « l'acte éthique » comme résilience ultime, porteuse d'espoirs</i>	63
Baptiste Rappin <i>Au régime de l'adaptation : Le changement, la résilience et l'empreinte de la biologie moderne sur le management contemporain</i>	87
Daniel Bonnet <i>Le déterminisme stochastique dans les conjonctions d'opposés Approche énantologique. Mise en perspective dans le registre de la résistance organisationnelle</i>	101
Mario Perini, Elisa Bertana, Ornella Di Benedetto, Barbara Piazza, Maria Grazia Siri <i>The rhetoric of change and the dark side of resilience</i>	125
CONCLUSION	145
PUBLICATIONS de l'I.P&M	147



### Résistance & Résilience ?

#### Qu'est-ce qui se cache derrière ?

#### Lever les ambiguïtés entre Résistance et Résilience

Qu'est-ce qui se révèle derrière la formation de **la résistance** ; qu'est-ce qui échoue qui engendre une résistance ? Qu'est-ce qui fait que la résistance de l'un est celle de tous au sein d'un groupe ?

La résistance est la capacité à s'écarter le moins possible d'une situation initiale. Être résilient, c'est ne pas s'effondrer, résister, rebondir. Le concept de la résilience est souvent utilisé à mauvais escient, pour imposer des transformations importantes. Relativement à l'humain, elle serait celle de s'écarter le moins possible d'une situation désirable. La résilience serait son aptitude à retrouver un état initial. Paradoxalement, en management, elle peut consister à revenir à une situation de bon fonctionnement. Mais elle serait souvent celle ayant pour objet de faire accepter un changement important ou/et une transformation. Le management propose des remédiations instrumentales pour traiter des situations peu ou prou adossées à un trauma gisant lui-même peu ou prou.

Revenons à leurs antécédents en psychanalyse. Après avoir exploré les situations de résistance à l'aide de la technique de l'hypnose, la catharsis, S. Freud explora le processus de l'association d'idées permettant au sujet de mettre à découvert les résistances non connues du sujet ou non explicitées, et par son propre travail sous l'égide du psychanalyste, d'effectuer un travail d'élaboration (remémoration, répétition, perlaboration) en vue de mieux comprendre le processus de construction de ses résistances. La psychanalyse découvrait que les résistances sont consécutives du refoulement. Celui-ci se trouvait mieux expliqué et connu à la connaissance. Les investissements psychiques du sujet, désirs, pensées indésirables, souvenirs de situations de frustrations, de situations traumatisantes... se trouvaient ainsi tenues à distance et oubliées de la prise de conscience, censurées à la connaissance de ce qui se cache derrière, à mesure de leur temporalité. Il n'apparaissait pas inutile de remonter aux souvenirs d'enfance, voire à la vie du fœtus... d'autant que certains souvenirs n'étaient pas oubliés. Certes la théorie du refoulement ne s'est pas imposée dès l'abord. Elle était pour le philosophe Alain [E. A. Chartier, (1868-1951)] une parade, « un mauvais ange » du sujet qui cherchait par là à dissimuler sa responsabilité morale.

Le management tient-il compte de la résistance ? De quelles manières le management prête-t-il attention aux déceptions vécues par les collaborateurs, ne fussent que de ce qui laisse le sujet dans l'indifférence ? C'est d'abord ce « souci de l'autre » qui manquerait le plus. Une attention, une écoute... qui invitent à dire, à prendre la parole.

Le manager est souvent désemparé face à aux situations auxquelles il est confronté à contre-gré. Très probablement, il aurait-lui-même à se soumettre à l'analyse. D'aucuns l'envisagent, peu nombreux. Le management a en effet trouvé son remède, la **résilience**, et une potion, implanter le management résilient.

Le discours parle-t-il au sujet ? Le discours ne parle pas au sujet mais à la situation, à tout le moins un étant ou un actant, à savoir à une métaphore, à un « Autre », l'organisation. Il s'agirait de rendre résiliente l'organisation., rapportée non aux sujets, mais à l'adversité, et à ses symptômes chez le sujet (anxiété, stress, souffrance... rapportés à la notion de trauma dans le registre de la résilience). Le sujet de la résistance ne parle toujours pas. Il est convié à se soumettre à la dictée. Les théoriciens de la résilience ne font pas mieux que les managers. Le discours est celui de la conduite du changement sous couvert de diverses approches alternative et concurrentielle ayant pour objet de mettre en place des mécanismes de fonctionnement et de management visant à mettre au pli les comportements.

La recherche sur la résilience, et les interventions au sein des organisations se nourrissent largement dans d'autres cadres théoriques et méthodologiques transposés pour constituer un modèle théorique de recherche et/ou d'intervention, à tout le moins éloignés des approches théoriques minimales en sciences de la psyché, les théories de l'attachement, de la sécurité, de la vulnérabilité, ou du  *coping*  notamment. Il est vrai que les travaux initiaux (M. C. Scoville, 1942 ; E. Werner, 1955 ; N. Garmesy, 1973 ; C.S. Holling, 1973, 2002 ; A. Masten, 1990 ; M. Rutter, 1990) approchant initialement cet objet de recherche ont montré que les enfants et les adolescents s'accommodaient dans des environnements défailants.

Les travaux de collègues chercheurs se trouvent à bien des égards contrefaits. Le *sensemaking* (K. E. Weick, 1979) est souvent réduit au statut d'outillage, dont la méthode du processus, *l'organizing*, va instituer un sens en créant des liens. Cette mission est confiée à des coachs le plus souvent. Le processus, *l'énactement, la sélection et la rétention*, auraient pour ambition de faire l'apprentissage de nouvelles motions de comportements, afin que les sujets s'adaptent. Au passage, des valeurs morales, la confiance, le respect mutuel, la loyauté, l'acquisition de compétences, se trouvent rappelées, et des injonctions, la créativité, l'innovation. Les *sense-giver* (leaders) ont à faire converger les attitudes, les pensées du groupe, les analyses... de sorte que les comportements convergent. Le discours sur les potions fait l'objet d'article de recherche publiées dans des revues scientifiques classées.

Résistance et Résilience se trouvent ainsi couplées. Tant en « puissance » qu'en « acte », le couplage efface toute distinction. Le signifiant de la résilience glisse sous le signifiant de la résistance. Soulignons que la résistance et la résilience sont toujours singulières au vécu du sujet. La définition même du concept de la résilience n'a pas même été questionnée depuis la définition qui lui a été donnée

par Francis Bacon (1626), « se redresser », « rebondir » ; repris par Th. More (1668). Quant à sa référence à la capacité de « se remettre », de « trouver la force d'esprit », l'humanité a toujours recouru à la religion, à ses églises, à ses idéologues... À propos du traumatisme à la base de la prescription de la résilience, Boris Cyrulnik (2018 : [Traumatisme et résilience | Cairn.info](#)) rappelle, qu'en tant qu'étudiant en médecine, il lui a été imposé de choisir son camp entre la psychanalyse et la pharmacie. Il écrit (*ibid.* 2018) : « Je pense que quand le savoir est cloisonné, nous arrivons toujours à une posture idéologique, voire totalitaire ». La résilience n'est pas un concept scientifique utilisable pour le soin du traumatisme si sa pharmacie ne conduit qu'à soigner un mécanisme. La résilience relève d'un traitement clinique, à partir d'une évaluation clinique articulée à un travail de parole libre, qui ne portera pas nécessairement sur le trauma, d'ailleurs, qui parlera comme ça lui vient car elle ne récitera pas son trauma, accompagnant le sujet dans un travail d'élaboration (*supra*). Le trauma ne s'efface pas. Il change de représentation. Le processus de la résilience n'est jamais acquis (M. Anaut 2015). Il y a toujours à la base une adaptation dysfonctionnelle. Le sujet ne trouve pas seul le chemin de la résilience (A. Anaut, 2015). A. Anaut fait référence à la prescription de la résilience assistée de S. Ionescu (2011) comportant le fait d'avoir bien identifié les mécanismes de défenses à l'œuvre pour chaque cas. Qu'en est-il si les conditions de la résistance sont sans cesse réactivées par le fonctionnement et le management de l'organisation ? La résistance est toujours là sous les nouvelles formes de sa représentation permettant au sujet de mieux vivre avec... ainsi que le trauma qui sera de plus amené à évoluer, écrit-il encore (*Ibid.*).

Daniel Bonnet  
Directeur de la publication



RESISTANCE AU CHANGEMENT & RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

*Mise en perspective du couplage ?*

La résistance au changement est généralement perçue comme un frein, une aversion, voire un obstacle, à la réalisation de projets d'adaptation, dit le plus souvent de changement ou de transformation. Les travaux de la recherche en management sont très importants sur ce thème depuis plusieurs décennies. Ils concernent l'étude des origines, des causes, des formes et les méthodes de la conduite du changement, plus récemment la transformation numérique.

Peu de travaux mettent l'accent sur le conflit des forces ou la régulation des conflits (registre du manifeste qui en son principe a pour objet de *faire se rencontrer*), et moins encore inscrivent leurs recherches dans le registre de la conflictualité (registre de la dynamique psychique en regard de son rapport à son environnement). La résistance suppose de considérer que quelque chose a affecté les acteurs, les conduisant en quelque sorte à se défendre, dont il découle une attitude et un comportement qui s'oppose(nt) et qui propose(nt). Il doit être posé que s'opposent des exigences internes contraires.

Le croisement des disciplines dans Psychanalyse & Management permet d'apporter un éclairage dans ce registre de la conflictualité, dans l'articulation de ce qui s'oppose et ce qui se propose. La résilience vient à ce titre marquer la transformation dans la relation d'objet, permettant aux sujets de s'appropriier les adaptations à réaliser. Corrélativement, la conflictualité a cédé dans l'épreuve de l'attaque des liens et de la destructivité de l'objet, consécutive au changement de la modalité de la relation d'objet. La connaissance elle-même peut progresser, progression nécessaire pour engendrer assimilation et accommodation.

Le concept de résistance fût élucidé en psychanalyse lorsque Freud (1895, 1926) découvrit que les forces à l'œuvre dans la résistance sont celles-là même qui œuvrent dans le refoulement. Il observait que la résistance ne se réduisait pas aux opérations des mécanismes de défense, mais qu'elle pouvait s'élucider si le sujet questionnait ses contre-investissements et mettait ainsi à jour, dans le travail de cure, le transfert négatif. La résistance est une manifestation symptomatique d'attaque des liens dans la psyché donnant à voir les constructions mentales que le sujet ne parvient pas à envisager par lui-même, bornant sa capacité à évoluer. Mais elle est aussi d'ordre cognitive dans la mesure où la résistance est corrélativement celle des représentations et de la pensée. Or cette résistance a aussi des aspects positifs puisqu'elle est celle des structures du fonctionnement mental et intellectuel, des apprentissages, du langage, des conceptualisations, des méthodes... (dire, entendre, lire, compter...), mais aussi de l'affectivité (aimer, ne pas aimer...). Leur transformation requiert un travail réflexif pragmatique en première instance en situation, en abstraction réfléchissante pour des transformations plus élaborées pour un travail en transformation majorante. Dans les deux cas, une ingénierie

des dispositifs est à mettre en œuvre, afin engendrer de manière plutôt continue que brutale les transformations économiques et sociales au sein des organisations. Le couplage serait-il donc plutôt de l'ordre de la compatibilité socio-économique que de sa division ? C'est un point de vue à examiner évidemment, des progrès survenant corrélativement de la concurrence ou de la rivalité s'exerçant dans les termes de la fonction contenante ?

Ce numéro 14 de la revue met donc en perspective la problématique du couplage, laissant aux chercheurs l'opportunité de la contextualiser sur la base de leurs recherches propres, afin de montrer ce qui surgit du rapport mis en tension entre les convergences et les divergences.

En management, cela se traduit effectivement par une difficulté à envisager le changement et à le mettre en œuvre. Les travaux de Jung (1964) ont contribué à projeter l'usage de cette conceptualisation dans le cadre des relations sociales. De très nombreux travaux en management des organisations enrichissent cette mise en perspective de la résistance au changement au sein des organisations. Par conséquent il apparaît que la qualité et l'efficacité du management, consécutivement du fonctionnement de l'organisation, reposent sur un travail d'ordre thérapeutique accompli périodiquement dans ce registre de la résistance au changement. Il est rendu particulièrement difficile lorsque le travail de résistance vise à résister aux résistances (le *misonéisme* chez Jung, caractéristique d'une résistance radicale). Ce sont des situations que l'on rencontre fréquemment au sein des organisations, notamment dans les environnements où le management est très contraint (modalités de la concurrence et de la rivalité, conditions de la performance et de la compétitivité, modalités de la gouvernance et du management, qualité et efficacité des relations sociales...). D'aucuns s'en étonneront évidemment... jusqu'à ce qu'un évènement les conduise à changer le regard ou à se doter du courage nécessaire aux transformations collectives. Car la résistance, radicale s'il le faut, est parfois légitime, notamment pour résister à l'asservissement des sujets subordonnés, aux violences et pour surmonter la souffrance, ou pour résister à la mise en œuvre de décisions ou de projets qui ne convaincent pas, ne fédèrent pas... Elle est féconde si le sujet trouve, individuellement et collectivement, les voies de la résilience et de l'émancipation. Il lui faut pour cela s'aider de l'autre ou de l'*Autre* (par exemple, la connaissance), attendu qu'aucune production, y compris scientifique, ne suppléait à la cause du manque, l'*objet « a »* chez Lacan, coextensif à la science dont elle ordonne le développement et l'articulation au savoir, signifiant que le désir lui-même entre en résistance... La résistance est aussi celle du désir...

Le concept de résilience est plus récent. L'objet de ce numéro 14 est de contribuer à promouvoir des travaux de recherche visant à montrer comment ces deux concepts de la résistance et de la résilience se couplent et que c'est ce couplage qui contribue à ouvrir les voies de l'expérience managériale, de la conduite du changement et, tout autant, les voies de l'expérience du chercheur,



selon que les conceptualisations, les méthodes, les pratiques et les dispositifs le permettent... ou plus exactement selon la manière dans les sujets se les approprient, pour changer ou pour résister... À dessein l'usage de certains concepts (Responsabilité Sociale, Entreprise Libérée, Digitalisation du Travail, voire certains concepts de structures comme l'Entreprise à Mission...) pourront être évalués sur le point de vue de leur contribution à la résilience.

Dans le champ de l'organisation, la notion de résilience organisationnelle, qui pourrait aussi désigner son « *merveilleux malheur* » (Cyrułnik, 1999), caractérise la capacité à s'adapter. Il faudrait souligner qu'elle caractérise plus exactement la capacité d'une organisation à potentialiser et à activer ses capacités à s'adapter tout en résistant à ce qui l'en empêche. Ce qui implique de promouvoir une transformation dans les conjonctions d'opposés des tensions, ce qui désigne une conversion de valence mesurée par un rebond. Cette conversion de valence peut être évaluée dans le cadre d'une approche qualimétrique, y compris financièrement, ce qui n'est pas sans intérêt dans le domaine du management.

Le déni ou la dénégation qui prévalent parfois conduirait-il à penser que l'évaluation qualimétrique serait dangereuse ? La perspective de la transformation dans les conjonctions d'opposés des forces est assez largement oubliée, même quand les méthodologies empruntent au modèle de Lewin. Elle est même parfois recherchée (au sens d'aggravée ou d'abîmée) si l'on veut bien y regarder de près, mais pour quelles raisons exactes ? Quelles sont les intentions et les mécanismes à l'œuvre et dans quel rapport entre la violence et la mesure ?

Une relecture des travaux de Lewin s'impose. Ils montreraient que la conduite du changement relève plus d'une logique éducative visant une application managériale. À dessein, il y a nécessité de promouvoir en management des travaux croisant les résultats de la recherche dans différentes contributions disciplinaires, notamment lorsque celles-ci fournissent des connaissances actionnables (Dolle, 2015 ; Sallaberry et Claverie, 2018). L'I.P&M apporte sa contribution à cet égard.

Baptiste RAPPIN

Rédacteur en chef invité



## APPORTS DES CONTRIBUTIONS

Cette section établit un fil conducteur de la ligne éditoriale de ce n° 15 de la Revue Psychanalyse & Management (Édition académique).

La négociation se déroule le plus souvent sous contraintes d'un rapport de forces. C'est souvent le cas peu ou prou de la négociation marchande nonobstant les attendus, mais cela l'est systématiquement dans le cadre de la négociation sociale. L'article proposé par **Hubert Landier** explore plus particulièrement les conditions de la négociation sociale. En première approximation, toute résistance indique que la négation de l'autre dans son altérité et son identité n'est pas surmontée par les termes d'un échange prétendu comme contradictoire., voire est recherchée par les parties prenantes. C'est lorsque les arguments contradictoires s'articulent en résilience que la négociation se construit effectivement. Plus largement, la négociation est le socle de la démocratie et de la justice distributive au sein de toute société., y compris dans l'économie marchande et concurrentielle. La négociation s'oppose donc à tous principes, règles, méthodes et pratiques qui la nient où la dénie. La négociation impose de surmonter les servitudes des croyances et des idéologies. La transformation s'opère dans la délibération est le socle de la construction des relations humaines.

On le sait, la résistance au changement affecte la performance économique et sociale des entreprises et des organisations. La transformation numérique a un impact significatif à cet égard pour les catégories dites « seniors » dans le monde du travail. La catégorie de la résistance traitée par **Senata Kone et Rim Hachana** est celle de la résistance aux adaptations, considérée dans son orbite psychologique. *Nous soulignons que cette catégorie de la résistance aux adaptations doit être distinguée de la résistance organisationnelle* (D. Bonnet, 2020). Concernant la résistance, il s'agissait pour S. Freud de la vaincre, par un travail de perlaboration, a-t-il d'abord envisagé. Mais l'analyse est elle-même soumise aux conditions de la résistance, indiquait S. Freud. Comment le sujet peut-il se défendre et s'arracher (pour reprendre ce terme explicitement exprimé par S. Freud) lorsque notamment la résistance se tait au sujet, voire devient hostile à lui-même et au sein du collectif ? Senata Kone propose un article montrant comment les « tuteurs de résilience » peuvent parvenir à réduire la résistance au changement, en l'espèce dans le champ des situations de travail. Les « tuteurs de résilience » jouent un rôle important s'ils s'érigent en « mentor ». Ils contribuent à ce que le sujet réalise le travail de perlaboration sur l'estime de soi notamment, estimable par ses manifestations : confiance en soi, ressentis plus positifs...). L'article met en perspective la construction d'une aptitude résiliente... qui ferait du sujet un allié du changement. Le propos reste mesuré, puisque le sujet serait susceptible de moins résister... Nous serons néanmoins réservé sur la référence à la gestion. Le traitement de la résistance ne relève pas de la gestion, mais de la transformation. Senata Kone montre de manière indicible qu'en fait la résilience s'altère dès lors qu'elle est posée comme

traitement pour vaincre la résistance, quoique le sujet ait acquis une capacité de résilience. Un trauma ne s'efface jamais... il est toujours là en « puissance », quoique le contrat psychologique peut selon toute apparence en sortir renforcé.

L'article proposé par **Mathias Naudin** explore le rapport entre la résistance au changement et la résilience. La recherche souligne l'usage discursif extensif du concept de la résilience et consécutivement le flou conceptuel qui en résulte. En management, la résilience s'est établie comme remédiation destinée à traiter les problèmes de la résistance au changement, celle-ci étant par ailleurs généralement connotée négativement. L'un et l'autre des concepts de résistance et de résilience s'établissent dans un parti-pris entretenant une ignorance manifeste. L'auteur y voit un « pli théorique-pratique » (E. Jullien, 2002) visant à rendre le monde du management conforme à un bon vouloir, quitte à l'y soumettre de force... qui se heurte au principe même que « vouloir n'est pas pouvoir » (P. Ricœur, 2009). Cette situation entrelace une absurdité et une illusion. Il n'est pas certain cependant que de chercher une explication causale dans le positivisme logique et ses succédanées éclaire la problématique éthique sous-jacente. Tous les auteurs de ce courant générique hétérogène ont cherché à se démarquer les uns des autres, dont L. Wittgenstein, nonobstant les apports remarquables de leurs travaux. Comme le souligne Mathias Naudin, l'élucidation d'une problématique éthique impose une bonne connaissance des débats théoriques. La Psychanalyse freudienne y verrait la problématique du « narcissisme des petites différences » ... qui a lui aussi sa raison instrumentale. Le concept de la résilience réifie celui de la résistance organisationnelle. Ce qui est performant en management est sa dimension idéologique. Après le changement de type, 1, 2..., voici la résilience de type 1, 2... Une nouvelle illusion est née : Le changement de registre cognitif dans le paradigme de perception et d'action serait une remédiation ? Finalement peut-être que non, car la résistance du sujet apparaît plutôt comme une bonne nouvelle. L'éthique du sujet est souveraine, quand bien-même le sujet la falsifie au gré de sa volonté... Il suffit pour cela qu'on lui demande de faire quelque chose qui ne lui plaît pas... Relire M. Foucault (2009).

L'article de **Baptiste Rappin** explore la définition de la notion de résilience et son évolution à l'aune de l'empreinte des sciences du vivant, à dessein l'empreinte de la biologie, sur le management contemporain qui s'est imposée dès le XIXème siècle en sciences humaines et sociales. Cette empreinte lui assigne ses propriétés causales dans toutes les disciplines, ce qui rend suspect sa définition en tant que concept, notamment son application aux sciences de la psyché. Cette application engendre de nombreuses confusions avec le concept de l'adaptation notamment. Que cherche-t-elle à nous faire oublier ? Qui interpelle le psychanalyste et la psychanalyse globalement réticence à l'usage de cette notion, qui ne l'a pas fait sienne. Pour Baptiste Rappin, cette notion tient son pouvoir de sa capacité à importer des arguments de modélisations systémiques... entre autres de la physique des matériaux ... dont on peut ne retenir qu'une seule idée clé, l'aptitude à résister aux chocs. Pour Baptiste

Rappin, le seul travail sérieux est un mémoire de Master 1 (A. Nillus, 2018) à l'ENS de Lyon qui explore en profondeur la généalogie de cette notion de résilience. C'est une forme de la résistance qui se caractérise par un mouvement de rétractation face à un choc, déterminée par les propriétés d'élasticité qui reconstituent peu ou prou les propriétés systémiques de définition selon la blessure causée par le choc. Réduite donc à un récit progressiste, la résilience ne fournit qu'une réactualisation de l'approche systémique... relativement à la complexité des fondements théoriques de la théorie générale des systèmes peu actionnables en management. Elle permet d'adapter les discours au registre disciplinaire mobilisé (physique, biologie, sciences de systèmes, énergétique, cybernétique...) et d'outiller tous les paradigmes, à commencer par les paradigmes du behaviorisme dès le milieu du XIX siècle (cf. travaux en linguistique et en psychologie notamment). Face à la concurrence des concepts en management, la résilience à un avantage compétitif qui est celui de correspondre à une propriété énergétique du fonctionnement des systèmes. Une lecture et une étude étendue du concept des approches conceptuelles de l'adaptation s'imposent comme ouverture de la recherche pour Baptiste Rappin, ceci dans le champ d'un programme de recherche d'essence socio-politique... organisationnelle, sociétale et à certains égards civilisationnelle, explorant les rapports rivaux entre les approches historiques socio-technique et socio-économique... au-delà au cœur des régimes politiques du néolibéralisme et du national-socialisme, que les travaux des historiens dévoilent peu à peu...

L'article proposé par **Daniel Bonnet** explicite la résistance et sa dérivation la résilience à l'appui d'une Intervention Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2005) au sein d'un consortium de coopératives agricoles. L'auteur propose ci-après le résumé de la modélisation mathématique sous-jacente dans la définition de l'approche énantologique. La recherche montre que la résilience n'est qu'une variété de la résistance – ou encore un point de vue de la connaissance - car la résilience conserve tous les attributs de la résistance et n'introduit aucun facteur de sublimation.

Quoique des variables d'un processus de transformations du comportement organisationnel (groupe d'individus et institution) apparaissent indépendantes à l'observation, elles sont toujours des variables stochastiques car elles sont toujours des variables caractéristiques d'une évolution en temps continu de la transformation, associées entre elles pour produire une opération, et en extension pour produire le processus opératoire de la transformation dans une situation donnée (temps et/ou espace topologique), quasi stationnaire et/ou répétitive. Les opérations agissent en conjonctions constantes d'opposés, fussent-elles corrélées. Le processus de la transformation assure dès lors la stationnarité et la régularité des comportements. Les variations périphériques – dénommées part variable des comportements (cf. H. Savall et V. Zardet, 1995a) – sont le fait des variables complémentaires associées de manière aléatoire voire au hasard. Ainsi, une performance humaine de production au sein d'une organisation caractérise un espace d'état dénombrable à l'observation. Une

prébase dénombrable (unité minimale d'observations) est suffisante pour évaluer un processus de transformations et sa loi de transformation (loi de composition chez J. Piaget). L'observation identifie une structure énantiologique dans un espace hodologique. Quoique la transformation se déroule au fil d'une loi de transformations (loi de corrélation des facteurs), il y a toujours une part aléatoire de variables qui interviennent selon une probabilité donnée, y compris très faible voire occasionnelle. Les transformations dans le chaînage des conjonctions constantes d'opposés, appelées « bifurcations » (cf. R. Thom, 1972, 1980) ou « catastrophes » chez W. R Bion (1962, 1965) signalent des transformations de liaisons stochastiques contribuant à orienter la transformation de direction en direction, corrélativement déterminant une orientation du sens. L'espace hodologique est un champ stochastique. Soulignons qu'une transformation organisationnelle est toujours produite par un ensemble de transformations stochastiques qui sont elles-mêmes corrélées. Toutefois, il faut retenir que les variables bien que corrélées agissent toujours de manière indépendante (la résultante est une fiction théorique), si bien que le dosage est lui-même stochastique. Les liaisons stochastiques déterminent les niveaux infra-micro-méta de la transformation à l'échelle spatiale et temporelle. À dessein, la régulation de dysfonctionnements (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2005) dans un même espace hodologique détermine un processus de transformations, quoique chaque dysfonctionnement élémentaire ait son propre champ stochastique distinguable. Un dysfonctionnement complexe présuppose que les processus stochastiques respectifs sont mutuellement indépendants quand bien même les liaisons stochastiques soient peu ou prou corrélées aux conjonctions constantes d'opposés. Le management socio-économique (H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004, 2005) mesure la valeur d'un processus stochastique de transformations par les méthodes de calcul et de conversion des coûts-performances cachés.

Le côté obscur de la résilience est souligné également par les travaux de **Mario Perini & Al.** En premier lieu, la rhétorique de la résilience caractérise une méconnaissance des rapports entre le changement et la résistance. Certes la sollicitation d'un changement répond à des opportunités aux regards de difficultés et de menaces. Cependant et c'est le second point, il est ignoré que la transformation comporte une dimension « catastrophique » (dévastatrice) et une dimension « mystique » afférentes au fait que la « chose en soi » (le destin du sujet) n'est pas prise en considération par les protocoles et les dispositifs de la conduite du changement y compris pour des changements requis pour introduire de l'innovation. Une mise en garde est adressée à ce titre relativement à l'impact du leadership, qui, bien que porteur légitime de l'innovation, du changement et du destin d'une organisation humaine, représente un danger. En troisième lieu, les auteurs évoquent les mots de passe, telle la flexibilité et son corrélat la précarité... En quatrième lieu les coûts réels du changement sont méconnus, donc non intégrés aux calculs économiques et financiers. Relativement aux coûts de la conduite du changement, seul le Management

Socio-Économique (H. Savall et V. Zardet, 1992) les prend effectivement en compte. Les coûts-performances cachés sont les coûts engendrés par la défense sociale de l'organisation qui sont la source des coûts sociaux à l'échelle de la société. Le changement est absolument nécessaire, soulignent les auteurs, mais il doit être bien vécu et soutenable. La résistance décrit l'action des systèmes de défenses humaines qui entravent le changement et la transformation. La résilience décrit les ajustements sollicités. Si elle ne doit pas dissimuler la conflictualité, elle entretient les conflits d'intérêts, génère de profondes angoisses, entretient voire génère de puissantes défenses rendues plus traumatisantes encore voire « psychotiques » si elles dopent la résistance.





## **Dossier Thématique**



# La négociation sociale : De la philosophie à la pratique

**Hubert LANDIER**

Expert en relations sociales et audit du climat social

Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la  
Fédération de Russie

Vice-président, Institut international de l'Audit Social

**Résumé :** La négociation n'est pas seulement un moyen de mettre fin à un conflit, il s'agit par le dialogue avec lui, de reconnaître l'autre dans son altérité et dans son identité. Il en résulte que la négociation ne peut être imposée, ni par un tiers, ni par l'une de ses parties prenantes. Il s'agit alors d'un simulacre de négociation, non d'une négociation véritable.

La négociation est difficile, notamment dans un pays comme la France, parce qu'elle se joue nécessairement entre égaux, ce qui suppose de refuser tout sentiment de supériorité de l'un sur l'autre. C'est entre égaux en effet qu'il s'agit d'imaginer une solution et d'imaginer un avenir qui soit au-delà de points de vue initiaux et des intérêts en présence, un avenir qui soit donc un avenir commun, et non imposé par l'un à l'autre.

La négociation constitue ainsi l'expression de la démocratie, et au-delà de la démocratie, une expression de la vie.

**Mots-clé :** Négociation, démocratie, dialogue, reconnaissance

**Abstract:** Negotiation is not only a way to put an end to a conflict, it is also a way to recognize the other in his otherness and identity. As a result, negotiation cannot be imposed, either by a third party or by one of the parties involved. It is then a simulacrum of negotiation, not a true negotiation.

Negotiation is difficult, especially in a country like France, because it is necessarily between equals, which implies refusing any feeling of superiority of one over the other. It is between equals that it is a question of imagining a solution and of imagining a future that goes beyond the initial points of view and the interests at stake, a future that is therefore a common future, and not imposed by one on the other.

Negotiation is thus an expression of democracy, and beyond democracy, an expression of life.

**Keywords :** Negotiation, democracy, dialogue, recognition

La négociation vise à rendre compatibles des points de vue ou des intérêts qui, au moins en apparence, tendent à s'affronter. Elle prévient le conflit ou lui trouve une issue. La négociation constitue ainsi l'essence de la vie en société et le fondement de la démocratie. Qu'il s'agisse de la négociation entre le président des Etats Unis et le leader de la Corée du nord ou de la négociation d'un père de famille avec une petite fille qui exige une dernière histoire avant d'aller se coucher, le principe en est toujours le même : mettre en avant des arguments contradictoires en vue de parvenir finalement à un terrain d'entente qui donnera satisfaction aux parties en présence.

Et pourtant, la négociation ne va pas de soi. Elle se réduit souvent à un simulacre ou bien se heurte à des positions de pouvoir ou à des certitudes qui se refusent par principe à tout compromis. L'une des parties en présence entend imposer à ses interlocuteurs son point de vue ou la satisfaction complète de ses intérêts. Sans doute parce qu'elle peut se le permettre, mais également parce qu'elle est convaincue d'être détentrice du juste, du bien, du progrès ou de la raison. Parce que l'autre se réduit à l'image qu'elle se fait de ce qu'il doit être selon les présupposés qui l'animent.

Ceci est plus particulièrement vrai en France de la négociation sociale. Les relations entre interlocuteurs sociaux souffrent de préjugés historiques et de considérations idéologiques qui se veulent définitives et qui contribuent fortement à occulter les véritables enjeux. Le cadre institutionnel, de son côté, se révèle peu approprié au développement de relations équilibrées entre les parties en présence. Au total, le « dialogue social » se résume souvent à un slogan et à un étalage de nobles intentions qui ne correspondent pas à la pratique des parties intéressées. Il en résulte une dilution du lien social et un effacement du principe démocratique.

## **PHILOSOPHIE DE LA NEGOCIATION**

Pourquoi, par la discussion, rechercher un terrain d'entente avec l'autre ? Bien souvent parce qu'il n'y a pas moyen pour moi de faire autrement. Je souhaite parvenir à un résultat qui nécessite son assentiment, ou du moins qu'il ne s'y oppose pas. Je n'ai pas les moyens de l'y contraindre ou bien je souhaite éviter de lui imposer ma démarche. Je vais donc me trouver obligé de le convaincre de la justesse de mes arguments et de faire valoir à ses yeux en quoi ce que je propose va dans le sens de ses propres intérêts ou qu'il ne peut s'y opposer sans qu'il en résulte de graves inconvénients pour lui.

C'est ainsi qu'il sera possible de sortir d'un conflit. Celui-ci se révèle à la longue coûteux pour chacune des parties en présence. A moins, pour le vainqueur, de pouvoir anéantir son adversaire, il convient d'y mettre fin par un accord. Les termes de celui-ci résulteront largement du rapport des forces en présence. Mais pas totalement. Le vainqueur peut avoir intérêt à préserver l'avenir en proposant des conditions qui permettront de créer une situation équilibrée

visant à éviter que ce conflit - coûteux pour lui - ne se reproduise. Il s'agit alors de parvenir à un équilibre stable et durable visant à éliminer les causes de ce qui a provoqué l'affrontement.

La négociation, toutefois, peut également être imposée de l'extérieur par une tierce partie qui en a le pouvoir. C'est le cas de l'Etat, lorsqu'il impose aux « partenaires sociaux » de négocier sur un thème à propos duquel ils n'auraient pas spontanément la volonté, ni même l'idée, de négocier. Cette contrainte peut prendre deux formes : une obligation de moyens, ou une obligation de résultat, à défaut duquel la tierce partie imposerait aux parties en présence, ou à l'une d'entre elles, une sanction déplaisante. Cette injonction, toutefois, peut n'être pas suffisante. Et si la contrainte se limite à une obligation de moyen, l'une ou l'autre des parties en présence, voire les deux, peut ou peuvent se limiter à une apparence de négociation, sachant dès le départ qu'elle n'aboutira pas et qu'elle n'a d'autre raison d'être que de donner satisfaction au tiers qui leur a imposé une telle démarche.

La négociation sous contrainte est à distinguer du simple marchandage. Le vendeur comme l'acheteur souhaitent l'un et l'autre aboutir à un prix satisfaisant. Mais ce prix jugé « correct » n'est pas le même pour l'un et pour l'autre. Il s'agira donc de parvenir à ce que les économistes appelleront un prix d'équilibre. Celui-ci tiendra compte de données matérielles, mais également psychologiques. Ais-je vraiment envie de vendre cet objet ? Y suis-je contraint ? Ais-je envie de l'acheter ? Et alors pour quelles raisons qui, peut-être, n'ont rien à voir avec sa valeur marchande ou sa rareté ? Le marchandage va dès lors consister, pour l'acheteur et pour le vendeur, à se tester, à manœuvrer, à deviner ce qui compte pour l'autre, et pour cela à multiplier les arguments qui ne sont que prétexte pour avancer vers le prix sur lequel on pourra se mettre d'accord.

Mais ici, il convient de noter que le marchandage ne change rien, ou pas grand-chose, à la situation contextuelle dans laquelle se trouvent chacun des deux interlocuteurs. Le représentant de l'employeur et le délégué syndical négocient une augmentation de salaire pour l'année, ceci en tenant compte de divers paramètres : augmentation des prix, situation économique, etc. Mais cela ne change rien à la situation dans laquelle ils se trouvent l'un et l'autre. L'an prochain ils se retrouveront pour de nouveau négocier une augmentation des salaires. Le marchandage n'est pas créateur d'une situation nouvelle. Il laisse inchangées les relations existantes entre les parties en présence. Tout juste pourra-t-il générer entre elles un capital de confiance qui facilitera leurs relations à l'avenir.

Différente est la négociation entendue comme une co-construction. Dans le cas du marchandage, le cadre de la négociation reste identique de l'une à l'autre. La négociation visant une co-construction (on parle parfois « d'accords de méthode ») vise à modifier, dans l'intérêt mutuel des parties en présence, le cadre de leurs futures relations. Autrement dit, l'on sort du jeu à somme nulle pour entrer dans un jeu à somme positive, chacune de parties escomptant pour

elle-même un gain par rapport au statu quo. Il s'agit donc d'aménager l'espace de leurs futures relations conformément à ce qui constitue, même si le mot n'est pas prononcé, leur « bien commun », dans le respect de leurs points de vue et de leurs intérêts respectifs, tels que chacun envisage le sien. Le tout va prévaloir sur la somme des parties en présence, encore que la reconnaissance de son existence en vienne, mais dans un second temps, à modifier la conception que chacun se fait des intérêts qui lui ont propres. On y reviendra.

Au total, les différentes formes de négociation peuvent être considérées comme les suivantes :

- Le simulacre de négociation imposé par une tierce partie qui en a le pouvoir ;
- La négociation réduite à la possibilité, pour l'une des parties, d'imposer son point de vue aux autres, ceci sous couvert d'un « accord » ;
- La négociation visant à une sortie de crise prenant en compte, quoiqu'inégalement selon leur « *bargaining power* », les intérêts des différentes parties en présence ;
- La négociation réduite à un marchandage ponctuel ou répétitif ;
- La négociation visant à modifier le cadre des relations qu'entretiennent les parties en présence conformément à l'intérêt propre à chacune d'entre elles.

## **LES CONDITIONS DE LA NEGOCIATION**

Se mettre en état de négocier ne va pas de soi. Certaines personnes, s'agissant de certains sujets, en sont incapables. Il s'agit de sujets qui leur tiennent à cœur, qui conditionnent l'image qu'elles se font d'elle-même ou sur lesquels elles estiment être expertes, plus en tout cas que les personnes avec qui elles auraient à négocier. « Je sais, et il ne sait pas. Je n'ai donc pas à prendre en considération les arguments qu'il met en avant. » Cette conviction se fonde sur des certitudes auxquelles l'intéressé s'identifie ; par exemple, les connaissances qu'il peut implicitement mettre en avant, compte tenu du diplôme dont il peut se prévaloir et qui lui assure un sentiment de supériorité par rapport à son interlocuteur. Ce diplôme, il s'est donné du mal pour l'obtenir. Se mettre sur un plan d'égalité avec son interlocuteur dans le jeu de la négociation reviendrait à en nier la valeur. C'est donc son identité qui est ici en question. Et si ce n'est pas le diplôme et son gage de rationalité, ce sera peut-être l'appartenance à une communauté idéologique ou religieuse.

Dans tous les cas, il s'agit de la négation de l'autre dans son altérité. Il n'est pas question de mettre mon argumentation, qui se veut rationnelle ou fondée sur un corpus idéologique ou religieux tenu pour vrai au même niveau que celle de mon interlocuteur. « J'ai nécessairement raison et dès lors qu'il n'est pas

d'accord avec moi, il a nécessairement tort ». La négociation se réduira donc nécessairement à obtenir qu'il reconnaisse le bien-fondé de mon argumentation, qu'il se range à mon point de vue. Et c'est bien ainsi que se comportent nombre de dirigeants d'entreprises avec leurs interlocuteurs syndicaux, ou nombre de dirigeants politiques avec leurs administrés. Leurs interlocuteurs ne peuvent qu'être d'accord, faute de quoi ils sont réputés stupides, mal informés, manipulés ou dotés de mauvaises intentions.

Mais c'est là donner une valeur absolue aux valeurs sur lesquelles se fonde mon argumentation. Dans de telles conditions, la négociation n'est pas possible parce qu'elle m'obligerait à renoncer à ce que je suis. En même temps, c'est oublier que l'autre peut être fondé à se recommander de valeurs différentes. C'est conférer une valeur absolue à ce que je crois. Tel le missionnaire qui s'en va « convertir les sauvages » et qui ne saurait accorder de prix aux « idoles » qu'ils vénèrent. Une telle posture exclut ainsi tout recul, tout esprit critique à l'égard de soi-même, mais également toute possibilité d'enrichissement au contact de l'autre. Il s'agit donc de sa négation en tant qu'être humain, différent de ce que je suis et avec lequel je ne puis donc faire société.

La première condition de la négociation consiste ainsi en la reconnaissance de l'autre dans son altérité. Je fonde mon action sur des valeurs auxquelles je suis attaché, mais lui aussi se fonde sur des valeurs auxquelles il tient. Je fonde mon argumentation sur des éléments d'information que je crois vraies, mais je dois admettre qu'il dispose lui aussi d'informations qui m'échappent. J'ai ma part de vérité, mais il a aussi la sienne. Et la négociation va consister à mettre en commun ces informations, les miennes et les siennes, afin d'aboutir à une vision plus complète de la réalité qui va peut-être nous permettre de nous mettre d'accord en tenant compte de mon point de vue et de son point de vue tout aussi légitime.

La négociation constitue ainsi une école d'humilité. Elle consiste à se mettre sur le même plan que l'autre, à égalité, et de tenter de le comprendre dans ce qui fait qu'il est lui et non pas moi, avec ses préjugés différents des miens, son expérience à lui, ses préoccupations que j'ignore sans doute. Mais en même temps, afin de nous entendre, il nous faut user d'un vocabulaire commun, désignant des valeurs qui nous sont communes. A défaut de telles valeurs, que nous reconnaissons chez l'autre, il n'y a pas d'entente possible. C'est parce que j'accorde de la valeur à l'argent, et lui aussi, que nous allons, au terme du processus, pouvoir nous mettre d'accord sur un prix. Notre dispute portera ainsi sur l'importance relative que nous accordons à la somme en débat et qui fait sens pour chacun d'entre nous. Je vais m'ouvrir au monde qui est le sien et il va s'ouvrir au mien, mais ceci dans un espace culturel qui nous est commun.

Ce que je découvrirai dans ce monde qui est le sien et ce qui résultera de nos échanges n'est pas écrit à l'avance. Toute négociation comporte nécessairement une part d'incertitude, sans quoi elle ne serait d'aucune utilité. Elle suppose donc que l'avenir soit ouvert, et qu'il soit ouvert sur ce qui résultera de nos

échanges. La négociation aboutit ainsi à la construction – à la co-construction – d'un avenir qui nous est commun. Il s'agit là d'une réponse à un dilemme. Ou bien construire cet avenir ensemble ; ou bien chercher à le construire seul, conformément à ce que définitivement je crois juste et bon, ceci en niant toute pertinence à celui qui pense différemment.

Peut-être convient-il d'ajouter ici qu'il n'est pas seulement de négociations de personne humaine à personne humaine ou d'institution à institution, mais également entre la personne humaine et d'autres êtres de son environnement. Le cavalier négocie durement avec sa monture et il ne s'accorde avec lui que difficilement ; il lui impose certes sa loi mais il doit néanmoins tenir compte de son caractère. Le sculpteur négocie avec la pierre qu'il travaille, à laquelle certains peuples attribuent un esprit qu'il s'agitait de révéler et qui ne dépend pas seulement du talent de l'artiste. Le jardinier négocie avec les plantes qui composent son jardin. Les arbres négocient entre eux l'espace qu'ils vont occuper. La négociation constitue ainsi une caractéristique très générale du vivant. Et c'est probablement en l'oubliant que l'homme de la civilisation thermo-industrielle a conduit l'écosphère dans la situation de détresse où elle se trouve aujourd'hui.

## **COMMENT LA NEGOCIATION SE JUSTIFIE**

La négociation répond nécessairement à une visée pragmatique : elle répond de part et d'autre à une attente très concrète. Elle peut être imposée comme elle peut procéder d'une initiative volontaire. Mais elle ne se réduit pas en une technique de gouvernement ou de management. Elle correspond à une posture philosophique et, de ce point de vue, elle constitue (1) la marque d'une société ouverte et une composante de la démocratie ainsi que (2) la seule façon d'aboutir à des solutions jugées équitables dans un contexte pluraliste.

(1) Karl Popper, dans l'ouvrage éponyme (Popper, 1979), a énoncé les caractéristiques d'une société ouverte. Elles sont au nombre de trois :

1. La société ouverte respecte le pluralisme des points de vue ; cela signifie, sur le plan politique, qu'elle respecte les droits de l'opposition, même minoritaire ; celle-ci doit pouvoir s'exprimer, au moins dans le cadre des lois et règlements visant à maintenir l'ordre ; de même dans l'entreprise les objections suscitées par la politique menée par la Direction doivent-elles trouver à s'exprimer ;
2. Les différentes composantes de la société doivent disposer des moyens nécessaires à leur liberté d'action ; cela signifie que l'Etat ne saurait absorber l'ensemble de ces moyens ; il y a là une justification du droit de propriété, pour autant qu'il soit subordonné à l'intérêt général, ou mieux, au bien commun ; les moyens de production doivent ainsi être décentralisés et



répartis entre une multitude d'entités autonomes les unes des autres et vis-à-vis de l'Etat ;

3. Le pluralisme des points de vue doit trouver à s'exprimer, qu'il s'agisse de son expression collective à l'occasion de votes ou de manifestations publiques ou que ce soit par l'accès aux médias reflétant cette diversité ; cela suppose le respect de la liberté d'information et les moyens nécessaires afin de la diffuser.

Tels sont les préalables de ce qu'on pourrait appeler la conversation générale entre les membres d'une société, entre ses différents acteurs d'une part, entre eux et l'Etat qui les surplombe d'autre part. Il ne s'agit pas seulement ici de distinguer la société ouverte des sociétés fermées, tel le nazisme ou le communisme, auxquelles Karl Popper, juif autrichien réfugié en Australie puis au Royaume uni, était plus particulièrement sensible à l'époque où il écrit son livre. La société ouverte comporte elle-même des degrés d'ouverture selon :

- Les facilités d'accès aux moyens matériels nécessaires à l'expression de la personne,
- La liberté effective d'expression des points de vue divergents de ceux qui sont majoritairement admis ou qui ne sont pas tenus comme étant « politiquement corrects »,
- La place accordée au débat et à la recherche de solutions négociées en vue de définir l'existence d'un bien commun tenant compte des points de vue et des intérêts particuliers qu'il doit intégrer dans la définition des solutions qui seront adoptées.

La négociation constitue par conséquent une composante de la démocratie. Celle-ci se définit, depuis Athènes, par la délibération, sur l'agora, entre les membres de la Cité. Cette délibération peut prendre la forme de la palabre sous le baobab ou des séances de débats dans l'enceinte d'une assemblée ornée de colonnes. Le principe en est le même : délibérer à partir de points de vue différents afin d'aboutir à une solution jugée équitable, sinon à l'unanimité, du moins par une majorité qualifiée.

(2) Reste à déterminer en fonction de quel critère il sera possible de répartir entre chacun le fruit de sa participation au travail de tous. Nous nous trouvons ici placés devant le problème moral de la justice distributive. Ce problème n'est pas nouveau. Aristote le présentait de la façon suivante : « en ce qui concerne les partages, tout le monde est d'accord qu'ils doivent se faire selon le mérite de chacun ; toutefois, on ne s'accorde pas communément sur la nature de ce mérite, les démocrates le plaçant dans la liberté, les oligarques dans la richesse ou la naissance, les aristocrates dans la vertu » (Éthique, ch. III, 7). Près de deux mille ans plus tard, le problème n'a guère avancé. Thomas d'Aquin (1225-1274) en donne la formulation suivante : « il appartient à la justice distributive de donner quelque chose à une personne privée pour autant que ce qui appartient

au tout est dû à la partie. Mais ce dû est d'autant plus considérable que la partie occupe dans le tout une plus grande place. Et c'est pourquoi, (...), il est d'autant plus donné de biens communs à une personne que sa place dans la communauté est prépondérante » (Somme théologique, IIa IIae, qu.61, art.2).

La part de chacun, autrement dit, est fonction de normes culturelles, et celles-ci peuvent évoluer d'un lieu à l'autre et d'un temps à l'autre. Elles peuvent faire l'objet, en un lieu et en un temps donné, d'un relatif consensus. Mais elles peuvent également faire l'objet d'appréciations différentes et inconciliables. Qu'est ce qui importe le plus lorsqu'il s'agit de leur fixer respectivement une rémunération : un ancien élève de l'ENA ou le titulaire d'un CAP de plombier ? Qu'est ce qui vaut le plus : la Joconde de Léonard de Vinci ou la théorie de la relativité d'Einstein ? C'est ce dilemme que traite Amartya Sen, prix Nobel d'économie, avec la fable des trois enfants sur laquelle s'ouvre son *Idee de justice* (Sen, 2010).

« Il s'agit de décider lequel de ces trois enfants – Anne, Bob et Carla – doit recevoir la flûte qu'ils se disputent. Anne la revendique au motif qu'elle est la seule des trois à savoir en jouer (les autres ne le nient pas) et qu'il serait vraiment injuste de refuser cet instrument au seul enfant capable de s'en servir. Sans aucune autre information, les raisons de lui donner la flûte sont fortes.

Autre scénario : Bob prend la parole, défend son droit à avoir la flûte en faisant valoir qu'il est le seul des trois à être pauvre au point de ne posséder aucun jouet. Avec la flûte, il aurait quelque chose pour s'amuser (les deux autres concèdent qu'ils sont plus riches et qu'ils disposent d'agréables objets). Si l'on n'entend que Bob et pas les autres enfants, on a de bonnes raisons de lui attribuer la flûte.

Dans le troisième scénario, c'est Carla qui fait remarquer qu'elle a travaillé assidument pendant des mois pour fabriquer cette flûte (les autres le confirment) et au moment précis où elle atteint son but, « juste à ce moment-là », se plaint-elle, « ces extirpateurs tendent de lui prendre la flûte ». Si l'on n'entend que les propos de Carla, on peut être enclin à lui donner la flûte, car il est compréhensible qu'elle revendique un objet fabriqué de ses propres mains ».

Et Amartya Sen d'en tirer les conclusions : « Si on a écouté les trois enfants et leurs logiques respectives, la décision est difficile à prendre. Les théoriciens de différentes tendances, comme les utilitaristes, les partisans de l'égalitarisme économique ou encore les libertariens purs et durs, diront peut-être que la solution juste, évidente, crève les yeux. Mais il est à peu près certain que ce ne sera pas la même ».

Voilà donc la question posée. Convient-il de donner la priorité au travail effectué, à l'utilité de l'objet produit pour celui qui le convoite ou à la réduction des inégalités sociales ? Chacun, en fonction des principes qui le guident dans son jugement, donnera la préférence à l'une ou l'autre de ces trois options, qui peut-être lui paraîtra évidente. Le chef d'entreprise, le syndicaliste, l'économiste

libéral, le directeur d'administration centrale et le militant associatif divergeront probablement dans leurs conclusions. Auquel, dès lors, donner raison ? Il s'agit là d'une question politique, et même de la question politique par excellence. A cette question, le philosophe allemand Jürgen Habermas nous aide à répondre.<sup>1</sup>

Le principe moral mis en avant par quiconque, observe-t-il, reflète nécessairement les préjugés correspondant à son époque et à la communauté humaine à laquelle il appartient. La tentation, alors, est grande pour lui de conférer un caractère universel à ce qui n'est que l'expression d'un point de vue contingent, par exemple celui d'un universitaire allemand de la fin du XXème siècle. Et s'il en a le pouvoir, la tentation est également grande pour lui de vouloir l'imposer à quiconque ne partage pas ce point de vue parce qu'il se réfère à un système de valeurs différent. Inutile ici d'illustrer cette réalité. Mais en se comportant ainsi, quiconque refuse d'écouter l'autre limite d'autant son humanité. Il définit le juste et le bon selon ses critères personnels sans prendre en compte ceux, souvent très différents, auxquels l'autre se réfère de son côté en fonction d'une histoire et de principes qui lui sont propres.

Dans son *Ethique de la discussion*, Habermas formule ainsi le dilemme ainsi posé :

« Dans les sociétés modernes, nous rencontrons un pluralisme soit des projets de vie individuelles, soit des formes de vie collectives – et une multiplicité correspondante d'idées concernant la vie bonne. C'est pourquoi nous devons renoncer à l'une des deux options : soit à l'exigence de la philosophie classique d'intégrer les formes de vie concurrentes au sein d'une hiérarchie, et de pouvoir fonder au sommet de celle-ci une forme de vie qui serait privilégiée par rapport à toutes les autres ; soit au principe moderne de tolérance selon lequel telle perspective de vie est aussi bonne – ou du moins un droit égal à l'existence et à la reconnaissance sur toute autre » (Habermas, 2013, p. 82).

Admettre une hiérarchie dans la valeur des idées mises en avant comme fondement de l'organisation et des solutions mises en œuvre au sein d'une communauté humaine, c'est accepter le principe du despotisme éclairé ; c'est également admettre une hiérarchie entre communautés fondées sur des principes différents et inconciliables, ce qui constitue le fondement de l'impérialisme, et notamment de l'impérialisme occidental (aujourd'hui qualifié de « mondialisation ») sur les autres sociétés. C'est réduire la raison à la raison du plus fort.

L'autre possibilité, en ce qui concerne l'adoption des normes qui auront valeur de loi pour les parties en présence, consiste à les faire émerger de la discussion entre pairs. « A cause de leurs propriétés pragmatiques, affirme Habermas, les discussions rendent possibles une formation éclairée de la volonté telle qu'elles puissent mettre en évidence les intérêts de tout un chacun sans déchirer le tissu

---

<sup>1</sup> J'emprunte ce paragraphe à ma communication, *Philosophie du commerce équitable*, au colloque sur le commerce équitable et le développement durable organisé par le FSTD à Agadir en 2017.

social qui relie préalablement chacun à tous. » Voilà qui définit parfaitement l'enjeu de la négociation : à partir de points de vue hétérogènes fondés sur des valeurs différentes, parvenir à la définition de solutions pratiques, certes toujours contingentes et toujours limitées, que ce soit dans l'objet ou dans le temps, mais qui contribuent à construire un espace commun.

Cet espace est un espace humain. Mais l'humanité s'enclasse dans un espace plus vaste, celui de la planète, et s'inscrit par rapport à un passé et par rapport à un futur possible. Les parties prenantes humaines à un moment donné doivent donc s'accorder en prenant en considération de qui résultera de leur accord pour la vie sur terre et pour les générations à venir (Jonas, 2013, p. 82). La négociation ne doit pas enfermer les interlocuteurs en présence dans des certitudes partagées mais fermées à d'autres certitudes ; elle doit prendre en considération un tiers silencieux mais néanmoins présent. C'est toute la difficulté de la négociation sociale : éviter que les interlocuteurs sociaux ne s'accordent au détriment de ce qui leur est extérieur. Leur espace commun demande à se situer dans un espace plus étendu aux exigences plus vastes.

## **DE LA PHILOSOPHIE A LA PRATIQUE DE LA NEGOCIATION SOCIALE**

Ainsi définie et justifiée, la négociation s'impose difficilement en France. Il y a à cela des raisons très profondes.

(1) En premier lieu, la négociation s'oppose à l'existence d'une hiérarchie entre les différents interlocuteurs sociaux. Or, la France est très profondément élitiste. Le titulaire de tel diplôme se sent supérieur à celui qui ne l'a pas obtenu. Cela signifie que son avis doit s'imposer comme étant nécessairement mieux informé et plus pertinent que celui de son interlocuteur. Cette hiérarchie se retrouve dans l'organisation pyramidale de l'entreprise comme dans celle des services publics. Cela fait des dizaines d'années que cette organisation se trouve régulièrement dénoncée par les experts en organisation et en management. Des « expériences » de management participatif, d'équipes autonomes, d'entreprises libérées, sont mises en avant. Cela sans grand succès. Les « expériences » sont vite enterrées et elles font peu d'émules, sinon en intentions proclamées. Et donc, on ne saurait négocier d'un niveau à l'autre de la pyramide ; et encore moins avec des représentants du personnel dans la mesure où ils n'en font pas partie.

Il y probablement à cela une origine historique. Les élites économiques ou administratives d'aujourd'hui descendent de l'ordre féodal et religieux qui a prévalu en France durant des siècles. En bas, le serf ou le vilain, ensuite la petite noblesse, puis la haute noblesse, et enfin le roi. Et le roi est souverain ; il ne convoque que très exceptionnellement les états généraux, et la dernière fois

qu'il le fit, cela ne tourna pas bien pour lui. De même, dans l'ordre catholique, le curé de campagne ne va pas négocier avec son évêque et encore moins avec le souverain pontife, dont on sait qu'il est infallible. On est donc loin du joyeux désordre des églises protestantes, du sens de la liberté qui anime les cantons suisses ou de l'individualisme qui autorise le citoyen américain à disposer de son arme à feu. La négociation ne fait pas partie de notre culture politique et économique. Le fait d'accepter de négocier revient à afficher un aveu de faiblesse, non la volonté d'agir ensemble.

(2) A cela s'ajoute une raison qui relève de l'idéologie qui anime le monde des affaires. Cette idéologie résulte à la fois de l'affirmation des Lumières dans la France du XVIIIème siècle et de l'utilitarisme anglais. Diderot, d'Alembert, Hobbes et Bentham avaient en commun, selon des modalités différentes, de remettre en cause l'ordre existant. Leur démarche se fondait sur un triptyque : la liberté est préférable à toute forme de servitude, même confortable ; elle implique la reconnaissance des droits inaliénables liés à la propriété privée ; et l'individu doit être libre d'agir à sa guise en vue de s'enrichir. On en est là : le dirigeant d'entreprise évoque « son » entreprise. Il considère qu'il doit, en toute légitimité, être maître chez lui. Tant pis s'il n'est véritablement propriétaire que des moyens de production, non de l'entreprise elle-même, qui en tant que communauté humaine n'appartient à personne : ce qui compte, c'est le sentiment qu'il en a. Le fait de négocier, pour lui, risque bien de se comprendre comme une remise en cause de sa liberté et de sa propriété. Il ne le fera donc que s'il ne peut faire autrement.

Bien entendu, cela peut sembler très simpliste. Il n'empêche : les certitudes ont d'autant plus la vie dure qu'elles n'ont pas été identifiées comme telles. A cela s'ajoute le fait qu'elles ont inspiré le cadre institutionnel qui continue à s'imposer, même s'il se fonde sur des considérations qui ne sont plus d'actualité. Le fait syndical n'a, en France, été que tardivement reconnu (1884), la valeur juridique des conventions collectives ne date que de 1919, et leur essor ne date que des années cinquante, les instances élues du personnel ne datent que du lendemain de la seconde guerre mondiale, la présence syndicale n'a été rendue licite dans l'entreprise qu'en 1968, l'obligation pour l'employeur d'ouvrir une négociation au moins une fois par an (NAO) ne date que de 1982. Encore ces dispositions sont-elles assorties de multiples limitations, par exemple en termes d'effectifs de l'entreprise. Et même alors, nombre de dirigeants d'entreprise s'efforcent aujourd'hui encore d'en limiter autant que possible la mise en oeuvre. Même si on affirme le contraire, le syndicaliste reste quelqu'un, du point de vue de la Direction, dont on se passerait bien. Quant à l'obligation de négocier, qu'on entende bien qu'il s'agit d'une obligation de moyen, non d'une obligation de résultat...

## L'AVENIR DE LA NEGOCIATION

Faut-il donc se montrer pessimiste quant à l'avenir de la négociation sociale ? Oui et non.

Oui si l'on considère les éléments d'appréciation suivants :

- Une montée de l'individualisme au détriment de l'action collective,
- Une baisse de l'attachement à l'entreprise et une progression du *turn over* lié à la recherche permanente d'opportunités de réussite personnelle,
- La progression des principes d'un capitalisme financier sûr de son bon droit et peu désireux de remettre en cause les objectifs qui sont les siens en les confrontant à ceux des autres parties prenantes de l'entreprise.

Il s'agit là d'appréciations à court terme et peut-être un peu rapides. D'autres, en effet, vont dans le sens au contraire d'une promotion de la négociation :

- Les Français, y compris en tant que salariés, entendent de plus en plus être acteurs de leur propre existence. A une société « verticale », fondée sur une hiérarchie admise comme telle, ils tendent à substituer une société « horizontale » fondée sur le libre débat entre pairs. Ce mouvement est particulièrement perceptible parmi les jeunes et tend à s'opposer à l'esprit des lourdes structures hiérarchiques. Pour eux, l'efficacité résulte de la recherche de solutions débattues, non plus de l'obéissance à des prescriptions imposées d'en haut en fonction de considérations qui ne sont pas forcément connues. D'où le succès des « *fab labs* » et autres espaces de *coworking* alors que certaines grandes entreprises peinent à attirer les « talents ».
- Cette évolution tend à être considérée dans un contexte plus large. Si l'image des hommes politiques et les dirigeants de grandes entreprises se trouve aujourd'hui largement dévalorisée, ce n'est pas d'abord à cause de leur valeur personnelle ou de leurs orientations idéologiques. C'est d'abord parce qu'ils ont largement échoué dans tout ce qui compte pour la majorité des Français et dont ils se recommandent eux-mêmes : faire en sorte que chacun puisse vivre de son travail, qu'il puisse vivre mieux, qu'il soit mis fin aux dérives ayant provoqué le réchauffement climatique. Le *top-down* se trouve ainsi déconsidéré et le discours des « élites » largement dévalorisé. En revanche, les initiatives locales, venant de personnes ou de petits groupes ayant décidé de prendre leurs affaires en mains, tendent à se multiplier, et souvent avec succès, qu'il s'agisse d'imaginer de nouvelles activités, de chercher à réussir (et pas seulement sur le terrain matériel) ou de promouvoir des solutions écologiquement vertueuses. La proximité, la convivialité et la recherche en commun de solutions mutuellement avantageuses se trouvent ainsi valorisées à l'encontre de ce qui est imposé « d'en haut ».

C'est retrouver là l'essence de la négociation. Si la finalité même de la Cité est d'assurer le « bien vivre » à ses habitants, ainsi que l'affirme Aristote, la négociation en constitue le moyen. Non la négociation corsetée dans son cadre institutionnel imposé d'en haut, et qui n'est qu'un pis-aller, mais la délibération permanente entre membres de la communauté en vue de promouvoir les solutions qui paraîtront les plus judicieuses. L'homme, en tant que personne, se construit à travers les relations qu'il noue avec ses semblables, dans leur altérité. La société se construit à travers la richesse des relations qu'elle permet entre ses membres. La vie est relation. La vie est négociation.

## **BIBLIOGRAPHIE**

POPPER K. (1979), *La société ouverte et ses ennemis*, tr. fr., Le Seuil, 2 tomes.

SEN A (2010), *L'idée de justice*, tr. fr., Flammarion.

HABERMAS J. (2013), *De l'éthique de la discussion*, tr. fr., Flammarion, col. Champs.

JONAS H. (2013), *Le principe responsabilité*, tr.fr. Editions du Cerf, col. Champs.





# **Contribution des tuteurs de résilience à la réduction de la résistance psychologique chez les employés seniors dans un contexte de digitalisation du processus de travail**

**Senata KONE**, Docteur en Sciences de Gestion,  
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM, Paris)

**Rim HACHANA**, Maître de Conférences,  
ESDES Business School  
ISBO (Unité de recherche Confluence Sciences & Humanités)

**Résumé :** La résistance au changement est reconnue comme l'une des causes d'échec des projets innovants dans les organisations. Elle est, par conséquent un frein à l'évolution de ces dernières. Dans les recherches sur la réduction de la résistance au changement, plusieurs travaux se sont focalisés sur l'objectif commun et la participation des employés dans le processus décisionnel comme principales clés. Cependant, il y a très peu de travaux qui exploitent le lien entre la résistance au changement et la résilience psychologique, particulièrement chez les employés seniors présentés dans la littérature comme une catégorie qui résiste très souvent au changement, en particulier lorsque ce dernier est lié à la technologie. Cela nous pousse à nous interroger sur la contribution des tuteurs de résilience dans la réduction de la résistance psychologique au changement des employés seniors. Ainsi, la question que nous avons cherché à élucider dans cet article est celle de comprendre par quels moyens les tuteurs de résilience peuvent contribuer à la réduction de la résistance au changement des employés seniors dans un contexte de digitalisation du processus de travail. La question est traitée sous l'éclairage du contrat psychologique.

Ce travail s'inscrit dans une approche qualitative. Notre étude empirique a été menée dans une entreprise familiale, par le biais d'entretiens semi-directif, auprès de 11 techniciens. Les résultats montrent qu'en satisfaisant les attentes émotionnelles, psychologiques et professionnelles des seniors grâce au mentorat (assistance et soutien) et aux attitudes bienveillantes (patience, empathie, appréciation et encouragement), les tuteurs de résilience contribuent au développement d'une aptitude de résilience face au changement. Ce qui réduit de manière remarquable la résistance au changement des employés seniors.

**Mots-clés :** Résistance au changement, tuteurs de résilience, résilience psychologique, théorie du contrat psychologique

**Abstract:** Resistance to change is recognized as one of the causes of failure of innovative projects in organizations. It is therefore an obstacle to the evolution of these organizations. In research fields on reducing resistance to change,

many studies have focused on common purpose and employee participation in the decision-making process as the main keys. However, there is very little work that explores the link between resistance to change and psychological resilience, particularly among senior employees, who are presented in literature as a category that very often resists change, especially when it is technology related. This leads us to question the contribution of resilience tutors in reducing the psychological resistance to change of senior employees. Thus, the question we have sought to elucidate in this article is that understanding by what means resilience tutors can contribute to the reduction of senior employees' resistance to change in a context of digitization of the work process. The question is addressed in the light of the psychological contract.

This work takes a qualitative approach. Our empirical study was carried out in a family business, using semi-structured interviews with 11 technicians. The results show that by satisfying the emotional, psychological and professional expectations of seniors through mentoring (assistance and support) and benevolent attitudes (patience, empathy, appreciation and encouragement), resilience tutors contribute to the development of a resilience aptitude in the face of change. This remarkably reduces senior employees' resistance to change.

**Keywords:** Resistance to change, resilience tutors, psychological resilience, psychological contract theory.

**INTRODUCTION :** Dans un environnement en constante mutation, les organisations sont amenées à faire du changement une nécessité afin de non seulement s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement, mais également pour améliorer leurs missions et objectifs ainsi que leur modèle d'activité (Rochet et *al.*, 2008 ; Pesqueux, 2015). Cependant, la résistance au changement, qu'elle soit psychologique, identitaire, ou culturelle, s'avère être un véritable problème pour les organisations.

Source de compétences professionnelles indéniables, les séniors sont cependant présentés comme une catégorie d'employés qui s'adapte difficilement au changement, en particulier celui lié à la technologie en raison de l'amenuisement de leurs capacités d'apprentissage, ce qui fait d'elle une véritable menace pour la réussite du changement dans les organisations (Lagacé et Lennox Terrien, 2013). Plusieurs travaux qui se sont penchés sur la réduction du phénomène de résistance au changement ont largement mis en exergue les contingences managériales (Etzioni, 1964 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Palakh et *al.*, 2018), négligeant les aspects psychologiques de résilience. Or, les recherches montrent que la capacité de résilience psychologique, développée grâce à l'aide des tuteurs de résilience pourrait influencer le comportement de résistance (Autissier et Moutot, 2016). C'est dans ce contexte que les tuteurs de résilience pourraient jouer un rôle clé dans la reconstruction de cette capacité de résilience chez les séniors afin d'aider ces derniers à mieux s'adapter à la digitalisation.

La question à laquelle nous tentons de répondre est : Comment les tuteurs de résilience peuvent-ils parvenir à réduire la résistance à la digitalisation des employés seniors et favoriser ainsi la bonne conduite du changement ?

L'objectif de cet article est de mettre en lumière sous l'angle de la théorie du contrat psychologique, les moyens par lesquels les tuteurs de résiliences peuvent satisfaire les attentes des employés seniors et parvenir ainsi à réduire la résistance de ces derniers au changement lié à la digitalisation des processus de travail. Autrement dit, nous cherchons à montrer l'éventuel rôle des tuteurs de résilience dans l'acquisition d'une capacité de résilience chez les salariés, pouvant contribuer à la réduction de la résistance au changement. Autrement dit, un senior résilient est susceptible de moins résister au **changement**.

Pour répondre à la question de recherche, nous nous attarderons tout d'abord sur le cadre conceptuel, ensuite, nous évoquerons le cadre théorique et méthodologique, avant de présenter les résultats et la discussion.

## **1- CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1. Les travaux sur la résistance au changement**

#### **🚩 Historique et définition de la résistance au changement**

Résistance et changement organisationnel semblent être deux concepts indissociables (Krügel et Traub 2017). De manière historique, la résistance au changement est une thématique apparue dans les années 1950, grâce à l'ouvrage « overcoming resistance to change » de Coch et French (1948), dans lequel les auteurs abordent les raisons qui poussent les individus à résister au changement organisationnel. Selon Bareil (2004), le terme « résistance » n'est pas mauvais en soit car il désigne une force, une qualité physique grâce à laquelle on supporte aisément la fatigue ou les privations qui soutiennent un effort intense ou prolongé. C'est lorsque l'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme « résistance » prend une connotation négative, la résistance devient ainsi « l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi » (Bareil, 2004 : 3).

Coch et French (1948) définissent la résistance au changement comme la somme des facteurs ou réactions individuelles (sentiments de frustration) et collectives (la force du groupe). Pour Morin (1996), la résistance au changement représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail » (Morin, 1996 : 205). La résistance au changement est aussi définie comme « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement » (Collerette, 1997 : 94). Dolan et ses collaborateurs (1996 : 486) apportent plus de précision et appréhendent la résistance au changement comme « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée ». La résistance au

changement est, par conséquent, « une réaction foncièrement négative à l'égard du changement » (Bareil, 2004 : 4) et s'explique globalement par la divergence des intérêts des salariés et ceux des dirigeants.

La résistance au changement est ainsi, l'objet d'un débat entre ceux qui pensent qu'elle n'est pas toujours négative et estiment qu'elle peut jouer un rôle positif dans le changement organisationnel (Jag, 2001 ; Piderit, 2000) et ceux qui s'attèlent à montrer qu'elle constitue une entrave au changement (Palakh, et *al.* 2018). Notre position entre dans cette seconde perspective car la revue de littérature a amplement démontré ses conséquences aussi bien pour les organisations (en termes de coûts et retard, voire, échec du processus de changement) que pour les employés, à savoir une baisse de la productivité, des conflits, une détérioration du climat de travail, etc., (Ansoff, 1990 ; Bareil, 2004).

### **Pourquoi les employés résistent-ils au changement ?**

L'étude menée par Folger et Skarlicki (1995) montre que la résistance au changement est une réponse aux traitements d'injustice perçus par les employés. Ces derniers étant mécontents des termes du changement, adoptent des « comportements de résistance fondés sur le ressentiment, qui peuvent aller d'actes subtils de non-coopération au sabotage industriel, considérés par leurs auteurs comme subjectivement justifiables - une façon de se venger d'un mauvais traitement perçu et une façon pour les employés d'exercer leur pouvoir pour remédier à l'injustice perçue. » (Folger et Kalecki, 1995 : 36)

La résistance au changement peut aussi résulter d'une faible tolérance au changement. Selon Kotter et Schlesinger (1979), les employés ayant une faible tolérance au changement auront tendance à résister au changement parce que ce dernier exige de travailler différemment.

En outre, la résistance au changement s'explique par le rapport des individus à l'apprentissage. Les employés ont tendance à résister au changement par crainte de l'incertitude liée à leur capacité à s'adapter : ils résistent au changement parce qu'ils doivent apprendre quelque chose de nouveau, ils sont réticents à laisser derrière eux ce qui leur est familier, surtout lorsque cela requiert un nouvel apprentissage avec « un risque d'échec » (Jager, 2001 : 24).

### **Les formes de résistances au changement**

La littérature fait état de plusieurs types de résistance au changement : résistance psychologique, résistance identitaire, résistance politique, résistance collective, résistance culturelle et résistance cognitive (Bareil, 2004, Soparnot, 2013).

Dans cet article, notre attention est portée sur la résistance psychologique au changement. Soparnot (2013) appréhende cette dernière comme une forme de résistance engendrée par un état d'anxiété provoqué par le changement qui en tant que « puissant stresser, provoque un état de déséquilibre psychologique » (Soparnot, 2013 : 30). Il s'agit d'un état de déséquilibre psychologique causé par

une perturbation de la stabilité du travail (Ouimet et Dufour, 1997). Selon Jost (2015) cela s'explique par le fait que les individus sont plus réticents à l'évolution des croyances qui sont logiquement ou psychologiquement liées à d'autres croyances et valeurs qui leur tiennent à cœur. Le changement est ainsi perçu comme une menace de la sécurité de l'emploi ou des conditions de travail.

### **Les manifestations de la résistance psychologique au changement**

La résistance psychologique, tout comme les autres types de résistance au changement, peut se manifester de plusieurs manières. Carton (2004) distingue quatre manifestations principales :

- L'inertie ou l'absence de réaction ;
- L'argumentation est « la forme privilégiée de la résistance ». Par elle, les individus tentent d'influencer la réalité ou les décisions ;
- La révolte qui se manifeste sous forme de grève, recourt au syndicat...etc. ;
- Le sabotage : « il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet » (Vas, 2000 : 6).

### **La gestion de la résistance au changement**

La revue de littérature montre que plusieurs méthodes ont été élaborées pour réduire la résistance au changement. Deux méthodes semblent cependant suscitées un plus grand engouement chez les chercheurs, au regard de leur efficacité dans la réduction de la résistance au changement des employés (Bennis et Nanus,1985 : Palakh et *al.*, 2018).

La première est celle de l'objectif commun, ayant pour cible les employés : il s'agit d'aligner tous les employés sur le même objectif grâce au mécanisme du leadership (Bennis et Nanus,1985). L'efficacité de l'objectif commun comme outil dans le cadre du changement est déterminée par « le degré auquel une organisation réalise son objectif » (Etzioni, 1964 : 8). La seconde méthode est la participation des employés dans le processus de décision (Packard, 1989). Selon Packard (1989), l'implication des employés dans la prise de décision est un pari gagnant pour les deux parties car elle permet :

- 1) Aux dirigeants de prendre de meilleures décisions en se référant aux connaissances variées que possèdent les employés dans plusieurs domaines ;
- 2) De renforcer l'engagement des employés dans l'atteinte des objectifs.

Ces deux méthodes présentent cependant des limites. Le problème avec la méthode de l'objectif commun est la difficulté de sa réalisation puisque les organisations définissent généralement un grand nombre d'objectifs qui peut facilement évoluer au cours du temps (Palakh et *ali.*2018). La seconde méthode semble difficile à mettre en œuvre car elle implique le partage d'une partie de l'autorité ou du pouvoir du dirigeant avec ses employés, ce qui n'est

envisageable que dans le cadre d'un style de management participatif. (Palakh et al., 2018).

Les limites de ces méthodes font du concept de la résistance au changement un sujet de recherche intéressant car sa présence implique une faible efficacité organisationnelle.

## 1.2 La résistance au changement des employés séniors

Ce paragraphe s'intéresse aux particularités de la résistance au changement chez les séniors et s'attarde sur celle relative au contexte de la digitalisation.

### ✚ Particularités de la résistance au changement chez les employés séniors

Il y a une diversité de perceptions quant à la définition du concept de sénior car celle-ci dépend de plusieurs facteurs : « la proximité de l'âge de la retraite, l'ancienneté dans le travail, à un poste le degré d'expertise dans un domaine » Brillet et Gavaille (2014).

Les séniors se caractérisent par des différences au niveau physique, social et psychique (Chevalier, 2000). Ces particularités sont attribuées au processus de vieillissement (Dutrot et Safraou, 2012) perçu comme « le processus par lequel l'être humain subit une série de modifications d'ordre physique, psychologique, cognitif et affectif » (Boulbry, 2003). Ce processus de vieillissement est perçu comme un inconvénient majeur car il réduit les capacités d'apprentissage des employés séniors et les rend ainsi, lents à apprendre (Gaullier, 1993 ; Gibson et al. 1993). De même, certains auteurs considèrent les seniors comme une catégorie de salariés moins productifs qui s'adaptent difficilement, c'est pourquoi ils ont une tendance à résister plus facilement au changement (Jolivet, 2012 ; Lagacé et Lennox-Terrion, 2013).

L'intérêt de prêter attention à cette catégorie de salariés réside dans le fait qu'elle représente un capital de savoir et d'expertise importants. Les séniors pourraient jouer un rôle stratégique dans la formation des nouveaux employés. Aussi la loi 2023 sur la réforme des retraites inclut un recul de l'âge de la retraite et démontre par-là que les organisations devront maintenir les seniors en emploi plus longtemps. Il apparaît alors crucial de prendre en considération cette catégorie d'employés dont la résistance au changement pourrait donner lieu à des échecs organisationnels.

### ✚ Résistance des employés séniors dans un contexte de digitalisation

La digitalisation, considérée comme « une conversion d'un contenu en langage traité par un ordinateur »<sup>1</sup> (Schauppa, 2017) permet à l'organisation de s'adapter à la mondialisation. Cependant, son introduction dans les organisations donne

---

<sup>1</sup> Cité in Biaz, F. & Brasseur, M. (2021). A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations : l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres. *Gestion 2000*, 38, 39-58. <https://doi.org/10.3917/g2000.384.0039>

lieu à une diversité de réactions de la part des employés et particulièrement chez les employés séniors.

En dépit des travaux qui mettent l'accent sur les retombées positives de l'introduction de la technologie dans les processus organisationnels, certains, cependant, démontrent que la technologie dans un contexte de changement est une cause de l'augmentation de l'inconfort et du stress chez les employés à certains niveaux (McMurtrey et *al.*, 2011 ; Balartier et Burger-Helmchen, 2019). La technologie est ainsi une source de la détérioration du bien-être des salariés. Selon Brilllet et Gavaille (2014), les seniors semblent ouverts à l'utilisation des outils numériques au niveau personnel mais plus réticents en ce qui concerne le contexte professionnel. En effet, les compétences techniques nécessaires à l'utilisation des outils numériques peuvent sembler complexes et intimidantes, dans ces conditions, les salariés seniors peuvent devenir réticents à l'utilisation des outils technologiques (McMurtrey et *al.*, 2011).

### **1.3. Lien entre la résistance au changement et les tuteurs de résilience**

La notion de tuteurs de résilience est rattachée à celle de la résilience. Il existe deux approches de la résilience : l'approche organisationnelle et l'approche individuelle ou psychologique. Cette deuxième approche est celle qui est adoptée dans cet article.

La résilience est une particularité psychique qui se définit selon le psychologue et clinicien De Tychey (2001) comme « la capacité de l'individu de se construire et de vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés et les situations traumatiques auxquelles il peut être confronté » (De Tychey, 2001 : 50).

Quant aux tuteurs de résilience, ils ont fait leur apparition en psychologie grâce aux travaux de Werner (1992). Ils se définissent comme « une référence de l'environnement social de l'individu, susceptible d'agir de manière à favoriser son rebond, notamment au plan professionnel » (Charreire-Petit et Cusin, 2013 : 150). Les tuteurs de résilience constituent un soutien externe actif qui encourage le sujet à rebondir malgré les aléas de la vie. Pour qu'une personne soit reconnue comme un tuteur de résilience, le caractère significatif est déterminant (Koninckx et Teneau, 2010). Il s'agit en effet « d'une personne à laquelle celui qui traverse une situation traumatisante reconnaît une importance significative » (Koninckx & Teneau, 2010 : 277). Les tuteurs de résilience sont constitués d'une ou de plusieurs tierces personnes reconnues comme des soutiens indispensables, une épaulement sur laquelle s'appuie celui qui subit un choc pour se relever et rebondir. Ce soutien est déterminant dans l'acquisition d'une capacité de résilience.

Par ailleurs, le lien entre résistance au changement et tuteurs de résilience n'est pas clairement établi dans la littérature. Cependant, Koninckx et Teneau (2010) estiment que la résilience est une condition nécessaire à la réussite du changement. Par ailleurs, les concepts de choc et de traumatisme semblent créer un lien indéniable entre la résistance au changement des séniors et les tuteurs de résilience. En effet, plusieurs auteurs mettent l'accent sur le fait que le

changement peut être vécu comme un choc, un traumatisme qui entraîne de l'anxiété et des troubles psychologiques chez le salarié, qui décide à son tour de résister au changement (Folger et Skarlicki ; 1995 ; Bareil, 2004 ; Koninckx et Teneau, 2010 ; Folon, 2013). Le changement lié à la technologie est ainsi vécu comme une véritable souffrance. Dans ce contexte, les individus concernés deviennent vulnérables et leur capacité de résilience est altérée, ce qui les pousse à se réfugier dans la résistance. Or la résilience en tant que capacité mentale n'est pas toujours innée chez les individus, elle peut être développée (Frimousse et Perreti, 2021). C'est dans ce cadre que l'intervention des tuteurs de résilience est nécessaire. L'efficacité des tuteurs de résilience en tant que support indéniable dans la reconstruction de la capacité de résilience des individus faisant face à un choc ou un traumatisme est largement démontrée dans la littérature (Bernard et De Barbosa, 2016). Cependant, on constate une insuffisance, voire une absence de travaux sur le rôle prépondérant des tuteurs de résilience dans le processus de changement en tant que facteur de réussite (Wadi Tahri, Imane Elkadiri, 2016 ; Autissier et Moutot, 2016).

La question qui se pose alors est la suivante : Comment les tuteurs de résilience peuvent-ils parvenir à réduire la résistance à la digitalisation des employés seniors et favoriser ainsi la bonne conduite du changement ?

L'existence de tuteurs de résilience semble être une approche intéressante dans l'étude de la résistance au changement. L'idée est que plus les attentes des seniors seront satisfaites, plus ils deviendront résilients face au changement et plus ils auront tendance à moins résister, d'où le rôle des tuteurs de résilience. La pertinence de notre question de recherche se trouve dans le fait que la revue de littérature a permis de souligner que la question de la résistance au changement demeure pertinente et d'actualité à cause de ses conséquences dévastatrices aussi bien pour l'organisation que pour les employés. Aussi, elle a permis de montrer que les seniors représentent une catégorie d'employés prompte à la résistance et particulièrement dans un contexte d'utilisation des outils technologiques.

Pour répondre à la question de recherche, nous étudierons la résistance au changement et les tuteurs de résilience sous l'angle de la théorie du contrat psychologique, d'où les propositions suivantes :

**Proposition 1 :** Les employés seniors ont tendance à mieux accepter la digitalisation et à moins résister lorsqu'ils perçoivent une satisfaction des attentes psychologiques et émotionnelles nécessaires pour surmonter le traumatisme provoqué par le changement.

**Propositions 2 :** La satisfaction des attentes professionnelles pousse les seniors à mieux s'adapter à la digitalisation du processus de travail et à ne plus résister.

Nous partons de l'idée que la résistance est la réponse à la vulnérabilité engendrée par le traumatisme du changement. L'objectif pour nous est de voir les modalités de développement d'une aptitude de résilience qui renforcerait



ainsi le contrat psychologique, au travers des tuteurs de résilience, afin de réduire la résistance au changement. En d'autres termes, les tuteurs de résilience participent au renforcement du contrat psychologique en contribuant au développement de la résilience mentale grâce à une démarche de satisfaction des attentes émotionnelles (soutien, encouragement...) et professionnelles (assistance dans le travail, formation, etc.) des employés séniors. Des séniors plus résilients face au changement seront ainsi susceptibles de moins résister.

## **2- CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Il s'avère crucial de se pencher sur la théorie du contrat psychologique adopté dans ce travail et sur l'étude de cas exploratoire avant d'aborder les aspects méthodologiques.

### **2.1. La théorie du contrat psychologique**

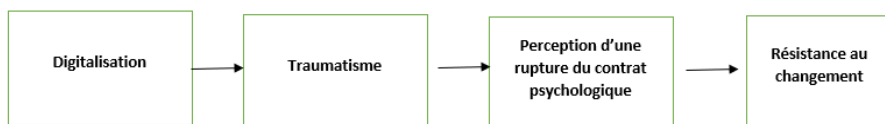
Le contrat psychologique est une théorie behavioriste : elle analyse le comportement humain, plus spécifiquement le lien social qui lie le salarié à son employeur. Selon El Akremi et Ben Ameer (2005), son apparition remonte tout d'abord aux années 1960, notamment avec les travaux de Argyris (1960), Levinson et *ali*, (1965) et Schein (1965) puis vers les années 1990 grâce aux travaux de Rousseau (1989 ; 1990 ; 1996). Ce dernier définit le contrat social comme « *un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation* » (Rousseau, 1990 : 390). Ces croyances se fondent d'une part sur un ensemble d'ententes réciproques explicites figurant dans le contrat (contrat transactionnel) mais également sur des promesses et des obligations tacites qui ne figurent pas dans le contrat formel (contrat relationnel). Le contrat psychologique se compose ainsi de deux éléments : le contrat transactionnel et le contrat relationnel (Lemire et *ali*, 2003).

La théorie du contrat psychologique met en évidence deux types d'attentes : les attentes de l'employeur envers l'employé et les attentes de ce dernier envers son employeur. Nous recourrons particulièrement à la notion de rupture du contrat, défini comme : « l'incapacité des organisations ou de tout autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire » (Rousseau (1989 : 128). La perception de la violation ou rupture du contrat psychologique fait intervenir une dimension affective (Mullenbach (2009 : 4). En effet, la perception du respect ou de la violation résulte d'un jugement qui fait intervenir les sentiments.

La pertinence du recours à la théorie du contrat psychologique dans ce travail est justifiée premièrement par le fait qu'elle se focalise essentiellement sur les individus comme unité d'analyse, ce qui est le cas dans cette étude. Aussi, elle permet de se concentrer sur les notions d'attentes et de rupture du contrat. Dans le cadre de ce travail, nous ne mettons pas l'accent sur les attentes des employeurs à l'égard des employés en ce qui concerne le changement car elles nous semblent évidentes. Toutefois, les attentes des employeurs pourraient être

l'acceptation, l'intégration (par les employés) et la bonne conduite du changement (la digitalisation des processus de travail). Les attentes des seniors quant à elles seraient la satisfaction des attentes émotionnelles, psychologiques (attentes implicites) et professionnelles (attentes explicites), matérialisées par des facteurs tels que le bien-être, la sérénité au travail, la valorisation de leurs compétences. Or, la digitalisation est source de souffrance et de stress, ce qui altère les conditions de travail. Le recours à la notion de rupture du contrat psychologique permet ici d'appréhender le traumatisme comme un instrument de rupture du contrat qui met à mal la confiance des seniors envers l'organisation. C'est cette rupture perçue, causée par le traumatisme qui donne lieu à la résistance. Voir la figure ci-dessous.

Figure 1 : Le traumatisme comme antécédent d'une rupture du contrat psychologique



Le traumatisme participe à la détérioration des conditions de travail et provoque ainsi des effets contraires aux attentes de sérénité et de bien-être au travail des employés vis-à-vis de l'organisation. Autrement dit, il provoque une vulnérabilité des seniors face au changement. Cette vulnérabilité fragilise le contrat psychologique et fait naître la perception d'une rupture du contrat. Cette rupture perçue du contrat va entraîner une attitude négative à l'égard du changement, à savoir la résistance. Satisfaire les attentes émotionnelles, psychologiques et professionnelles des employés seniors grâce à l'action des tuteurs de résilience permet de les aider à bâtir une capacité de résilience (par opposition à la vulnérabilité) favorisant une meilleure adaptation et permettant de mieux intégrer le changement pour ne plus résister.

L'action des tuteurs de la résilience est de comprendre et satisfaire les attentes émotionnelles, psychologiques et professionnelles nécessaires à la construction de cette aptitude résiliente qui éliminerait chez les seniors, l'envie de résister. Les tuteurs de résilience sont ainsi un vecteur de résilience permettant aux seniors traumatisés par le changement de s'en sortir et de réduire ainsi l'aversion de ces derniers au changement organisationnel à travers la satisfaction de leurs différentes attentes. Nous sommes d'avis qu'un accompagnement approprié de la part de l'organisation à travers les tuteurs de résilience pourrait avoir un effet sur la réduction de la résistance.

## 2.2. Etude de cas exploratoire

Au vu des éléments présentés précédemment, une étude exploratoire a été menée sur le sujet de la résistance à la digitalisation et l'action des tuteurs résilience dans une entreprise familiale tunisienne. L'entreprise compte 350 employés. Elle est devenue concessionnaire depuis 1926 de la marque

américaine Caterpillar, une marque leader mondial dans le domaine de la construction et de l'industrie. Elle représente également d'autres marques comme Atlas Copco (compresseurs industriels), John Deere (engins agricoles). Ses activités sont : la vente, la location, l'entretien et la réparation de matériels neufs et d'occasion destinés aux différents secteurs d'activités sur lesquels elle opère. Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes uniquement intéressés au département d'entretien et de réparation des engins de construction Caterpillar et particulièrement à ses techniciens séniors.

Pour accompagner sa volonté de suivre la tendance technologique, les responsables ont introduit la digitalisation des méthodes de travail pour les techniciens de terrain à partir de 2018. L'objectif était double : gagner du temps grâce à l'assistance rapide des outils technologiques et assurer une meilleure traçabilité des diagnostics et rapports d'intervention sur les engins. Pour ce faire, tous les techniciens sont désormais équipés d'une tablette professionnelle lors des interventions sur le terrain. Ils doivent saisir tout au long du processus, les informations relatives au diagnostic et à l'engin et sur lequel l'intervention de réparation avait lieu et rédiger le rapport une fois l'intervention terminée. C'était une nouveauté, un changement pour les techniciens seniors qui jusque-là, exécutaient ces tâches manuellement. La difficulté du début fut d'apprendre à utiliser ces nouvelles tablettes professionnelles correctement, surtout pour les techniciens séniors pour qui cette nouveauté fut un véritable choc. Les responsables ont décidé de former tous les techniciens pour les aider à intégrer la digitalisation dans leur travail. Malgré cette initiative, une résistance au changement a été observée chez les seniors dans les débuts et elle se manifestait par un oubli volontaire de la tablette. Progressivement, un changement positif a commencé à se mettre en place.

A travers cette étude nous cherchons à comprendre comment ce changement s'est opéré.

### **2.3. Méthodologie de la recherche**

Nous avons procédé à une collecte de données qualitatives qui « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (Miles et Huberman, 2003 : 11) pour la réalisation de notre étude de cas exploratoire. La pertinence du recours à l'étude de cas est établie dans le cadre de ce travail, dans la mesure où elle sert des objectifs exploratoires avec une ambition compréhensive (Yin, 1994). En effet, « la méthode des cas est souvent pensée comme stratégie de recherche à but exploratoire » (Roussel et Wacheux, 2005 : 34). La méthode des cas est perçue comme adéquate lorsque la question de recherche commence par « *pourquoi* » ou « *comment* » (Yin 1990, *in* Roussel et Wacheux (2006 : 32).

La particularité des données qualitatives se trouve dans « leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel » (Miles et Huberman, 2003 : 27). Notre démarche

compréhensive est axée sur « l’objectivation des éléments d’un contexte fait d’actions et d’interactions » (Dumez, 2013 : 30), autrement dit, elle « s’efforce d’analyser les acteurs qui agissent dans une logique situationnelle » (Popper, 1998). A travers cette démarche, nous cherchons à souligner le rôle crucial des tuteurs de résilience dans la réduction, voire l’éradication de la résistance au changement des employés dans les organisations. Pour la réalisation, nous avons collecté des données primaires auprès des techniciens grâce à des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été enregistrés puis retranscrits, ils ont duré en moyenne une heure (d’une durée variante entre trente minutes et une heure trente). La collecte des données s’est focalisée sur les causes de la résistance au changement chez les techniciens séniors et le rôle joué par les tuteurs de résilience.

Cette recherche s’inscrit par conséquent dans une méthodologie qualitative en adopte une posture constructiviste dans laquelle « l’interprétation vient à travers la compréhension d’actions de groupes et d’interactions » (Miles et Huberman, 2003 : 22). L’objectif est la construction d’un modèle d’acceptation du changement chez les seniors grâce à l’action des tuteurs de résilience sous le prisme du contrat psychologique.

Notre échantillon se compose de 11 techniciens de sexe masculin âgés de 53 à 60 ans avec une ancienneté comprise entre 15 et 30 ans dans l’entreprise.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Notre étude met en évidence la présence d’un stress traumatique lié à la digitalisation du travail des employés séniors. Ce constat légitime le concept de résilience. L’analyse des réponses recueillies auprès des employés séniors fait ressortir une forte dépendance vis-à-vis des tuteurs de résilience, ainsi qu’un impact considérable de ces derniers sur la réduction de la résistance à la digitalisation du processus de travail des seniors.

Les indicateurs du traumatisme sont d’ordre psychologique, émotionnel et professionnels. Ils concernent : la perte d’autonomie, l’anxiété et la peur de l’échec, la dévalorisation perçue de l’expérience, l’augmentation du rythme de travail et la perception d’une discrimination générationnelle.

**Tableau 1 : Verbatim associés au traumatisme lié à la digitalisation**

Catégories	Verbatims
<b>La perte d’autonomie</b>	<p>« Tout cela a été si déroutant pour moi. Je suis habitué à travailler avec du papier et un crayon, et maintenant tout doit être fait sur un ordinateur. Je me sens complètement perdu ».</p> <p>« Ce nouveau système est compliqué. Je me perdais dans tous ces menus et options. J’avais l’impression de ne plus avoir le contrôle sur mon propre travail ».</p> <p>« Je me sentais comme si on me retirait ma</p>

	<p>liberté ».</p> <p>« Comme je ne maîtrisais pas encore l'outil, je devais me faire assister dans mon travail afin d'éviter de faire des erreurs. C'est frustrant ».</p> <p>« Je comprends que l'entreprise veuille innover, mais ce nouveau processus me semblait compliqué. J'ai toujours fait tout le processus manuellement, désormais je devais déléguer une partie du travail à un logiciel. Cela me rendait nerveux ».</p>
<b>L'anxiété et la peur de l'échec</b>	<p>« Cela me rend vraiment anxieux. J'ai peur de ne pas bien comprendre comment utiliser ces outils, et je crains que mes idées passent à la trappe parce que je ne peux pas m'exprimer aussi clairement en ligne ».</p> <p>« J'avais peur de faire des erreurs et de ne pas être capable de suivre le rythme ».</p>
<b>La remise en cause des compétences</b>	<p>« Avant, je me sentais compétent dans mon travail. Mais là, je me sentais comme un débutant. C'est presque traumatisant de voir à quel point le monde du travail a changé ».</p> <p>« Avec ce nouveau processus, j'ai eu l'impression que mon expertise n'était plus valorisée ou suffisante ».</p>
<b>L'augmentation du rythme de travail</b>	<p>« On nous demande désormais de travailler plus rapidement ».</p> <p>« La digitalisation est une excuse pour nous demander plus en termes de charge de travail ».</p>
<b>La perception d'une discrimination générationnelle</b>	<p>« À mon âge je n'ai pas la même capacité d'apprentissage que les plus jeunes. Je suis lent comme une tortue sur un ordinateur ».</p> <p>« On ne peut pas nous demander les choses qu'aux plus jeunes qui ont plus de facilité à apprendre ».</p> <p>« Avec ce changement les jeunes techniciens ont clairement l'avantage ».</p>

Le traumatisme dans notre cas peut être défini comme la conséquence d'une détérioration perçue des conditions de travail, celle-ci étant provoquée par un ensemble de facteurs psychologiques (remise en cause de l'expérience, perception d'une discrimination perçue), émotionnels (anxiété et peur de l'échec) physiques (perte d'autonomie et augmentation du rythme de travail).

### 3.2. Une dépendance des seniors vis-à-vis des tuteurs de résilience

Les résultats de l'analyse des données mettent en exergue une dépendance des employés seniors vis-à-vis des tuteurs de résilience. Cette dépendance est liée aux rôles : rôle de mentor (soutien, assistance) ainsi qu'aux attitudes bienveillantes des tuteurs de résilience : patience, empathie, appréciation et encouragement (cf. tableau 2).

**Tableau 2 : Verbatim associés aux rôles des tuteurs de résilience**

Catégories	Verbatims
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px; text-align: center;">M e n t o r a t</div> <div> <p><b>Assistance</b></p> </div> </div>	<p>Je ne sais pas comment j'aurais fait sans notre formateur. C'est une personne de confiance, il m'a vraiment pris par la main pour me former.</p> <p>»</p> <p>« Dès que j'ai une question c'est la première personne vers laquelle je me tourne ».</p> <p>« Il est toujours disponible pour conseiller et assister. Parfois je l'appelle au téléphone quand je suis sur le chantier et que je rencontre un problème avec la tablette, il m'aide énormément ».</p>
<p><b>Soutien</b></p>	<p>« Le formateur et moi, on s'est beaucoup rapproché et du coup au-delà du cadre professionnel, il est pratiquement devenu un ami ».</p> <p>« Parfois si je suis avec un technicien plus jeune, c'est vers lui que je me tourne ».</p> <p>« Il y'a une solidarité des plus jeunes vis-à-vis de nous ».</p>
<p><b>Patience</b></p>	<p>« Le formateur est plus patient avec nous les séniors malgré les erreurs, peut-être par ce qu'il nous comprend vraiment ».</p>
<p><b>Empathie</b></p>	<p>« Au début le formateur nous a rassuré en nous faisant comprendre qu'il lui arrive d'avoir aussi peur de l'inconnu ou du changement ».</p> <p>« Il nous a toujours encouragé à poser des questions, même si elles nous semblent bêtes ».</p>
<p><b>Appréciation et encouragement</b></p>	<p>« En générale le formateur ou les jeunes techniciens apprécient ma volonté d'apprendre ».</p> <p>« Le formateur sait encourager ».</p>

Les séniors interrogés ont désigné le formateur et les collègues plus jeunes comme étant les tuteurs de résilience. Ils ont aussi souligné l'importance du mentorat qui les aide à obtenir le soutien et l'assistance technique dont ils ont besoin pour apprendre à se familiariser avec la digitalisation. Ils ont également mis l'accent sur les attitudes bienveillantes (patience, empathie, appréciation et encouragement) des tuteurs de résilience. Ces attitudes ont eu pour effet de les aider à regagner confiance en eux, quant à l'utilisation de la technologie et en particulier l'usage des tablettes.

### **3.3. Réduction de la résistance à la digitalisation chez les employés séniors**

Les résultats de l'analyse montrent un impact des tuteurs de résilience en ce qui concerne la réduction de la résistance à la digitalisation. Cela se manifeste par :

une reprise de confiance en soi, un meilleur estime de soi, un bien-être et une amélioration des conditions de travail et le sentiment d'appartenir à une famille.

**Tableau 3 : Verbatim associés à la réduction de la résistance à la digitalisation du travail**

Catégories	Verbatims
<b>Reprise de confiance en soi</b>	<p>« Aujourd'hui, je peux dire que j'ai plus confiance en moi et je prends plaisir à apprendre et à utiliser la tablette ».</p> <p>Je me sentais complètement dépassé avant. Je peux dire qu'en plus de la formation, l'attitude positive du formateur et aussi des plus jeunes techniciens m'ont aidé à surmonter la peur et le stress que je ressentais ».</p> <p>« Cet apprentissage vient enrichir mes compétences ».</p>
<b>L'estime de soi</b>	<p>« Au début, je faisais semblant d'oublier la tablette pour ne pas avoir à l'utiliser, d'autres collègues faisaient pareil ». Mais aujourd'hui je ne dis pas que je la maîtrise totalement, mais je m'en sors mieux et je suis fier de moi ».</p>
<b>Bien-être et amélioration des conditions de travail</b>	<p>Je craignais que le travail soit pénible avec la digitalisation mais finalement c'est agréable, surtout lorsqu'on se sent soutenu et accompagné. Je me sens stimulé ».</p> <p>« J'ai beaucoup appris, je travaille plus sereinement maintenant, je n'ai plus peur de faire des erreurs car c'est ainsi que je peux apprendre ».</p> <p>« Le formateur et les collègues m'aident à corriger mes erreurs. C'est une bonne ambiance, il y'a eu plus de bien que de mal ».</p>
<b>Le sentiment d'appartenance à une famille</b>	<p>« J'ai compris qu'on est vraiment une famille ; je peux compter sur mes collègues et sur le formateur pour m'aider ».</p> <p>« Le fait de ne pas être seul m'a beaucoup aidé à vouloir me surpasser ».</p> <p>« Je me sens en famille, cela m'aide à mieux d'adapter. »</p>

Les résultats de l'analyse montrent un impact important des tuteurs de résilience dans le développement de la confiance et de l'estime de soi, dans l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation du bien-être. La recherche montre aussi que les tuteurs de résilience jouent un rôle dans le développement du sentiment d'appartenance à l'organisation comme à une famille. Le formateur et les jeunes techniciens, en tant que tuteurs de résilience contribuent ainsi au développement de la capacité de résilience qui conduit les séniors à s'adapter et non à résister au changement.

#### **4. DISCUSSIONS : LES TUTEURS DE RESILIENCE PEUVENT-IL FAVORISER LA REDUCTION DE LA RESISTANCE AUX CHANGEMENTS DES SENIORS ?**

Nous discutons les causes du traumatisme responsable de la résistance au changement chez les techniciens seniors avant de nous focaliser sur la contribution des tuteurs de résilience dans la réduction de la résistance au changement des employés seniors.

##### **4.1. Les causes du traumatisme responsable de la résistance au changement chez les techniciens seniors**

Les résultats de notre analyse montrent que le traumatisme est causé par plusieurs facteurs :

- La perte d'autonomie liée à la non-maitrise de l'outil de travail : les seniors doivent s'appuyer sur les collègues et le formateur pour faire leur travail.
- L'anxiété et la peur de ne pas réussir à s'adapter à la digitalisation du travail.
- La remise en cause des compétences : les seniors estiment que la non-maitrise de l'outil technologique questionne leurs compétences antérieures.
- La perception d'une discrimination générationnelle : la digitalisation est perçue par les seniors comme un élément de discrimination entre eux et les plus jeunes qui ont plus de facilité à apprendre.

Nos résultats montrent que la résistance à la digitalisation est une réaction négative provoquée par le traumatisme généré par la digitalisation.

L'analyse a permis de constater que les facteurs cités ci-dessus ont deux sources : le rapport négatif des seniors à la technologie et le refus d'apprendre. Ce résultat est corroboré par Selon Brillet et Gavaille (2014) pour qui les seniors semblent moins réticents à l'utilisation des outils numériques dans le cadre de leur travail. Aussi, il est possible que cette réticente soit imputable au niveau hiérarchique inférieur qu'occupent les seniors, objet de notre étude. Dans notre recherche, nous avons interrogé des techniciens seniors qui n'ont pas un niveau scolaire élevé, ils ont suivi des formations professionnelles courtes pour devenir technicien et travailler rapidement. Leur niveau hiérarchique ne les familiarise donc pas avec les outils technologiques. Dans leur recherche, Brillet et Gavaille (2014) constatent que les seniors occupant une position hiérarchique supérieure sont plus familiers avec l'utilisation de la technologie par le fait que leurs postes les y exposent très souvent, tandis les employés seniors qui occupent des positions hiérarchiques moins élevées, ces outils numériques sont générateurs d'un stress qui mène à une résistance au changement organisationnel (Guilloux et *ali.*, 2009). Pour ces employés seniors, la technologie se présente comme un facteur potentiel de traumatisme qui peut parfois aboutir à un désengagement professionnel, c'est-à-dire, le désir de « quitter son emploi de manière effective ».



Par ailleurs, nos résultats montrent que la remise en question des compétences et la perte d'autonomie chez les séniors représentent une grande source de traumatisme pour eux. Les employés séniors souffrent de la remise en cause de leurs compétences puisqu'ils les maîtrisent moins bien que les employés plus jeunes et cela leur fait perdre leur autonomie : ils se sentent « amputés de quelque chose ». Ce constat a été relevé dans d'autres études. Selon Kunze et *ali.*, (2010 ; 2011 ; 2013), les employés plus âgés ont une préférence pour les environnements de travail stables dans lesquelles ils peuvent mettre à contribution leur savoir. Ils ont ainsi tendance à résister au changement car celui-ci engendre des situations dans lesquelles l'utilité de leur expérience est remise en cause (Kanfer et Ackerman, 2004). Par ailleurs, nos résultats soulignent le fait que la perte d'autonomie est liée à un refus d'apprendre. A cause de l'âge, la peur de ne pas réussir à apprendre et à s'adapter au nouveau mode de travail plonge les employés séniors dans le refus d'apprendre. Ce résultat est différent de celui trouvé par Smollan (2017) pour qui la perte d'autonomie est liée au stress. Rappelons aussi que les séniors ont par la suite changé d'attitude en ayant de la volonté pour apprendre.

#### **4.2. Contribution des tuteurs de résilience à la baisse de la résistance au changement**

L'analyse des données met en exergue un impact considérable sur le rôle des tuteurs dans la baisse de la résistance au changement à travers la satisfaction des attentes des employés séniors. Nos propositions de recherche soutiennent que la satisfaction des différentes attentes des séniors tend à faciliter l'acquisition d'une capacité de résilience qui renforce le contrat psychologique. Cette résilience a pour objectif de favoriser l'adaptation des séniors au changement (Cyrułnik, 2000).

Les résultats de l'étude mettent avant un impact de la satisfaction des attentes psychologiques, émotionnelles et professionnelles sur la baisse de la résistance à la digitalisation des employés séniors.

Les résultats de l'analyse montrent que la réduction de la résistance est plus liée aux conditions et à l'attitude des tuteurs de résilience, qu'au contenu de l'apprentissage des outils numériques. Ainsi, lorsque les séniors perçoivent des attitudes positives et bienveillantes de patience, d'empathie, d'appréciation et d'encouragement, ils ont tendance à reprendre confiance en eux, augmentant par la même occasion leur estime de soi et le bien-être qu'ils ressentent au travail. Ensuite, lorsque les séniors se sentent assistés, soutenus et guidés (mentorat) dans le processus de digitalisation, ils reprennent confiance en eux et leur estime de soi est boostée, ils ont le sentiment d'appartenir ainsi à un groupe et à une famille. Tout cela contribue à la perception d'une amélioration des conditions de travail.

Nos résultats s'alignent sur les résultats de certains travaux en ce qui concerne le soutien. Meyer et Allen, (1991) montrent qu'un salarié qui se sent soutenu dans l'organisation, a le sentiment d'être écouté et se sent important ; ce

sentiment d'importance le pousse à s'identifier aux valeurs de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). De plus le soutien perçu comble certains besoins émotionnels (besoin d'affiliation par exemple), ce qui provoque chez la personne, une identification plus forte qui la pousse à s'engager affectivement envers son organisation (Vanderberghe et *ali*, 2009). C'est alors que le changement n'est plus perçu négativement. Aussi, ces conditions engendrent une renaissance par le biais d'une meilleure adaptation des sujets autrefois exposés au traumatisme (Cyrulink, 1999 ; 2000). Le mentorat et les attitudes bienveillantes permettent aux employés seniors de mieux s'adapter à la digitalisation pour ne plus résister, ils coopèrent. Ils ont de nouveau confiance envers leur organisation grâce au renforcement du contrat psychologique.

## CONCLUSION

Cet article vise à montrer par quels moyens les tuteurs de résilience peuvent parvenir à réduire la résistance au changement des employés seniors. Les résultats de l'analyse montrent que c'est par le moyen de la satisfaction des attentes psychologiques, émotionnelles et professionnelles de ces derniers. En somme, les tuteurs de résilience jouent un rôle clé dans la réduction de la résistance aux changements chez les employés seniors, ceci par la création d'un environnement de soutien et de confiance. Ils jouent un rôle indéniable dans la réduction de la résistance à la digitalisation grâce à leurs attitudes bienveillantes et au mentorat qu'ils offrent aux seniors.

Ce travail présente, cependant, quelques limites liées au choix de l'entreprise et au cadre théorique mobilisé pour notre étude.

Tout d'abord, la nature familiale de l'entreprise, objet de notre étude, pourrait expliquer l'émergence naturelle des tuteurs de résilience sur lesquels les employés vont projeter les différentes attentes qu'ils ont vis-à-vis de l'entreprise, grâce à une culture orientée vers les valeurs de solidarité et de bien-être. Aussi, la taille relativement petite de l'entreprise ne permet pas d'obtenir des résultats contrastés. Par ailleurs, le type d'activité fait que notre échantillon est composé d'hommes uniquement. Il pourrait être pertinent de se pencher sur d'autres types d'entreprises non familiales, de plus grandes tailles, en étudiant la résistance au changement comme la conséquence d'une rupture de contrat entre l'entreprise et les employés seniors, tout en s'attardant sur les attentes des différentes parties. Il serait également intéressant de traiter la résistance au changement des seniors dans d'autres contextes organisationnels comme celui du licenciement par exemple. Enfin, notre recherche étant qualitative, nos résultats restent spécifiques au contexte étudié, il serait donc intéressant de refaire cette étude en changeant de contexte culturel (d'autres pays).

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ANSOFF I.H. (1990), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International Ltd., 520 p.
- ARGYRIS C., (1960), *Understanding organizational behavior* Homewood, Ill., Dorsey Press, 179 pages.
- ARGYRIS C., (1960), *Understanding organizational behavior* Homewood, Ill., Dorsey Press, 179 pages.
- AUTISSIER D., MOUTOT J.-M.**, (2016) « La conduite du changement pour et avec les technologies digitales », *Question(s) de management*, vol. VII, n°3, 2014, pp. 79-89.
- BARLATIER P.-J., BURGER-HELMCHEN T., (2019), « L'organisation digitale : des 0 et des 1 pour des opportunités et des risques. Article introductif », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXV, n° 61, pp. 5-24.
- BAREIL C., (2004), « La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits », Cahier n°04-10, HEC Montréal.
- BERNARD M.-J., DUBARD BARBOSA S. (2016), « Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre », *M@n@gement*, Vol. XIX n°2, pp. 89-123.
- BOULBRY C., (2003), « *L'Impact du Vieillissement Cognitif sur l'Efficacité Publicitaire : Le cas des Annonces de Presse magazine au Contenu Informatif* », Mémoire de Master Administration des Affaires Parcours Recherche en Marketing ; Ecole Supérieure des Affaires-Université de Lille II.
- BRILLET F., GAVOILLE F., (2014). « Le face à face entreprises / seniors : nouveaux enjeux et nouvelles problématiques », *Question(s) de management*, Vol. VI, n° 2, pp. 47-59.
- CARTON G.D., (2004), *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Village Mondial Edition, 256p.
- CHARREIRE-PETIT S., CUSIN J., (2013) « Whistleblowing et résilience : analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement*, vol. XVI, n° 2, pp. 142-175.
- Chevalier C., (2000), « Contribution à la Modélisation du Processus de Persuasion Publicitaire : Une Application aux Individus Âgés de 60 ans et plus », Thèse pour le Doctorat en Science de Gestion ; Université Paris I-Panthéon-Sorbonne.
- COCH L., FRENCH, J.R.P., (1948), « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, Vol. XI, pp512-532.
- COLLERETTE, P., DELISLE G., PERRON R., (1997), *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec, 173 p.
- CYRULNIK B., (2000) « L'adolescence ou le besoin d'altérité », *L'Autre*, Vol. I, n°1, pp. 91-99.

- CYRULNIK B., (1999), *Un merveilleux malheur*, Paris, Odile Jacob.
- DEJOURS C., (1993), *Travail, usure mentale ; de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, 304 p.
- DE TYCHEY, C., (2001), « Surmonter l'adversité : les fondements dynamiques de la résilience », *Cahiers de psychologie clinique*, Vol. XVI, n° 1, pp. 49-68.
- DUMEZ H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- DUTOT V., IMEN S., (2012) « Transfert intergénérationnel des connaissances et technologies de l'information (TI) : Vers un modèle intégrateur des dynamiques junior-senior », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. CCLIII, n°1, 2012, pp. 89-97.
- EL AKRMI A., BEN AMEUR S., (2005), Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique. In : *6ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine*, 15et16 septembre 2005.
- GAULLIER X., (1993), « Âge et emploi. De la discrimination à la gestion des âges » La situation française. Collection Travaux sociologiques du Laboratoire de sociologie du changement des institutions, n°25, Paris, LSCI, IRESCO, CNRS.
- GUILLOUX V., KALIKA M., LAVAL F., (2009), « Perception des TIC dans l'entreprise : les seniors et la fracture numérique » dans Bellini S., J.-Y. Duyck (dir.), *En âge de travailler, recherches sur les âges au travail*, Vuibert.
- JOLIVET, A. (2012) « La gestion des seniors » dans Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p. 1388-1394.
- JOST J.T. (2015), « Resistance to change: psychological perspective social research », Vol. LXXII, n°3, *Climate change demands we change. Why aren't we?* pp. 607-636.
- KANFER R., ACKERMANN P. L., (2004), « Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review*, Vol. XXIX, n°3, pp. 440-457.
- KONINCKX G., TENEAU G., (2010), *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*, De Boeck Supérieur, 296p.
- KUNZE F., BOEHM S., BRUCH H., (2013), Age, resistance to change, and job performance », *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- KUNZE F., BOEHM S., BRUCH H., (2011), «Age diversity, age and discrimination, and performance consequences - a cross organizational study », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XXXII, n° 2, pp. 264-290.

- KUNZE F., BOEHM S., BRUCH H., (2010), «Age, resistance to change, and job performance: Testing for a common stereotype » In L. Toombs (Ed.), *Best Paper Proceedings of the Seventieth Annual Meeting of the Academy of Management*, Montreal, QB.
- KR“Ugel JP, TRAUB S, (2017), «Reciprocity and Resistance to Change : An Experimental Study », *Journal of Economic Behavior & Organization*, pp.1-45.
- LAGACÉ, M., LENNOX TERRION, J. (2013), « Gestion des travailleurs âgés : les stéréotypes à contrer », *Revue Internationale de Gestion*, vol.XXXVIII, n°2, Pp. 30-37.
- LEMIRE L., ROUILLARD C., GERIN P-É., SABA T., (2003), « Sur l’ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », *Les Cahiers des Sciences administratives*, pp. 95-114.
- LEVINSON H., (1965), « Reciprocation: the relationship between me and organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. IV, n°4, p. 370-390.
- MCMURTREY M.E., DOWNEY J.P., ZELTMAN S.M., MCGAUGHEY R.E. « *Seniors and technology: results from a field study* », *The Journal of Computer Information Systems*, 2011, Vol.LI, n°4, pp. 22-40.
- MEYER J.P., ALLEN N.J., (1991), « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. I, n°1, pp. 61-89.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., (2003), *Analyses des qualitatives*, traduction de la 2ème édition américaine par Martine Hlady Rispal, Révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, 2ème édition, de Boeck, coll. « Méthodes en sciences humaines ».
- MULLENBACH, A., (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. LXXII, n° 2, pp. 2-12.
- PALAKH J., CHAVI A., TINU J., (2018), « Resistance to Change in an Organization », *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. XX, n°5, PP 37-43.
- POPPER K., (1998), *La connaissance objective* (1re éd., 1979, 1re trad. fr. intégrale, 1991). Paris : Flammarion.
- ROCHET C., KERAMIDAS O, LUGDIVINE B., (2008) « La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. LXXIV, n°1, pp.71-85.
- ROUSSEAU D., (1996), «Changing the deal while keeping the people », *Academy of Management Executive* », Vol. X, n° 1, pp. 50-61.
- ROUSSEAU D., (1990), «New hire perceptions of their own and their employees’ obligations: a study of psychological contracts», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XI, p. 389-400.

- ROUSSEAU D. M., (1989), « Psychological and implied contracts in organizations, Employee Responsibilities and Rights», *Journal*, Vol. II, n°2, p. 121-139.
- ROUSSEL P., WACHEUX F., (2006), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, coll. « Méthodes et Recherches ».
- SCHEIN E., (1965), *Organizational Psychology*, Prentice Hall, 114 p.
- SOPARNOT R., (2013), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus » *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences*, Vol. XCVII, n°4, pp.23-43.
- VANDERBERGHE C., LANDRY G., PANACCIO A., (2009, « L'engagement organisationnel »), dans encyclopédie des Ressources Humaines (2012) sous la direction de José Allouche.
- VAS A., (2000), « La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire », IXIEME Conférence internationale de Management Stratégique « Perspectives en Management Stratégique », pp.2-27
- WADI T., ELKADIRI I., (2016) « Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel », *Question(s) de management*, vol. XIII, n° 2, pp. 73-85.
- WERNER E., SMITH R.S., (1992) *Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood*, New York, Cornell University Press, 304 p.
- YIN, R., (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

# **La fin de la conduite du changement Cheminement déconstructif qui présente la résistance comme manifestation d'une vie ignorée et « l'acte éthique » comme « résilience » ultime, porteuse d'espoirs**

**Mathias NAUDIN**

Maître de conférences à l'Université Paris Cité  
Laboratoire CEDAG – EA 1516

**Résumé :** Pourquoi le concept de résilience fait-il irruption dans le champ de la conduite du changement ? Qu'apporte-t-il ?

Notre ambition est d'interroger ce qui se joue dans la volonté de conduire un changement et ce que le concept de résilience pourrait apporter à une telle démarche.

La conduite du changement apparaît prise dans un triangle de tensions paradoxales entre le sentiment qu'elle serait indispensable et incontournable, alors qu'elle susciterait quasi-systématiquement des résistances chez les individus concernés et que le taux d'échec massif des démarches mises en œuvre se trouve assez inexplicable. La résilience serait-elle alors la pièce manquante qui permettrait de résoudre ces équations insolubles jusqu'alors ?

Pour mieux comprendre ce qui se joue dans cette volonté de changement, ces échecs inexplicables et cet espoir de résilience, nous allons chercher à identifier et à interroger notre paradigme de perception et d'action, sur lequel repose, selon nous, notre société (et donc sur lequel repose aussi le management et les démarches de conduite du changement). Le principal constat est que notre société est fondée sur une ignorance de la vie et une instrumentalisation réifiante du vivant et du singulier.

En interrogeant la notion de résistance, qui semble entendue très différemment en psychanalyse et en gestion, il nous sera possible de mieux saisir en quoi la résistance au changement tant redoutée et que l'on souhaite socialement le plus souvent réduire et transformer en adhésion pourrait finalement être considérée comme une bonne nouvelle. Bonne nouvelle parce qu'elle serait une manifestation de vie. Ainsi, nous proposerons pour conclure de distinguer entre deux grandes formes de résilience : des résiliences qui reposeraient sur la capacité de l'individu à s'adapter à un contexte social et des résiliences qui seraient l'expression d'une singularité vivante qui affirmerait son droit à exister, associée à l'idée d'acte éthique en ce qu'elles pourraient avoir un écho collectif contribuant à l'ajustement éthique des institutions.

**Mots clés :** Changement, résistance, résilience, vie, éthique

**Abstract:** Why is the concept of resilience entering the field of change management? What does it bring?

Our ambition is to question what is at stake in the desire to lead a change and what the concept of resilience could bring to such an approach.

Change management appears to be caught in a triangle of paradoxical tensions between the feeling that it is indispensable and unavoidable, while it almost systematically provokes resistance from the individuals concerned and the massive failure rate of the processes implemented is quite unexplained. Could resilience be the missing piece that would allow us to resolve these previously insoluble equations?

To better understand what is at stake in this desire for change, these unexplained failures and this hope for resilience, we will try to identify and question our paradigm of perception and action, on which we believe our society is based (and therefore on which management and change management approaches are also based). The main observation is that our society is based on an ignorance of life and a reifying instrumentalisation of the living and the singular.

By questioning the notion of resistance, which seems to be understood very differently in psychoanalysis and in management, it will be possible to better understand how the much-feared resistance to change, which we most often wish to reduce and transform into acceptance by society, could finally be considered as good news. Good news because it is a manifestation of life. In conclusion, we propose to distinguish between two main forms of resilience: resilience based on the individual's capacity to adapt to a social context and resilience that would be the expression of a living singularity that would assert its right to exist, associated with the idea of an ethical act in that it could have a collective echo that contributes to the ethical adjustment of institutions.

**Key Words:** Change, resistance, resilience, life, ethics

**INTRODUCTION :** Pourquoi le concept de résilience fait-il irruption dans le champ de la conduite du changement ? Qu'apporte-t-il ? La conduite du changement apparaît comme un « mythe rationnel » (Hatchuel et Weil, 1992 : 122), ou plutôt un mythe rationalisé, exemplaire de notre temps. La résilience est un concept encore plus récent qui est devenu en très peu de temps populaire dans un grand nombre de champs disciplinaires.

Notre ambition est d'interroger ce qui se joue dans la volonté de conduire un changement et ce que le concept de résilience pourrait apporter à une telle démarche.

Concrètement, il ne s'agit pas de contester le bien-fondé même de tout changement et de toute démarche de changement, mais plutôt d'en interroger certaines arrêtes les plus saillantes, pas représentatives de tout changement étant



donné la pluralité des situations possibles, toujours singulières, mais illustratives d'une approche assez globalement partagée. De même, surtout étant donné le nombre et la variété des définitions et des appropriations pratiques de la résilience, il ne s'agit pas de contester la pertinence du concept mais d'en mieux comprendre les possibles limites et potentiels apports.

La conduite du changement apparaît prise dans un triangle de tensions paradoxales entre le sentiment qu'elle serait indispensable et incontournable, alors qu'elle susciterait quasi-systématiquement des résistances chez les individus concernés et que le taux d'échec massif des démarches mises en œuvre se trouve assez inexplicable. La résilience serait-elle alors la pièce manquante qui permettrait de résoudre ces équations insolubles jusqu'alors ?

Pour mieux comprendre ce qui se joue dans cette volonté de changement, ces échecs inexplicables et cet espoir de résilience, nous allons chercher à identifier et à interroger notre paradigme de perception et d'action, sur lequel repose, selon nous, notre société (et donc sur lequel repose aussi le management et les démarches de conduite du changement). Le principal constat est que notre société est fondée sur une ignorance de la vie et une instrumentalisation réifiante du vivant et du singulier.

En interrogeant la notion de résistance, qui semble entendue très différemment en psychanalyse et en gestion, il nous sera possible de mieux saisir en quoi la résistance au changement tant redoutée et que l'on souhaite socialement le plus souvent réduire et transformer en adhésion pourrait finalement être considérée comme une bonne nouvelle. Bonne nouvelle parce qu'elle serait manifestation de vie. Ainsi, nous proposerons pour conclure de distinguer entre deux grandes formes de résilience : des résiliences qui reposeraient sur la capacité de l'individu à s'adapter à un contexte social et des résiliences qui seraient l'expression d'une singularité vivante qui affirmerait son droit à exister, associée à l'idée d'acte éthique en ce qu'elles pourraient avoir un écho collectif contribuant à l'ajustement éthique des institutions.

## **LA CONDUITE DU CHANGEMENT : ENTRE NECESSITE, RESISTANCE ET INCOMPREHENSIBLE INEFFICACITE.**

L'idée de conduire le changement semble rencontrer un vrai succès éditorial (Audet, 2009). Dans cette jungle éditoriale, il est intéressant de remarquer qu'en dépit d'une fréquente envie de se démarquer, les travaux sur le changement se rejoignent sur certains postulats fondateurs, plus ou moins explicitement exprimés : la conduite du changement est une nécessité, les individus résistent au changement et les démarches de conduite du changement rencontrent un taux d'échec élevé assez inexplicable.

Formalisé ou non, un postulat de départ semble être que dans un environnement de plus en plus confus et incertain, « l'aptitude à changer les comportements au travail est tout aussi complexe que nécessaire » (Barel et

Frémaux, 2009). La conduite du changement revêt ainsi, pour ces auteurs, « une importance centrale dans le domaine du management » (Soparnot, 2004). Elle serait même « devenue une pratique gestionnaire courante dans la plupart des organisations » au point que l'intérêt d'une telle pratique « fait de moins en moins débat » (Autissier et Guillard, 2014 : 109).

En termes de résultats, un paradoxe est parfois exprimé explicitement : si les besoins de changement n'ont jamais été aussi importants, un constat assez massif d'échec plane sur les démarches effectivement mises en œuvre (Combes et Lethielleux, 2008). Audet (2009) écrit ainsi : « bien que nous disposions d'un ensemble de prescriptions sur ce qu'il faut faire pour assurer le succès d'un changement planifié, nous trouvons, année après année, tant dans la documentation scientifique que dans les publications professionnelles, des références à des taux d'échecs élevés sans que nous comprenions toujours sur quoi reposent ces évaluations. Les causes de ces échecs sont souvent obscures. » Un certain doute est parfois même évoqué sans que les conséquences en soient plus tirées : « Le changement se gère-t-il ? » (Minvielle et Contandriopoulos, 2004).

Troisième postulat assez unanimement partagé : un passage obligé semble être la résistance des individus concernés par le changement. « Changement et résistance au changement sont, comme les deux faces d'une même pièce, irrémédiablement liées » (Bareil et Boffo, cités par Marsan, 2008 : 170). La résistance au changement apparaît ainsi explicitement comme un « concept incontournable » (Bornet, 2016 : 75), qui « renvoie aux réactions négatives et hostiles des individus *dès lors* qu'un projet de changement est initié » (Bornet, 2016 : 75). Ainsi, « *lorsque les directions veulent implanter un changement, elles se heurtent assez systématiquement à des réactions du personnel, qui souvent sont perçues essentiellement comme négatives* » (Marsan, 2008 : 121).

Le lien est alors vite fait entre la résistance au changement des individus et l'échec des pratiques de conduite du changement (Marsan, 2008). « Le discours managérial comme la littérature académique présentent le phénomène de résistance au changement comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable aux changements. » (Vas, 2005). « La réussite d'une conduite de changement repose sur la prise en compte du facteur humain. » (Bornet, 2016 : 75)

Le prise en compte de ce « facteur humain » occupe ainsi souvent une place importante dans la nombreuse littérature s'intéressant au sujet. L'objectif des ouvrages et articles, forts parfois d'expériences qui elles seraient réussies, est alors de prodiguer des conseils gagnants. Des étapes et précautions incontournables sont présentées, de manière récurrente.

Pastor (2005), détermine ainsi trois étapes : étude préalable (où l'on chercherait entre autres à estimer, voire mesurer, l'écart existant entre ce que serait la situation actuelle et la situation cible que nous désirerions voir advenir), construction d'un plan d'actions, et mise en œuvre de ce plan.

Pour Audet (2009), il s'agit de « créer une vision et *faire en sorte qu'elle soit partagée par tous* », « planifier avec soin le changement », « mesurer la réussite d'un changement en fonction de l'atteinte des objectifs ».

Collerette, Lauzier et Schneider (2013) cherchent à synthétiser les apports des sciences de gestion de ces dernières années de manière pratique en préconisant des « étapes incontournables » : la mise en place, l'analyse stratégique de l'organisation, le bilan de la disposition au changement, la préparation du changement et enfin la gestion du changement.

Tout au long du projet, l'accent sera porté sur les enjeux du changement pour les destinataires ; la légitimation du changement ; les réactions des membres de l'organisation ; les processus d'apprentissage et enfin la communication.

Kotter (2015) synthétise l'ensemble de ses travaux sur le changement en 8 étapes, dans un ouvrage considéré par le *Time* comme l'un des 25 livres d'entreprise les plus influents de tous les temps :

- Instaurer un sentiment d'urgence (s'il n'y pas ce sentiment, les personnes concernées seraient trop auto-satisfaites d'elles-mêmes et de la situation pour accepter le changement).
- Former la coalition directrice (seul, le PDG ne peut rien ; il lui faut une petite équipe pour mener à bien le processus de changement. Équipe qui doit disposer de quatre caractéristiques essentielles : pouvoir, compétence, crédibilité et leadership).
- Définir une vision (l'enthousiasme et l'adhésion indispensables à tout projet de changement ne peuvent être suscités que par une vision précise et une stratégie clairement définie. Une bonne vision aide à surmonter la résistance des individus car elle inspire l'espoir et est donc source de motivation, qu'elle permet d'entrevoir une balance « sacrifices/bénéfices » positive à la fin du changement pour chacun. La vision doit être imaginable, désirable, faisable, souple et communicable).
- Diffuser la vision (face aux questions que les individus concernés par le changement ne manqueront pas de se poser, il est primordial de communiquer cette vision à grand renfort de communication et de pédagogie afin qu'elle puisse être entendue, comprise, acceptée et mise en place. Et la répétition du message joue un rôle majeur).
- Responsabiliser les salariés (il s'agit de donner du pouvoir aux individus afin qu'ils ne se sentent pas impuissants face au changement, notamment en sollicitant leurs avis. A travers des formations et une dynamique de responsabilisation, il s'agit de les rendre acteurs du changement).
- Obtenir des victoires rapides (visibles, attestées par des chiffres, et clairement en rapport avec le processus de changement).
- Consolider les gains et accentuer le changement (il s'agit ici d'éviter toute

forme de rétro-pédalage avec le risque du retour de certaines habitudes ou autres formes de résistances invisibles ; il ne faut surtout pas rester à mi-parcours ni relâcher les efforts de changement).

- Ancrer les nouvelles habitudes dans la culture d'entreprise (il faut d'abord avoir réussi à altérer le comportement des collaborateurs afin qu'ils aient bien perçu, qu'ils aient compris les bénéfices du changement avant de vouloir modifier la culture de l'entreprise à travers le changement des valeurs et des normes comportementales).

Les autres pistes explorées pour améliorer les démarches de conduite du changement suivent l'actualité de la gestion et les modes managériales du moment : on cherchera ainsi à impliquer les individus concernés par le changement dès le début de la démarche (selon une approche de changement concerté ou de co-construction), à intégrer des éléments de justice organisationnelle (Angel et Steiner cités par Bornet, 2016), ou encore à développer la capacité de l'organisation et des individus à changer, en s'appuyant sur des processus d'apprentissage (Argyris cité par Bornet, 2016). Manifestement, sans que le taux d'échec ne s'en trouve franchement modifié.

### **LA RESILIENCE : PIECE MANQUANTE DES DEMARCHES DE CONDUITE DU CHANGEMENT OU EFFET DE MODE ?**

L'une des dernières pistes à la mode va retenir plus notre attention : la résilience. On parlera aussi en gestion de résilience organisationnelle.

Qu'est-ce que la résilience ? Ce concept va rejoindre la cohorte des concepts de gestion qui à force de tout vouloir dire ne veulent plus rien dire (pour paraphraser Paul Ricoeur qui parlait en ces termes du travail – 2001), et l'on pense à la motivation, à la performance, à l'engagement, au stress, au changement...

Serge Tisseron (2017) parle ainsi d'un mot « aux mille visages », se demandant s'il s'agit d'un trait, d'un résultat ou d'un processus pour conclure qu'il s'agit « de tout cela et de bien plus encore » (Lighezzolo et de Tychev, 2004 ; Lecomte, 2002 cités par Tisseron, 2017). Suit une longue liste d'appropriations et de compréhensions différentes et souvent contradictoires du concept par la littérature, certains auteurs se réclamant même de la définition authentique ou véritable. Dans le champ de la psychologie de nombreux travaux présentent clairement la résilience comme une réponse possible à un traumatisme (Aïn, 2007).

Cela dit, selon Norma Garmezy, souvent considéré comme le père du concept, le critère de l'adaptation sociale serait central et la résilience serait « le processus, la capacité ou le résultat d'une bonne adaptation en dépit des circonstances, des défis ou des menaces » (*Ibid.*, 1993 – cité par Tisseron, 2017).

Les auteurs francophones en gestion semblent pour leur part plus portés à se référer aux travaux de Boris Cyrulnik (cité par Koninckx et Teneau, 2010) qui définit la résilience comme « la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte, normalement, le risque grave d'une issue négative » avant de proposer une définition collective plus large : « la résilience est la **capacité** d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles ou de traumatismes parfois sévères. » (Vanistaendel, Lecomte et Cyrulnik, cités par Koninckx et Teneau, 2010). Cette dernière définition permet d'assoir le concept de résilience organisationnelle, qui était probablement hors du champ de pensée des premiers auteurs ayant participé à forger le concept de résilience.

Ce flou et cette faiblesse conceptuels n'ont pas empêché les auteurs et les praticiens à s'approprier la résilience dans leurs travaux et pratiques ; bien au contraire même, ils semblent avoir été favorables à cet usage extensif. On retrouve ainsi la résilience, pêle-mêle, dans les champs du réchauffement climatique, de l'urbanisme, du « développement personnel », de la logistique et de la supply chain, de la psychologie et de la psychiatrie, des mathématiques, de la gestion des ressources naturelles, en économie, en anthropologie...

Un autre domaine n'a pas manqué de s'approprier le concept de résilience : le management et notamment la conduite du changement.

Koninckx et Teneau (2010), par exemple, proposent un modèle « crise – résilience – changement ». Selon les auteurs, « la crise peut adopter des formes différentes : le choc, la tension ou la surprise. En situation de crise, les individus sont aux prises avec le sens, sa déconstruction et sa reconstruction. L'identité individuelle est interpellée. Plusieurs formes de rebond sont possibles en situation de crise : l'effondrement et la résilience. » Dans cette perspective, le changement est vécu comme une crise par l'individu et la résilience comme l'une des deux formes de rebond possible.

Ce qu'il est intéressant de remarquer est que ce modèle ressemble beaucoup, dans l'esprit, et s'intègre totalement, dans la pratique, à la « courbe » du changement attribuée à Kurt Lewin (Michelot, 2016) selon laquelle le rapport à la norme des individus passe par trois étapes face au changement : phase de dégel de la norme, phase de déplacement de la norme et phase de recristallisation de la norme (unfreezing, change, freezing – on retrouve d'ailleurs bien les idées de déconstruction et reconstruction). Cela donnerait : crise – résilience qui permet le dégel – changement – recristallisation. Face au choc et à la crise provoquée par un changement, l'objectif étant, si nous ne faisons pas une mauvaise interprétation de l'esprit qui animerait les acteurs, de favoriser l'adaptabilité des individus, leur flexibilité, leur capacité à faire le deuil de ce qui n'est plus et à accepter le changement advenu en reconstruisant une identité adaptée et une histoire qui donne sens à ce qui a pu arriver.

Quelques questions émergent quand même : De quel changement, de quelle crise parlons-nous ? D'un changement / d'une crise provoqué(e) et voulu(e) par quelques individus (les démarches de conduite du changement s'inscrivent manifestement dans ce type de changement) ou uniquement subi(e) par tout le monde (comme lors d'un tremblement de terre ou après le décès d'un proche) ? Où est le traumatisme ? La confusion règne et ne permet pas de bien saisir ce qui se joue. Car le changement est inhérent à la vie, au sens où tout change et rien n'est permanent. Ce mouvement de la vie n'a pour autant rien à voir avec un changement provoqué, volontaire, qui repose sur un pli théorie pratique non questionnée et une inconscience du non identique et qui s'impose à la vie comme aux humains.

Pour sortir de ces confusions et débats sémantiques sans fin, il nous semble important de prendre de la hauteur et d'observer ce qui se passe sous un angle paradigmatique. Ce qui ressort de ces lectures et également de plusieurs années d'observation participante au sein d'un cabinet de conseil en organisation et SI (Naudin, 2010), c'est que notre société est fondée sur un paradigme de perception et d'action qui n'est plus perçu pour ce qu'il est. Avec le management (voir Naudin et Blanchard, 2018), la conduite du changement exprime la quintessence de ce paradigme.

### **UN PARADIGME ABSURDE, INEFFICACE ET DESTRUCTEUR QUI EST PEU INTERROGÉ**

Notre paradigme de perception et d'action est fondé sur la projection (Jullien, 2002), la rationalité instrumentale (Taylor, 2010) et la réification (Adorno, 2003b). Il est violent (la réification des sujets humains niant tout espace de subjectivité et d'humanité – Levinas, 1998), destructeur (des dites ressources humaines, donc, mais de la nature toute entière qui se retrouve mise au service du développement et de la quête de satisfaction des humains – en tous cas de quelques-uns), et inefficace (il ne produit que des effets secondaires que l'on va vainement tenter de contenir, limiter ou ignorer alors que les bénéfiques sont douteux puisqu'il n'y a sans doute pas le moindre individu pleinement satisfait par cette quête qui s'avère sans fin – Michelstaeder, 1989).

Comment en sommes-nous arrivés à ce degré d'absurdité, de souffrances et d'incapacité à sortir de nos propres « créatures » (Eckhart, 1995) devenues pathogènes ?

L'oubli majeur de ce paradigme est l'unité de la vie et de la pensée (Deleuze, 1965). Cet oubli conduit la pensée à se donner pour tâche de juger la vie, de la limiter ou de la mesurer à l'aune de valeurs supérieures qui deviennent tellement une seconde nature (une coutume – Montaigne, 2009<sup>4</sup> et La Boétie, 1997) qu'elles sont perçues aux yeux du plus grand nombre comme une réalité à laquelle on ne peut plus déroger. Ce poids a priori de valeurs précède toute

---

<sup>4</sup> Voir Marcel Conche (2002 : 31)

perception et encombre toute action, toute création (Deleuze, 1965). A tel point que ne reste plus que la pensée et les représentations qu'elle se fait de la vie ; vie mutilée et ainsi ignorée pour ce qu'elle est (Adorno, 2003a). A tel point que nous avons aussi oublié notre commune, singulière et vivante humanité. Notre société s'est ainsi construite sur le décalage, le divorce entre ce que nous disons et ce qui se passe, entre-le voulu et le vécu (Adorno, 2003b). C'est d'ailleurs pour cela que nous éprouvons le besoin de « conduire le changement », au point de croire que cela est nécessaire voire inhérent à la vie humaine.

Afin de mieux comprendre ces points, nous allons en chercher les origines avec comme point de départ deux clefs faussées : la dynamique de projection et le langage.

Notre paradigme de perception et d'action, parfaitement illustré sur ce point par la conduite du changement, repose sur ce que François Jullien (2002) appelle le « pli théorie-pratique ». Cette approche consiste à poser une forme idéale comme but et à agir ensuite en vue de faire passer ce but dans les faits, en vue d'imposer le modèle théorique à une réalité vivante. Cette vision du monde s'est sans doute cristallisée dans l'Antiquité grecque et « l'Occident » en a hérité. Ce processus volontaire vise ainsi à rendre le monde conforme à notre bon vouloir, quitte à l'y soumettre de force. Derrière cette volonté se cachent des pulsions de domination car il s'agit bien de vouloir imposer notre volonté au monde indépendamment de tout autre événement ou volonté.

Cependant, vouloir n'est pas pouvoir, ou, pour reprendre la formule de Paul Ricoeur (2009 : 605), « vouloir n'est pas créer ». Le vouloir est par essence limité par un involontaire qui le précède et qui l'encadre continûment ; l'agir est limité par ce que nous subissons et que nous n'avons pas et ne pouvons pas choisir.

Pour ne retenir ici que deux limites inhérentes à toute forme de volonté, celle-ci se heurte tout d'abord implacablement à ce qui est, c'est-à-dire ici, tout ce qui est possible et qui est déjà présent. Certains états ou événements sont possibles, d'autres pas. Vouloir ce qui n'est pas possible est donc absurde (Wittgenstein, 1961)<sup>5</sup>.

La volonté trouve ensuite sa limite dans ce qui dépend de nous.

« Parmi les choses qui existent, certaines dépendent de nous, d'autres non. De nous dépendent la pensée, l'impulsion, le désir, l'aversion, bref, tout ce en quoi c'est nous qui agissons ; ne dépendent pas de nous le corps, l'argent, la réputation, les charges publiques, tout ce en quoi ce n'est pas nous qui agissons. Ce qui dépend de nous est libre naturellement, ne connaît ni obstacles ni entraves ; ce qui n'en dépend pas est faible, esclave, exposé aux obstacles et nous est étranger. » (Épictète, 2004 : 13)

---

<sup>5</sup> Voir l'interprétation qu'en donne Alain Badiou (2004 : 40 et s.).

S'appuyant sur ces deux limites, il apparaît que l'action de vouloir ce qui ne dépend pas de nous est créatrice d'une illusion. La volonté peut en effet provoquer des projections illusoire sur ce qui est, charger ce qui arrive ou peut arriver de ce qui n'est pas. Loin d'orienter notre action, la volonté embrume alors bien souvent notre perception. Sous cet angle, les échecs massifs des démarches de conduite du changement peuvent commencer à être perçus différemment.

Mais à cette pulsion sociétale de projection d'une volonté absurde ou ne dépendant pas de nous s'ajoute le recours systématique à un langage et parfois à des logiques de catégorisation ou d'évaluation (Dejours, 2003) qui ne tiennent absolument pas compte du non identique. En effet, l'intégralité du réel, de cette réalité mouvante et vivante qui nous environne, n'est pas traduisible en mots. Le concept pose une généralité statique alors que le réel est toujours singulier, spécifique, particulier, unique et mouvant. Dès lors, un concept général ne pourra jamais recouvrir à l'identique un réel particulier. Le réel porte une part irréductible de non conceptuel qu'Adorno appelle le non-identique. Une partie de la vie n'est ainsi pas dicible (Adorno, 2003b)<sup>6</sup>.

Ce divorce entre le voulu et le vécu, entre ce qui est projeté et ce qui arrive, est accentué par le fait que notre société est fondée sur la production et la projection constante et systématique de « vérités grammaticales », c'est-à-dire pour le dire avec nos mots, de vérités sociales ou d'équations qui peuvent paraître tout à fait solides dans un monde discursif mais qui, par méconnaissance du non identique et ignorance de la vie, s'avèrent tout à fait inapplicables et donc inutiles dans la vie.

En simplifiant sur ce point ses réflexions, Wittgenstein propose de distinguer un ordre de vérité de vie (exprimant le monde de la vie) et un ordre de vérité discursif (à l'origine de mondes discursifs imaginaires) porté par ce que Wittgenstein appelle des « vérités grammaticales »<sup>7</sup>.

La prise de conscience bouleversante de Wittgenstein est d'interroger la transposition possible d'une vérité appartenant à l'un des ordres dans l'autre ordre. Autrement dit, comment rendre compte par le discours d'une vérité de vie (et nous avons vu que toutes les vérités de vie n'étaient pas dicibles par défaut de mot mais aussi du fait de notre posture de sujet limité qui n'a plus la souvenance de son essence ni de sa nature – Adorno, 2003b<sup>8</sup>) ? Et, deuxième question, toutes les vérités discursives sont-elles également vérité de vie ?

Ainsi, si je dis que «  $2+2=4$  », nous sommes face à une vérité discursive difficilement contestable. Mais est-ce vrai dans tous les cas et partout ?

---

<sup>6</sup> Voir Marie-Andrée Ricard, "La dialectique de T.W. Adorno" *Laval théologique et philosophique*, 55, no. 2 (1999) : 267-283, p. 271.

<sup>7</sup> Voir notamment sur ce point Sabine Plaud (2009 : 41 et s.).

<sup>8</sup> Voir Marie-Andrée Ricard, "La dialectique de T.W. Adorno" *Laval théologique et philosophique*, 55, no. 2 (1999) : 267-283, sur l'interrogation de la primauté du sujet par Adorno.



Comment identifier un « 1 » et le compter comme identique à un autre « 1 » alors que tous les objets ou sujets sont singuliers et uniques, par essence différents de tous les autres ?

Autrement dit, des vérités vraies et absolues (ou crues comme telles par la majorité des individus, du type de ce  $2+2=4$ ) peuvent être produites par des raisonnements intrinsèquement tout à fait logiques voire inattaquables au sein d'un ordre discursif créateur d'idéalités mais s'avérer inopérantes car non intégralement applicables, en pratique, dans le monde de vie. Et bien sûr, le sentiment individuel et collectif de comprendre et maîtriser notre environnement à travers ces vérités grammaticales est particulièrement dangereux car faux et surtout parce qu'ils nous entraînent encore et toujours plus à produire de nouvelles vérités grammaticales pour masquer les défaillances des précédentes afin de maintenir aussi longtemps que possible ce monde imaginaire fragile et très partiellement efficace. Cette difficulté est au quotidien bien plus forte que dans le cas de ce  $2+2=4$ , car la plupart des vérités grammaticales de notre temps sont le reflet des croyances sociales d'une époque et d'un groupe humain donné, qu'elles soient ou non maquillées par une apparence scientifique. On peut ainsi citer à titre exemplaire les aussi célèbres que fausses et bien sûr jamais démontrées : plus de motivation = plus de performance en gestion ou la « main invisible » d'Adam Smith (1776) dont la postérité idéologique n'a rien à voir avec la pensée initiale de l'auteur. Il peut ainsi y avoir des débats théoriques parfois sans fin pour imposer sa vérité grammaticale aux dépens d'une autre : on peut penser par exemple aux débats sur la psychanalyse ou l'homéopathie, ou encore sur les régimes alimentaires idéaux.

En tous cas, cette tendance sociétale à projeter systématiquement des cadres conceptuels réducteurs et des vérités grammaticales sur une vie ignorée aboutit à une perception tronquée et déformée de ce qui se passe et à l'incompréhension de ce qui est, qui n'est pas perçu ni même présent dans le champ de conscience.

Ce paradigme projectif et réifiant est aussi instrumental. L'omniprésence de l'instrumentalisation de notre prochain est le fruit d'une évolution sociétale aussi progressive que profonde dont nous ne retiendrons ici que deux éléments : la liquéfaction de la société et la raison devenue instrumentale.

La dilution des institutions (Bauman, 2007) a contribué à casser les liens d'appartenances à un monde qui nous précédait et a peu à peu laissé les individus seuls face à leur destinée. Libérés du poids de l'histoire mais sans repères. Libérés de valeurs ancestrales qui leur disaient quoi penser mais perdus face à la grande question du sens. L'idéal contemporain qui soutient cette individualité fragile est l'authenticité (Taylor, 2002) : chacun cherche plus ou moins son épanouissement personnel singulier (dans un bain de normalisation sociale conformiste qui rend cette singularité très utopique ; mais comme chacun est centré sur lui, nous pouvons ne pas le remarquer). Cette quête

baigne dans un « relativisme doux » (chacun peut faire comme il veut pour s'épanouir tant qu'il ne nuit pas à mon épanouissement) et passe paradoxalement par un dialogue continu avec les autres, incontournables pour nous reconnaître en tout temps de notre cheminement (Taylor, 2002). S'établit ainsi un système, fondé sur des jeux de pouvoir et de séduction égocentrée, de négociation, de troc d'images, d'estime et de reconnaissance entre les individus où nous n'établissons plus de relations avec les autres que pour chercher à obtenir une satisfaction éphémère et potentiellement réciproque de nos besoins narcissiques et identitaires (le plus souvent pour conforter ce que je crois être). La relation à l'autre est ainsi secondaire, pervertie qu'elle est par les attentes égotiques a priori des individus (Taylor, 2002).

Pour ce qui est de la raison, elle était au service de la compréhension et du discernement afin de permettre notre émancipation et de rendre notre environnement naturel moins imprévisible et dangereux et elle est devenue rationalité instrumentale. Dans une société liquide qui n'a plus de dieu(x) ou de valeurs transcendantes au sommet, c'est toute l'organisation sociale et les modes d'action qui sont bouleversées. Si Dieu n'est plus là, l'humain peut avoir tendance à se mettre à sa place et vouloir intervenir à son gré. Chacun devient acteur de sa vie (sociale) et responsable de sa situation. Tout devient possible (et permis ?) pour réussir socialement. La nature et les êtres humains perdent leur dimension sacrée. Ils deviennent ressources exploitables selon des processus rationnels (Taylor, 2002).

Cette raison devenue rationalité instrumentale fonctionne selon un rapport coût / bénéfice / risque ; elle fait des ressources (dont les humains, donc) des moyens au service d'une fin d'efficacité (ou de performance). Le résultat final devient le critère de réussite (Taylor, 2002). Par ailleurs, « dans une société dont les forces du marché modèlent l'économie, tous les agents économiques doivent accorder un rôle crucial à l'efficacité s'ils veulent survivre » (Taylor, 2002 : 103). Cette rationalité instrumentale devient ainsi totalement omniprésente dans notre vie et notre organisation sociale. D'autant plus que les parcours sociaux types sont une succession d'épreuves, de sélections, de jugements, d'éliminations et exclusions (Ronell, 2009). Noyés dans les excès, toujours en situation d'urgence (faute de temps – Rosa, 2012), dans un environnement technocratique de plus en plus complexe (Graeber, 2015), la raison instrumentale, appliquée par tous, partout et pour tout, devient le média le plus aisément accessible et manifestement efficace. Pas le temps d'avoir des états d'âme. On en vient ainsi, pour sa propre survie, par souci d'efficacité, d'économie de moyens et par mimétisme, à instrumentaliser autrui, que l'on en soit conscient ou pas, qu'on le veuille ou pas ; il faut être « performant ».

On comprend ainsi que la réduction du réel à des mots et des humains à des objets, la transformation des relations humaines à des transactions instrumentales et intéressées, sont intrinsèquement porteuses d'une volonté de domination et même, pour reprendre les mots d'Emmanuel Levinas, d'une

violence (2004 : 93 et s.)<sup>9</sup>. Violence à laquelle une science inquestionnée semble pleinement participer. Science inquestionnée, parce que le non-identique et le pli théorie-pratique, pour ne retenir ici que ces deux éléments, ne sont pas vus et donc interrogés. Cette incapacité des chercheurs à percevoir que des questions essentielles et fondatrices se posent et à remettre en question les méthodes qu'ils utilisent (à quitter « la sujétion de nos précepteurs », pour reprendre les mots de René Descartes (2000 : 71), qui singent par exemple en sciences humaines les méthodes des sciences du vivant ou des sciences physiques, alors qu'elles reposent massivement sur des vérités grammaticales et une inconscience du non identique aboutit à ce que Edmund Husserl (2004) appelle la crise des sciences<sup>10</sup> (à l'époque européennes – ce qui rappelle au passage leur dimension culturelle et historique – aujourd'hui, mondiales).

Cette interrogation de notre paradigme de perception et d'action permet de comprendre notre conditionnement et notre incapacité à comprendre ce qui nous arrive et l'inefficacité chronique de nos actions. Le fonctionnement entier de notre société, jusque dans ses fondations les plus profondes, se trouve vicié.

## **LA CONDUITE DU CHANGEMENT, ARCHETYPE DU MANAGEMENT, ILLUSTRE PLEINEMENT L'ABSURDITE DE NOTRE PARADIGME DE PERCEPTION ET D'ACTION**

Les démarches de conduite du changement s'inscrivent pleinement dans le paradigme de perception et d'action que nous avons décrit : projection (une vision est définie et diffusée, un objectif est fixé et il s'agit de l'atteindre), inconscience du non identique et réification (la subjectivité des individus est inaperçue, la vie, mouvante et insaisissable est ignorée) et omniprésence d'une logique instrumentale (puisque'il s'agit de conduire le changement et d'obtenir d'autrui qu'il se plie à ma volonté). Le changement, même s'il devait être décidé au sein d'un petit groupe ou introjecté pour amener un groupe d'individus à croire que l'idée de projet vient d'eux ou leur correspond (selon des techniques de soumission librement consentie (Joule et Beauvois, 2006), de plus en plus communément utilisée dans les théories de la motivation (Naudin, 2010 et 2013), est imposé à la majorité des personnes concernées. Le changement est théoriquement décidé, puis il est projeté sur l'entreprise et les salariés qui n'ont plus qu'à changer pour suivre le chemin (le retroplanning) tracé. Nous retrouvons le pli « théorie-pratique ». Il s'agit ensuite, à grand renfort de communication et d'auto-responsabilisation, *de faire en sorte* que les salariés partagent la vision proposée et adhèrent au projet. Nous sommes dans l'instrumentalisation. Ces temps de définition et de diffusion de « la vision » (le *faire en sorte qu'elle soit partagée par tous* de Audet, 2009) apparaissent vraiment comme l'une des pierres angulaires de la conduite du changement. Les individus

---

<sup>9</sup> Voir aussi Françoise Dastur (2004 : 131)

<sup>10</sup> Voir aussi sur ce sujet Etienne Klein, 2008 ; et Bruno Latour, 2006

sont infantilisés et considérés comme des imbéciles incapables de comprendre et de réfléchir par eux-mêmes. Ils ne sont plus que des cibles de communication voire de marketing interne, des ressources qu'il faut former et mobiliser pour avancer dans le sens attendu, des salariés classés dans des cases et abreuvés de bonnes paroles et d'images chocs. Il est nécessaire de rabâcher encore et encore afin qu'ils comprennent enfin. Le temps de responsabilisation est aussi typique de ce temps de précarisation subjective des salariés (Linhart, 2011 ; Naudin et Fache, 2015) où les individus deviennent responsables de destins qu'ils n'ont paradoxalement ni l'espace ni les capacités de choisir. Leur nature vivante et subjective n'est évidemment pas prise en compte pour ce qu'elle est. Elle n'est pas vue ; est hors sujet, pour le coup !

La conduite du changement apparaît ainsi comme un archétype du management, en ce qu'elle vise explicitement à faire en sorte de capter et d'orienter les aspirations individuelles des salariés pour les canaliser vers les objectifs économiques de l'entreprise (Dupuy, 2016), et, plus précisément, à faire en sorte que les salariés acceptent les changements que l'entreprise devrait réaliser pour atteindre ses objectifs. Les démarches de conduite du changement s'inscrivent par essence et par objet dans le monde de la technoscience managériale (Aubert et de Gaulejac, 2007 ; de Gaulejac, 2005 ; Naudin et Blanchard, 2018) dont elles sont une émanation logique (Soparnot, 2004 ; Autissier et Guillard, 2014). On y retrouve donc cette mobilisation des « ressources » en vue de l'atteinte d'« objectifs », dans une logique de « performance » et en réduisant les relations humaines à des transactions d'intérêts. On y retrouve les fondements du management : rationalité instrumentale, projection, décalage (inexpliqués et inexplicables) et la violence. On y retrouve encore des dynamiques de réifications et même d'auto-réifications (pour survivre ou « réussir », le plus simple est de fournir les belles images attendues (Honneth, 2007), des logiques d'injonctions paradoxales (il faut créer un sentiment d'urgence pour légitimer le changement, ce qui traduit bien son manque intrinsèque de consistance sensée, il faut créer une vision pour susciter l'adhésion de personnes dont l'essence subjective et vivante n'est même pas dans le champ de conscience des principaux acteurs du changement, il faut auto-responsabiliser les acteurs soumis au changement alors qu'ils ne font que le subir...) et bien souvent d'avoir recours à des procédures (AL. Diet, 2016, et E. Diet, 2003) voire à des formations (Naudin et Fache, 2015) pour guider et canaliser les acteurs soumis au changement.

Mais ce qui nous intéresse surtout ici est que le management, et derrière lui les démarches de conduite du changement, participent pleinement à créer et à maintenir un monde imaginaire, totalement discursif, fondé sur de belles vérités grammaticales très culturellement et historiquement marquées, et mis au service d'une idéologie aussi rarement évoquée qu'interrogée (en gestion, j'entends), et que l'on pourrait résumer par l'impropre mais intelligible formule d'économie libérale de marché (Dardot et Laval, 2010). Et, l'on n'est pas surpris de

constater que cette dynamique de création et de maintien d'un monde discursif repose sur le langage.

Le management produit et repose ainsi sur un métalangage, vrai outil performatif de pouvoir symbolique (Linhart, 2015, Le Goff, 2003, voir également sur le langage performatif, Bourdieu, 1982), une « novlangue » (de Gaulejac, 2005) qui s'impose aux acteurs, recouvrant ce qui se passe et ce qui est par des concepts idéologiquement orientés qui réduisent le champ de perception, d'action et même de réflexion. Le management reposant sur des mots pour la plupart flous et conceptuellement faibles et creux, mais aisés d'usage (le propre du mou, creux et à la mode est d'être passe partout et de s'adapter à tout, surtout si tout le monde autour de soi croit comprendre de quoi il est question), va donc largement contribuer à maintenir voire à renforcer les grandes illusions de notre temps (un monde fondé entre autres sur les mythe d'une croissance continue et de ressources éternelles et sur la réduction de tout ce qui est vivant à des ressources quantifiables ou évaluables à des fins de création de valeur, ignorant tout ce qui n'est pas quantifiable ou évaluable ou source de création de valeur – Méda, 1995 – un monde fondé sur l'illusion d'une possible libre concurrence et d'un équilibre naturel des activités humaines parce qu'elles suivraient les équations et dogmes économiques dans l'air du temps...). Le management est donc une technoscience vraiment exemplaire de ce processus de création d'une monde illusoire fondé sur des réalités discursives, des fictions imaginaires, à l'origine d'un grand nombre de décalages, de divorces, de fractures entre ce qui se passe, et que l'on n'arrive bien souvent même plus à voir et donc encore moins à comprendre, et ce qui aurait dû se passer. Cette réalité sociale imaginaire est devenue notre bain quotidien, à tel point que nous n'arrivons bien souvent plus à concevoir qu'elle n'est qu'une perception sociale et illusoire de la réalité. Ainsi, par peur du vide et par ignorance, nous nous cantonnons à « vivre » (ou plutôt à sous-vivre) dans ce monde parallèle, nous serrant les uns contre les autres pour que ce monde illusoire tienne et qu'aucun d'entre nous ne réalise, surtout à haute voix et de manière contagieuse, que « le roi est nu » (comme dans le conte d'Anderson sur « les habits neufs de l'empereur ») ; jusqu'à potentiellement accepter voire contribuer à cette dynamique sociale de réduction des capacités de réflexion, de perception et d'action des individus. On comprend aussi qu'à mesure que la vie surgit et cogne de plus en plus fort dans notre monde d'illusions, à travers les « problématiques écologiques » notamment, ou la démotivation voire la souffrance massive au travail, l'explosion de certaines pathologies psychiques et/ou physiques, il devienne toujours plus nécessaire de changer encore et encore, toujours plus loin et toujours plus vite. Si notre vélo d'illusion s'arrête, il tombe, notre société tombe et nous pouvons craindre de tomber avec elle, alors nous accélérons la cadence coûte que coûte (ce qui peut se manifester de très nombreuses manières). Le management, étant donné sa dimension idéologique et sa dynamique projective et instrumentale, parce qu'il propose des techniques simples à comprendre et à appliquer et qui s'avèrent socialement assez « performantes », va être un levier particulièrement efficace de diffusion et de

maintien de cette réalité imaginaire. L'efficacité performative du management repose ainsi non pas sur sa capacité à changer la vie et la matière, mais sur celle de changer et de conditionner notre regard sur le monde. La performativité du management est purement idéologique.

Dans ce contexte, les démarches de conduite du changement s'inscrivent pleinement dans cette dynamique du maintien coûte que coûte de ce monde illusoire. Elles ont pour finalité de dicter au monde et à autrui ce qu'il doit être, ce qui doit être fait, dans une conception démiurgique de la volonté. En s'appuyant sur les dimensions projectives, instrumentales et réifiantes de ces démarches, sur la violence et les décalages qu'elles ne manquent pas de créer, parce que la vie est têtue et nos capacités d'endurance à l'absurde, au clivage et à la souffrance subie et causée sont limitées, on comprend qu'il y ait un taux d'échec élevé et beaucoup de souffrance générée.

De plus, en contribuant à réduire et à orienter les cadres de perception et de réflexion, le management réduit le champ des possibles et donc les espaces possibles d'actions alternatives. La plupart des alternatives aujourd'hui proposées reposent sur ce même paradigme inquestionné et ne changent donc fondamentalement rien. Dans cette perspective, la majeure partie des démarches de conduite du changement qui se voudraient novatrices ou alternatives ne feraient que renforcer ce qu'elles souhaitent changer.

Et c'est là qu'arrive la résilience. Quel espoir de sortie offre-t-elle à ces démarches de conduite du changement pathogènes qui tournent en rond ?

## **UNE FORME DE RESILIENCE QUI RESTE ANCRÉE DANS LE SYSTÈME MANAGERIAL**

S'appuyant sur la systématique de Palo Alto (Watzlawick et al., 1981), la résilience telle qu'elle est interprétée par Koninckx et Teneau (2010) en tous cas, nous offre-t-elle un espoir ? Allons-nous trouver une manière de conduire le changement qui permette des changements de type 2 ?<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> L'école de Palo Alto, dans les pas des travaux précurseurs de Grégory Bateson, a proposé une lecture systémique du changement que l'on peut schématiquement résumer à la description des changements de type 1 et 2 que les auteurs de ce courant ont proposés (Watzlawick et al., 1981).

Le changement de type 1 est une tentative de solution à un problème issue du système corrompu. Il ne parvient pas à produire l'effet escompté. Or, « chaque fois que des solutions tentées sans succès sont à nouveau appliquées, non seulement elles ne résoudreont pas le problème mais elles le compliqueront, formant un cercle vicieux par l'effet duquel des actions qui avaient pour but de changer la situation vont, au lieu de cela, perpétuer ce qu'elles étaient destinées à changer. » (Giorgio Nardone, 1999 : 17). La tentative de solution devient ou renforce le problème. Des changements au sein d'un système clos ne vont pas changer le système.

Le changement de type 2 est celui qui permet d'agir de l'extérieur, hors du système, pour pouvoir le modifier, lorsque tout changement interne est inefficace. Le plus souvent ce changement externe semble étrange et inattendu à l'intérieur du système, et pourtant c'est celui qui permet de sortir d'un cycle clos car il modifie la « tentative de solution » et ne s'attaque plus directement au

Selon les auteurs, « en résumé, la résilience de type 1 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à retrouver un état d'équilibre antérieur au choc dans des limites acceptables. La perspective temps, c'est le présent et le passé. La résilience de type 2 exprime les aptitudes d'une personne à mobiliser les énergies nécessaires à traverser la crise et à trouver un nouvel équilibre en rupture avec la situation antérieure. La perspective temps, c'est le présent et le futur. »

Autrement dit, le changement de type 2 consiste pour l'individu à traverser effectivement le changement que des personnes de l'entreprise ont jugé bon de lui imposer pour des motifs qui leur appartiennent et à finalement trouver un nouvel équilibre dans cet environnement changé. Entre les résiliences de type 1 et 2, le changement opéré chez l'individu a bien changé de registre. Dans un cas l'acceptation du changement ne se traduit que par le retour à un état d'équilibre antérieur au choc (type 1), alors que dans l'autre, un nouvel équilibre est trouvé en rupture avec le précédent (type 2). De ce point de vue, la lecture systémique pourrait paraître satisfaisante.

Nous pensons pertinent de proposer un autre angle de vue. Celui du paradigme de perception et d'action dans lequel la démarche de conduite du changement a été menée et la résilience s'opère. De ce point de vue, nous sommes restés totalement dans le même système : un changement est imposé/suggéré/introjecté et l'individu, après une période de résistance plus ou moins intense et longue, l'accepte, l'intègre et se projette dans le nouvel environnement. C'est toujours projectif, instrumental et intéressé. On reste bien dans le système managérial, qui en sort même renforcé, et dans un paradigme de perception et d'action inchangé et inquestionné. L'absurde et la souffrance ne sont pas tombés. De notre point de vue, un changement de type 2 permettrait la sortie d'un système que la conduite du changement cherche par essence à faire perdurer. Cela semble antinomique.

La clef de la résilience pourrait-elle néanmoins offrir des pistes de changement de type 2 ?

Nous pensons que oui, comme nous allons le montrer. Mais peut-être allons-nous faire une lecture non académique de la résilience.

### **LA RESISTANCE AU CHANGEMENT VS LA RESISTANCE EN PSYCHANALYSE : UN INVERSION INSENSEE**

Pour mieux comprendre ce que pourrait être une résilience « de type 2 », il nous semble intéressant de relire la notion de résistance.

Dans la conduite du changement, et plus généralement en management, la résistance semble inhérente à toute tentative de changement et renvoie aux

---

problème. En simplifiant, le changement de type 2 est un type de réponse inattendu qui parvient à apporter une dynamique de solution dans des problèmes non résolus par le « bon sens ».

réactions hostiles et négatives des individus (cf. ci-dessus). Autrement dit, lorsqu'un changement est proposé et mis en œuvre, les individus concernés refusent le changement et font en sorte de le faire capoter ou de ne pas être touchés. Cette conception du monde est simple, facile à comprendre, et à appliquer. Comme les concepts de motivation, performance... D'où leur succès. Le prêt-à-penser-et-prêt-à-appliquer est commun en management.

Mais cette lecture de la résistance repose sur une inversion du sens initialement donné en psychanalyse et, surtout, et c'est cela qui est le plus gênant, sur un englobement d'une variété de situations de résistance dont elle ne rend absolument pas compte. La résistance devient ainsi un concept valise. On peut faire un parallèle avec le concept de motivation, lui aussi flou et creux, qui recouvre de très grandes variétés de situations de niveau ou de nature différentes et qui ne rend pas compte de cette complexité (Naudin, 2010).

En psychanalyse, la résistance est celle du patient, et correspond à la force qui produit et maintient le refoulement et qui doit être vaincue par le patient. Ces résistances et plus encore les refoulements exigent une dépense continue d'énergie pour être maintenus, puis durant le processus analytique lors de leur perlaboration (Le Guen, 2018). Une fois perlaborée, l'énergie libérée permet au patient d'étendre et d'approfondir son champ de capacités, notamment ses capacités à sentir (puissance de pâtir) et à agir (puissance d'agir – pour reprendre les expressions de Spinoza, 1993). Cette résistance et le refoulement qu'elle protège coupent ainsi le patient de ses ressources vitales, de ce qui lui permettrait de mieux déployer sa subjectivité, de mieux vivre son essence. Cette résistance s'oppose à la puissance de vivre du patient que la psychanalyse vient libérer.

En management, dans les démarches de conduites du changement, la résistance est toute autre. La résistance s'oppose à un changement venu de l'extérieur ; qu'il soit imposé, proposé, introjecté... Ce changement est projectif, instrumental et réifiant. Il ajoute une couche d'illusions sur d'autres couches d'illusions, il renforce la coupure et le décalage entre l'individu et son essence et ses capacités de vie autonome. C'est le conte de la princesse au petit pois (Andersen) : notre société nous plonge dans un monde d'accumulation de couches de matelas illusoire d'un nombre toujours plus important qui ne nous permettent plus de sentir notre petit pois, cette graine de lumière intérieure, à un point tel que nous en arrivons parfois à ignorer son existence. En ne laissant aucun espace au subjectif et à la vie, à la singularité et au vivant, en aspirant l'individu dans des spirales sociales de faux-semblants, en réduisant les relations humaines à des transactions d'intérêts, en récompensant socialement les comportements pervers (Naudin et Blanchard, 2018), le management et les démarches de la conduite du changement coupent les individus de leur essence et de leurs capacités, les incitent à se cliver, à être dans le déni, dans la perversité, les font tomber dans la dépression, la perte de sens et de repères (Dejours, 2009)... A ce titre, le changement en management est aliénant. La résistance que provoque ce changement s'oppose alors à une volonté externe



d'imposer une couche supplémentaire d'images, de discours et d'artifices, soit, d'une manière ou d'une autre à une volonté d'emprise psychique, caractéristique du management (Aubert et de Gaulejac, 2007).

Ainsi, la résistance au changement pourrait être lue comme une manifestation saine et vitale, pas toujours consciente, qui protégerait l'individu, parfois malgré lui, contre l'aspiration dans une illusion et un artifice qui nierait sa singularité vivante. La résistance vivante des individus, qui peut se manifester de multiples manières, marque l'échec de la volonté sociale de domination, alimentant alors la dynamique devenue processus itératif d'un nouveau changement.

Dans ce sens-là, la résistance est ce contre quoi on se cogne et qui nous rappelle à cette réalité vivante, à ce Réel, que nous ne percevons plus (Lacan). Ce n'est pas un risque, encore moins un risque psycho-social, il ne s'agit pas de la prévenir ou de chercher à l'anticiper, à la mesurer ou la contrôler, toutes ces actions socialement conditionnées qui accentuent notre coupure de la vie et de nous-même, la résistance ne s'inscrit pas dans une jolie courbe d'acceptation progressive, étape par étape, elle n'est pas un impondérable du changement avec lequel il nous faudrait composer, elle est manifestation de vie ! Cette vie mutilée, oubliée, méprisée qui se rappelle encore à nous. Inlassablement. La résistance est une occasion de prendre conscience de ces coupures. De ce divorce entre le voulu et le vécu. Une occasion d'en comprendre les causes. Une source d'espoir individuel et collectif. La résistance au changement est une bonne nouvelle.

Dans ces mots tordus et ces sens larges, nous retrouvons les empreintes d'une novlangue qui réduit nos capacités de nommer et de comprendre ce qui se passe et ainsi les espaces de réflexions et les champs d'action et d'imagination. La torsion des mots étouffe la pensée critique et réflexive.

## **L'ACTE ETHIQUE ET UNE POSSIBLE RESILIENCE DE TYPE 2 ?**

Qu'en serait-il alors de la résilience ? Nous nous souvenons des confusions de sens et de niveau lorsqu'il était question de crise ou de changement dans les ouvrages sur la conduite du changement ou la résilience organisationnelle. Confusions qui sont, encore une fois, une pratique très courante en gestion : on la retrouve lorsqu'il est question de performance, de valeur, de motivation (Maugeri, 2004, Mucchielli, 2008, Naudin, 2010). En tant que tel, le concept ne nous dit pas si, dans un contexte donné, la résilience traduit ou non une forme de renoncement d'un individu à sa singularité vivante et d'acceptation d'une certaine compromission sociale en vue de sa survie, d'une recherche d'efficacité ou de reconnaissance à travers des images sociales ou des artefacts. Théoriquement, on sent bien qu'il pourrait y avoir des formes de résilience de renoncement à sa singularité, dans un mouvement d'adaptation sociale, et des formes de résilience qui au contraire permettent l'affirmation de cette singularité, dans un mouvement d'émancipation sociale. Des formes de

résilience qui renforcent l'engluement des individus dans les conditionnements sociaux, le coupant encore un peu plus de la vie, et des formes de résiliences qui permettraient au contraire de retrouver et de mieux déployer ses puissances de pâtir et d'agir (Spinoza, 1993). Les conséquences psychiques et sociales en seraient sans doute très différentes.

La résilience prônée et recherchée en management, dans les démarches de conduite du changement, s'inscrit bien sûr dans le mouvement des résiliences adaptatives. L'intégration du concept de résilience dans les démarches de conduite du changement semble bien avoir pour finalité de favoriser voire stimuler cette capacité de résilience des individus, limitant ainsi leurs résistances, afin que le changement soit le plus vite et le mieux possible accepté. Et peut-être ce concept ouvre-t-il effectivement la voie à de nouvelles approches de conduite du changement en cherchant encore et toujours de nouvelles techniques d'emprise psychique sur les individus.

Quelques signaux faibles pourraient peut-être dessiner une nouvelle approche de la conduite du changement ; quelques mots résonnent : crise, traumatisme, créer un climat d'urgence... Il s'agit ni plus ni moins que de « créer » un contexte favorable au changement en le rendant nécessaire ou salvateur. Car ce contexte de crise et d'urgence augmente a priori l'angoisse des individus, déjà plongés quotidiennement dans le bain managérial et un contexte sociétal peu rassurant, jusqu'à bouleverser leurs constructions identitaires et leurs repères. Dans ce contexte de « stress », ces individus seraient plus enclins à saisir les « mains tendues » (pour reprendre l'expression de Cyrulnik cité par Koninckx et Teneau (2010), les belles histoires proposées et finalement le changement proposé. Ce changement peut en effet opportunément apparaître comme la solution, socialement encouragée et récompensée, qui permet à moindre coût de « se remettre » du traumatisme et de retrouver une identité sociale valide et acceptée. Cette démarche est à la fois un grand classique des livres d'histoire (comment fomenter soi-même la révolte qui justifie et légitime le renforcement de son propre pouvoir) et rappelle également les rites d'intégration de certains gangs nord-américains (Cf. le film *Gran Torino* de Clint Eastwood, 2008) ou de certaines grandes entreprises (Emmanuel, 2000). Ces nouvelles formes de changement remplissent alors toutes les cases du changement réussi : les individus acceptent le changement librement, et presque en remerciant leur employeur, et en ressortent encore plus dépendants de l'entreprise et coupés de leur essence, donc fragiles et manipulables. Nous retrouvons ici la dernière génération des théories de la motivation fondée sur des logiques de soumission librement consentie (Joule et Beauvois, 2006 – que l'on retrouve notamment dans les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985).

Finalement, la figure théorique idéale du changement réussi est le changement qui serait réclamé par l'individu qui irait de lui-même faire sien le changement que l'on attendait de lui. Le concept de proactivité (Gatignon-Turneau et al., 2015) pourrait sans doute être étiré jusqu'à ce point ultime. Là encore, nous proposons de distinguer une proactivité normale (qui normalise, fait rentrer

dans les normes), dans une démarche d'autodétermination (qui nous fait intégrer des sources extérieures de motivation comme si elles devenaient des sources internes de motivation) et une approche instrumentale (l'individu est considéré non pour ce qu'il est mais pour ce qui est socialement attendu de lui), et une proactivité éthique, fruit d'un acte éthique.

L'acte éthique apparaît comme la forme ultime de résistance, la résistance courageuse (Foucault, 2009) d'un individu qui exprime et assume sa singularité vivante. Žizek (2007), dans la lignée de Lacan, indique que l'acte éthique, transgressant des normes sociales absurdes, illusoire ou injustes, va redéfinir l'environnement normatif. La transgression va rendre apparent l'illusoire et l'absurde, la norme sociale devient intenable parce que ce qui était tabou ou nié est à présent visible. L'acte révèle la nudité du roi et fait tomber un voile de la Māyā. Cette transgression de la norme sociale participe également à l'interpellation éthique des organisations et constitue une invitation à leur réajustement. Elle peut également interpeler les individus ; leur faire sentir le petit pois, la graine de lumière qu'ils avaient plus ou moins oubliée. Il apparaît aussi que cet acte est par essence hors de toute motivation (qui se situe dans le monde de l'artifice – Naudin, 2010) et de toute forme d'intérêt, et ne peut pas être provoqué volontairement. Il ne dépend que de soi.

Dans cette perspective, la résilience « éthique » serait l'expression d'une forme de résistance au changement participant à la fois à l'émancipation et à la reconquête par l'individu de ses capacités et de sa force de vie et à l'interrogation éthique des institutions. Elle s'inscrirait dans un cheminement éthique individuel de vie bonne, avec et pour les autres au sein d'institutions justes (Ricoeur, 1996). La résilience éthique est celle qui échappe au conditionnement et à l'adaptation sociale, qui affirme ce qui est et permet ce qui se passe, qui transcende les décalages et les divorces entre le voulu et le vécu, le dit et ce qui est et ce qui se passe, parce qu'elle s'inscrit dans un mouvement de vie. Parce qu'elle est vie.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADORNO T.W., (2003a), *Minima Moralia : Réflexions sur la vie mutilée*, Payot.
- ADORNO T. W., (2003b), *Dialectique négative : Les Vacances de la dialectique*, Payot.
- AÏN J., (2009), *Avant et après le traumatisme*, in AÏN J. (sous la direction de), *Résilience*, ERES, pp. 11-14, 336 pages.
- AUBERT N. ET GAULEJAC (DE) V., (2007), *Le Coût de l'excellence* (nouvelle édition), Le Seuil.
- AUDET M. (2009), « Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 55-63.
- AUTISSIER D. et GUILLARD A., (2014), *Ressources humaines et conduite du changement : les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement*, in FRIMOUSSE S., IGALENS J., ORSONI J., THEVENET M. (sous la direction de), *Ressources humaines et responsabilités sociétales*, EMS Editions, pp. 109-116, 362 p.

- BADIOU A., (2004), *L'antiphilosophie de Wittgenstein*, Nous
- BAREL Y. et FREMEAUX S. (2009), « Les conditions de succès d'une approche descendante du changement managérial. Le cas d'un hypermarché », *Management & Avenir*, 2009/2 n° 22, p. 30-51.
- BAUMAN Z., (2007), *Le présent liquide*, Le Seuil.
- BORNET C., (2016), *Changement et conduite du changement*, in Gérard VALLERY et al., *Psychologie du Travail et des Organisations*, Dunod, p. 74-78, 472 pages.
- BOURDIEU P., (1982), *Ce que parler veut dire : L'économie des échanges linguistiques*, Fayard.
- COLLERETTE P., LAUZIER M. et SCHNEIDER R., (2013), *Le Pilotage du changement*, 2<sup>e</sup> éd, Presses de l'Université du Québec
- COMBES M. et LETHIELLEUX L., (2008), « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, 2008/8-9 (n° 188-189), pages 325 à 339.
- CONCHE M., (2002), *Montaigne ou la conscience heureuse*, PUF
- DARDOT P. ET LAVAL C., (2010), *La Nouvelle Raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, La Découverte.
- DASTUR F., (2004), *La phénoménologie en questions : Langage, altérité, temporalité, finitude*, Librairie Philosophique Vrin
- DECI E. ET RYAN R., (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior (Perspectives in Social Psychology)*, Springer.
- DEJOURS C., (2003), *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, INRA.
- DEJOURS C., (2009), *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, Points.
- DELEUZE G., (1965), *Nietzsche*, PUF
- DESCARTES R., (2000), *Discours de la méthode*, LGF - Le Livre de Poche
- DIET A-L., (2016), « Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être : la procédure », In DRIEU D., PINEL J-P. ET AL., *Violence et institutions*, Dunod.
- DIET E., (2003), « L'homme procédural. De la perversion sociale à la désubjectivation aliénante », *Connexions*, 2003/1 (n°79), p. 11-28.
- DUPUY F., (2016), *La faillite de la pensée managériale - Lost in Management II*, Points
- ECKHART J., (1995), *Du détachement et autres textes*, Rivages, 100 pages.
- EMMANUEL F., (2000), *La question humaine*, Stock
- ÉPICTÈTE, (2004), *Ce qui dépend de nous*, Arléa.
- FOUCAULT, M., (2009), *Le gouvernement de soi et des autres : tome 2, Le courage de la vérité*, Seuil/Gallimard.
- GATIGNON TURNAU A-L, VENTOLINI S. et FABRE C., La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2015/1 N° 95, pp. 26 à 43
- GAULEJAC V. (DE), (2005), *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points.
- GRAEBER D., (2015), *Bureaucratie*, Les liens qui libèrent
- HATCHUEL A., WEIL B., (1992), *L'expert et le système*, Economica.

- HONNETH A., (2007), *La réification : Petit traité de Théorie pratique*, Gallimard.
- HUSSERL E., (2004), *La Crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Gallimard.
- JOULE R.-V. ET BEAUVOIS J.-L., (2006), *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* PUF.
- JULLIEN F., (2002), *Traité de l'efficacité*, Le livre de poche, 256 pages.
- KLEIN E., (2008), *Galilée et les Indiens : Allons-nous liquider la science ?* Flammarion
- KONINCKX G. et TENEAU G., (2010), *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*, de Boeck
- KOTTER J., (2015), *Conduire le changement : feuille de route en 8 étapes*, Pearson, 238 pages.
- LA BOETIE E., (1997), *Discours de la servitude volontaire*, Mille et une nuits
- LATOUR B., (2006), *Métier de chercheur. Regard d'un anthropologue*, 2 éd., INRA
- LE GOFF J-P., (2003), *Les illusions du management : Pour le retour du bon sens*, La Découverte.
- LE GUEN C., (2018), *Dictionnaire freudien*, PUF
- LEVINAS E., (1998), *Éthique comme philosophie première*, Rivages
- LINHART D., (2011), « Une précarisation subjective du travail ? », *Annales des Mines - Réalités industrielles* 2011/1 (Février 2011), p. 27-34.
- LINHART D., (2015), *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès.
- MARSAN C., (2008), *Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?* De Boeck, 296 pages
- MAUGERI S., (2004), *Théories de la motivation au travail*, Dunod.
- MEDA D., (1995), *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Flammarion.
- MICHELOT C., (2016), *Kurt Lewin (1890-1947)*, in BARUS-MICHEL J. et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES, pp. 543 à 555.
- MICHELSTAEDTER C., (1989), *La Persuasion et la Rhétorique*, 3 éd., éditions de l'Eclat
- MINVIELLE E. et CONTANDRIOPOULOS A-P. (2004), « La conduite du changement - quelles leçons tirer de la restructuration hospitalière ? », *Revue française de gestion*, 2004/3 no 150, p. 29-53.
- MONTAIGNE M., (2009), *Les Essais*, édition de André Lanly, Gallimard Quarto
- MUCCHIELLI, A., *Les motivations*, 8 éd. PUF.
- NARDONE G., (1999), *Psychosolutions : Comment résoudre rapidement les problèmes humains complexes*, L'Esprit du Temps
- NAUDIN M., (2010), *Les phénomènes organisationnels de démotivation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de M. le Professeur J. Rojot, Université Panthéon-Assas (Paris II), soutenue à Paris le 10 septembre 2010.
- NAUDIN M., (2013), « Aperçu des théories de la motivation », In Barabel M., Meier O. et Teboul T. (Dir.), *Les fondamentaux du management*, Paris, Dunod, pp. 146-156.
- NAUDIN M. ET FACHE P., (2015), « La formation professionnelle continue (FPC) comme dispositif de psycho pouvoir : entre formatage et logiques

- d'assujettissement ? », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 2015/HS, hiver 2015, p. 95-118.
- NAUDIN M. et BLANCHARD B., (2018), « La dimension perverse du management : éclairage d'une perspective psychopathologique du management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 2018/59 (Vol. XXIV), pp. 107 à 137.
- PASTOR P. (2005), *La gestion du changement*, Paris, Editions Liaisons.
- PLAUD S., (2009), *Wittgenstein*, Ellipse
- RICARD M-A, (1999), « La dialectique de T.W. Adorno », *Laval théologique et philosophique*, 55, no. 2 (1999) : 267-283.
- RICŒUR P., (1996), *Soi-même comme un autre*, Seuil.
- RICŒUR P., (2001), *Histoire et vérité*, Seuil.
- RICŒUR P., (2009), *Philosophie de la volonté : Tome 1 : Le Volontaire et l'Involontaire*, Points.
- RONELL A., (2009), *Test drive : La passion de l'épreuve*, Stock, 2009
- ROSA H., (2012), *Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte
- SOPARNOT R. (2004), « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement », *Gestion*, 2004/4 Vol. 29, p. 31-42.
- SPINOZA, B., (1993), *Éthique démontrée suivant l'ordre géométrique et divisée en cinq parties*, Flammarion
- TAYLOR C., (2002), *Le malaise de la modernité*, Cerf.
- TISSERON S., (2017), *La résilience*, PUF – que sais-je ? 128 pages.
- VAS A., (2005), « Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire », *Gestion 2000 : management & prospective*, Vol. 22, no. 5, p. 131-154.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., ET FISCH R., (1981), *Changements*, Seuil.
- WITTGENSTEIN L., (1961), *Tractatus logico-philosophicus*, Gallimard, 128 pages.
- ZIZEK, S., (2007), *Vous avez dit totalitarisme ? : Cinq interventions sur les (més)usages d'une notion*, Editions Amsterdam.

# **Au régime de l'adaptation : le changement, la résilience et l'empreinte de la biologie moderne sur le management contemporain**

**Baptiste RAPPIN**

IAE Metz School of Management  
Université de Lorraine

**Résumé :** La résilience est une notion, peut-être un concept, qui rencontre actuellement beaucoup de succès. Cette glorification interroge et nous procéderons en trois temps afin de comprendre les raisons de cette aura : tout d'abord, nous montrerons que la résilience offre un récit progressiste de substitution au sein de l'époque angoissante qu'est la postmodernité ; nous tâcherons par la suite d'établir ses propriétés en ayant recours à une enquête généalogique ; nous analyserons enfin le lien qu'elle entretient avec les sciences de l'organisation. En synthèse, il ressort de notre cheminement que la résilience constitue un indice supplémentaire de la domination paradigmatique de la biologie sur le management et la société industrielle.

**Mots-clés :** résilience, management, biologie, cybernétique.

**Abstract:** Resilience is a notion, perhaps a concept, that is a smash hit. Without doubt, this glorification needs to be asked. More precisely, we will proceed in three steps in order to understand the roots of this aura : we will first show that resilience offers a new progressist story inside this nerve-tracking period that is postmodernity ; then, we will highlight the properties of resilience by founding our reasoning on a genealogical approach ; we will finally analyze the links between resilience and organization science. As a synthesis, our work contributes to considering resilience as a supplementary clue of the paradigmatic domination of biology on management and industrial society.

**Key Words:** resilience, management biology, cybernetics.

## **INTRODUCTION : LES MULTIPLES VISAGES DE LA RESILIENCE**

Commençons notre propos en enfonçant une porte déjà grand ouverte : la notion de « résilience » est à la mode, elle rencontre actuellement un succès considérable, que ce soit dans les revues scientifiques de sciences humaines ou dans les publications de vulgarisation, que ces dernières concernent le développement personnel ou le management. Pour ce qui est du cas français, sa célébrité est principalement due aux ouvrages grand public de Boris Cyrulnik parus autour des années 2000, tout d'abord *Un merveilleux malheur* en 1999, puis

*Les vilains petits canards* en 2001 : des titres marquants, un oxymore puis une expression populaire, ainsi qu'un style abordable et quasi-romancé ont continué à rendre accessible ce concept scientifique, à l'histoire aussi longue que la révolution industrielle, auprès des non-spécialistes.

Mais la célébrité de la résilience ne tient pas de la seule notoriété du psychiatre toulonnais ; si ce dernier rencontre une certaine audience, c'est bien parce que son propos s'inscrit dans l'air du temps et qu'il se fait la caisse de résonance des angoisses et des attentes des sociétés postindustrielles. La résilience, en effet, offre la promesse de la réussite et du bonheur en dépit des coups du sort, malgré les obstacles, nonobstant les accidents : elle renouvelle la fiction du progressisme qui, disparu sous les décombres de la Seconde Guerre mondiale, fait peau neuve en infiltrant un niveau cette fois-ci infra-social et infra-politique, celui du psychisme qui abrite la scène d'une véritable dramaturgie comprenant les moments de la catastrophe – le traumatisme – et de l'heureux dénouement – le rebond du héros. Au fond, par les gros temps de néolibéralisme que nous vivons et qui rendent la situation de la plupart d'entre nous précaire, il est de fait rassurant de croire en la possibilité de notre épanouissement quoique les éléments, non pas naturels, mais politiques, sociaux et économiques, semblent se liguier contre nous. Peut-être faut-il même y voir, comme y invite Thierry Ribault (2021, p. 61), « une formule magique de substitution ».

La prospérité que connaît la notion de résilience s'observe toutefois à d'autres indices que ceux strictement commerciaux liés à la bonne vente des ouvrages sur les étals des libraires. En effet, le succès d'un concept s'aperçoit également lorsqu'il s'impose dans l'imaginaire de l'époque et que, par voie de conséquence, il en vient à sortir des frontières de sa discipline d'origine et se voit transféré dans des champs qui lui étaient initialement étrangers. La résilience, née au XIX<sup>e</sup> siècle dans les eaux de la physique des matériaux puis de la biologie pulmonaire, s'est progressivement imposée en psychologie, puis dans plusieurs sciences humaines : les sciences de l'éducation, la sociologie, les sciences de l'organisation, l'écologie. C'est la raison pour laquelle le lecteur peut éprouver quelque surprise à découvrir autant d'adjectifs accolés à ce nom : « organisationnelle », « familiale », « écologique », « psychologique », « individuelle », « systémique », « économique », et à le voir associer à une pluralité d'autres expressions : « protection de l'enfance », « prévention des désastres », « développement », « soutenabilité », « dépendances », « vulnérabilité », « traumatisme », « gestion des risques », etc. C'est dire que les chercheurs étudient la résilience sous toutes ces coutures : dotée des mêmes propriétés d'élasticité que les systèmes qu'elle étudie, elle s'appliquerait aussi bien à la nature qu'au vivant et à l'être humain dans ses multiples niveaux d'organisation (psychisme, famille, entreprise, nation, etc.).

De telle sorte que l'esprit sinon scientifique du moins rationnel et sceptique éprouve, au fur et à mesure des lectures, beaucoup de doutes et en vient à se poser de multiples questions qui demeurent dans un premier temps sans



réponses. Un concept aussi unifiant que celui de « résilience » est-il encore un concept ? Relève-t-il encore de la science ? D'où provient ce pouvoir englobant ? Et quelle fonction anthropologique joue-t-il ? Et que nous révèle-t-il du management et des sciences de l'organisation ? C'est à cet ensemble d'interrogations que le présent article aimerait s'attaquer afin d'offrir les linéaments d'une saisie plus globale du concept de « résilience ».

## 1. AUX ORIGINES DE LA RESILIENCE ET DE SON SUCCES

Comprendre la résilience, la rendre intelligible, c'est d'abord, avant même de se pencher sur sa définition et sur sa généalogie puis d'entamer le travail d'interprétation conceptuelle, l'insérer dans le contexte général dans lequel elle prend son essor. Son succès nous paraît en effet lié à la structure anthropologique de notre époque, que nous placerions volontiers sous le label général de « crise » ou encore de « société critique », pour signifier que l'alternance entre normalité et crise, incarnée de façon exemplaire par le jeu binaire de la santé et de la maladie, s'estompe au profit d'une urgence de tous les moments.

Évidemment, nombre de philosophes et de sociologues se sont déjà penchés sur la question, et nous ne prétendons point innover en la matière. Rappelons les éléments d'analyse essentiels, saillants et pertinents à la saisie de notre objet : la résilience.

Prenons comme point de départ le regard que pose Jean-François Lyotard sur notre époque dans *La condition postmoderne*. Il y décèle la fin des grands récits qui structuraient la modernité (le récit national, le récit communiste, etc.) et inventorie les murs porteurs de l'ancien monde qui s'effondrent sans qu'aucune nouvelle architecture ne leur succède : « La nouveauté est que dans ce contexte les anciens pôles d'attraction formés par les États-nations, les partis, les professions, les institutions et les traditions historiques perdent de leur attrait. Et ils ne semblent pas devoir être remplacés, du moins à l'échelle qui est la leur » (Lyotard, 1979, p. 30). La postmodernité se caractérise au fond plus par ce qui la précède, la modernité sur laquelle elle calque son nom, que par elle-même. À l'homme sans qualités de Musil succède en quelque sorte l'époque sans qualités.

Ne reste plus alors que le changement permanent. De son côté, Zygmunt Bauman (2006, p. 7) nomme « liquide » cette société « où les conditions dans lesquelles ses membres agissent changent en moins de temps qu'il n'en faut aux modes d'action pour se figer en habitudes et en routines ». Quand tout circule, quand tout s'écoule et que ne subsiste que le seul flux, alors tous les repères stables et tous les points fixes sont voués à se fondre dans la circulation généralisée. Emportés par le mouvement permanent, les hommes ne trouvent plus le secours d'une structure, d'une institution ou d'une routine : toutes ces

formes de vie sociale solide, qui tiennent donc de l'archaïsme, constituent autant de freins et d'obstacles à l'adaptation à la nouvelle donne de la fluidité.

Mais non seulement les anciennes bornes, les anciens périmètres, les anciennes références s'évanouissent-ils, mais en outre le temps, ou plutôt notre rapport au temps, se trouve-t-il caractérisé par le phénomène d'accélération remarquablement mis en exergue par le théoricien critique Harmut Rosa. Ce dernier identifie plus particulièrement trois formes d'accélération qui cumulent leurs effets : tout d'abord, l'accélération technique qui trouve son origine dans l'essor des technologies de la communication, des premiers trains jusqu'aux réseaux sociaux contemporains ; ensuite, l'accélération du rythme de vie qui se mesure au nombre grandissant d'événements vécus par unité de temps ; enfin, l'accélération de la vitesse des transformations sociales et culturelles qui renvoie à la perpétuelle volonté de modernisation des sociétés. Au fond, le remplacement immédiat d'un ancien nouveau par un nouveau rend impossible la pétrification de l'innovation et contribue à alimenter l'éternel cycle de la société liquide.

Néanmoins, Harmut Rosa (2010, p. 12) n'en reste pas à ce constat : pour lui, la crise du temps mène à la perception répandue et partagée d'un « temps de crise ». En effet, l'innovation, rendue possible par le développement fulgurant de la société industrielle et postindustrielle, mène à la création de risques, de menaces, dont les effets parfois irréversibles, en raison de la nature systémique de la science contemporaine, ne se dévoilent qu'après coup. Ce constat est commun à Hans Jonas et à son éthique de la responsabilité intergénérationnelle, à Jean-Pierre Dupuy et à sa thèse du catastrophisme éclairé, ainsi qu'à Ulrich Beck dans son analyse de *La société du risque*. D'ailleurs, dans cet ouvrage, le sociologue (2001, p. 43) ne manque pas de remarquer que « la société du risque est une société de la catastrophe » et que « l'état d'exception menace d'y devenir un état normal ».

Il n'y a qu'à songer à l'écho que rencontre la collapsologie depuis une décennie pour constater à quel point la thèse d'Ulrich Beck s'avère pertinente. Pour les auteurs qui s'inscrivent dans ce courant de pensée, toutes les conditions semblent réunies pour que nous assistions prochainement à un effondrement de la civilisation capitaliste, donc mondiale ; en effet, comme le soulignent Pablo Servigne et Raphaël Stevens (2015, p. 17), « depuis quelques décennies, les humains sont devenus capables de bouleverser les grands cycles biogéochimiques du système-Terre, créant ainsi une nouvelle époque de changements profonds et imprévisibles ». Non seulement le temps s'accélère-t-il, mais en outre nous conduit-il tout droit vers la fin du monde que nous connaissons ; et, qui plus est, le dénouement se rapproche puisque nous y allons de plus en plus vite.

Que ressort-il des propos précédents ? Il semblerait que la catégorie de « nouveaux blessés », que Catherine Malabou (2017) réservait aux patients atteints de dommages cérébraux, sied à merveille à l'homme contemporain.

Mais que faut-il entendre par cette expression ? Qui sont ces « nouveaux blessés » ? Laissons la parole à la philosophe : « Les accidents de la cérébralité sont des blessures qui déchirent le fil d'une histoire, la mettent hors d'elle, en suspendent le cours et demeurent "irrécupérables" du point de vue de l'interprétation, alors même que le psychisme continue de vivre. L'accident cérébral révèle ainsi la capacité d'un sujet de survivre à l'absence de sens de ses accidents » (Malabou, 2017, p. 21). Et puisque le passé se trouve biologiquement mis hors-jeu, alors la psychanalyse se trouve tout à fait démunie face à ces traumatismes contemporains ; par analogie, une société liquide dont l'origine se perd dans la succession sans terme des innovations ne peut recourir à l'histoire pour ressaisir son identité perdue. Que ce soit au niveau individuel ou sur le plan collectif, le récit et le pouvoir des mots s'effacent devant l'impératif vital d'une adaptation au temps présent.

C'est précisément ici, à notre sens, qu'entre en scène la résilience. Face à l'angoisse générée par la perspective de l'effondrement (énergétique, économique, climatique, etc.), face à l'insécurité née de la disparition des repères stables qu'offrait encore la période moderne, face à la pression résultant de l'accélération sociale, face à la disparition de l'origine et de l'identité qui conféraient sens à l'existence et à l'action, elle offre un nouveau récit progressiste débarrassé de toute philosophie de l'histoire, elle secrète de nouveaux modèles de réussite qui parviennent, tant bien que mal, à surmonter les accidents de la condition postmoderne. Entendons Boris Cyrulnik (2002) narrer l'histoire (histoire qui ne se confond jamais pour lui avec le destin : la résilience s'oppose résolument à la conception tragique de l'existence) de ces enfants qui, en raison de leurs « nourritures affectives », parviennent à sortir de l'ornière des bombardements, des prises d'otage, de l'émigration ou encore de la maltraitance : tout lecteur en conclut derechef qu'il peut toujours exister une issue dans un monde sans issues, un recours dans une société sans recours, que, en somme, « tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir ». Même son de cloche du côté de la « résilience écologique » : André Dauphiné et Damien Provitolo (2007), géographes promouvant la notion de résilience dans leur discipline, prennent l'exemple des Pays-Bas qui, plutôt que de continuer à construire des digues qui de toute façon finissent un jour ou l'autre par céder, ont construit une stratégie visant à laisser les terres basses se faire inonder afin de remplir les nappes sous-terraines et de revivifier les espaces intérieurs. Ici également, la nature n'est pas une fatalité si les décideurs acceptent de ne plus l'affronter de front (la construction de barrages) mais de penser en termes de système et d'équilibre.

Par voie de conséquence, il appert que la résilience constitue un récit de substitution aux philosophies de l'histoires mortes et enterrées avec le XX<sup>e</sup> siècle. Ce récit, privé de téléologie, diffère assez significativement des précédentes narrations. Néanmoins, s'il ne prétend plus englober l'histoire humaine, force est pourtant d'observer qu'il fait preuve d'omniprésence voire d'ubiquité puisqu'il concerne à la fois la nature, le psychique et le social,

l'individuel et le collectif, etc. D'où provient donc cette impressionnante qualité ? Il est temps d'entamer notre analyse conceptuelle de la résilience.

## **2. CE QUE L'ON APPELLE « RESILIENCE »**

Le caractère générique et ubiquitaire de la résilience, soulevé dans l'introduction de cet article, se reflète dans la multiplicité des cadres théoriques forgés en vue de saisir sa nature, son rôle et ses effets. Serge Tisseron (2017) en retrace l'histoire, et met en exergue comment chaque discipline a pu proposer ses propres élaborations du concept : il distingue ainsi le modèle des stratégies adaptatives issues des travaux de la pionnière Emmy Werner, l'étude du rôle de la personnalité et de son interaction avec l'environnement, la mise en évidence de l'importance de l'attachement dans le développement d'une capacité de résilience, l'analyse du processus de fabrication du sens, les travaux portant sur l'apprentissage, les apports de la neurobiologie, etc., cette liste ne possédant pas de caractère exhaustif.

Faut-il alors renoncer à unifier le concept de résilience et, pour l'utiliser, pour le mobiliser dans le cadre d'une étude scientifique, opter pour l'un de ces positionnements et renoncer voire s'opposer aux autres ? Une réponse positive aurait pour conséquence une singulière situation caractérisée par la tension entre la dimension englobante de la résilience du point de vue médiatique et son caractère fractionné dans le champ scientifique. Serge Tisseron (2017, p. 109), qui nous semble refléter ici le pragmatisme ambiant, ne se résout pas à cette contradiction : pour lui, « en effet, une fois défini dans la polyvalence de ses acceptions, il permet de penser sous un concept unique un grand nombre de bouleversements que nous traversons, un peu comme celui de "Renaissance" désigne ceux qui ont affecté l'Europe entre 1450 et 1550 ». Quelle est donc cette unicité ? La résilience renverrait, toujours selon le même auteur, à la mobilisation des ressources, individuelles et collectives, en vue de surmonter les épreuves de tous types grâce à la conception et à la mise en œuvre de nouveaux projets.

Avouons qu'une telle définition, lâche, vague, générale, laisse le lecteur acrobique quelque peu dubitatif. À tort, à notre sens : car l'attente de définition de la résilience émane de la croyance en la possibilité intellectuelle d'en faire un concept, alors même qu'elle ne s'y prête guère, elle qui n'aspire qu'à une transformation de la réalité. Serge Tisseron (2017, p. 40) le confesse volontiers : « [...] si l'on veut tenter de penser la résilience autrement que comme un mot à tout faire, le mieux est sans doute de la considérer comme une sorte de grande boîte à outils dans laquelle chacun apporterait les siens. Ce qui importe alors, ce n'est pas que le modèle soit rigoureux mais qu'il soit opératoire ». Voilà qui est avoué : la résilience n'est pas un système théorique qui doit être éprouvé en fonction de sa cohérence et de sa pertinence – caractères traditionnels de la vérité –, mais un ensemble d'outils dont la seule validité est celle de l'épreuve

du « terrain » : l'efficacité. Elle apparaît alors, selon l'expression de Thierry Ribault (2021, p. 31), comme « le couteau suisse de la société industrielle ».

Cet acquis est loin d'être neutre : il explique la frénésie de modélisation que l'on rencontre dans les ouvrages et les articles consacrés à la résilience. À la suite des innombrables courbes du deuil et des multiples formalisations des étapes du changement, la résilience se prête également au jeu sans fin de la modélisation. Jeu sans fin, en effet : puisqu'un modèle ne vaut qu'en raison de son efficacité, de sa valeur opératoire, il peut toujours être amendé, complété, modifié, par exemple par l'introduction d'une nouvelle variable ou encore par la mise en évidence d'un nouveau lien, etc. À titre d'exemple, Guy Konincks et Gilles Teneau (2010, p. 89-128) présentent dans le chapitre de leur ouvrage *Résilience organisationnelle* le modèle CRC (Crise-Résilience-Changement) qui repose sur une décomposition du processus en phases, sur la distinction entre plusieurs formes de résilience (qui font écho aux différents types d'apprentissage), sur l'identification des conditions favorables à l'émergence de la résilience, etc.

La découverte et la compréhension de ces modèles de la résilience contribuent à la formulation de la remarque suivante, simple dans son expression, mais lourde de sens quant à ses corollaires : ces modèles s'appliquent aussi bien à l'individu qu'à une entreprise voire à un territoire. Au fond, les multiples adjectifs dont se pare la résilience proviennent, au-delà de l'irréfutable succès de son imaginaire, de l'impérialisme de la modélisation qui s'adresse et s'applique à tout système, quel qu'il soit ; en témoigne cette citation extraite du *Petit traité de résilience locale* dont les auteurs sont des spécialistes de l'étude de l'effondrement (« collapsologie ») : « La résilience est cette capacité qu'a un système de maintenir ses principales fonctions malgré les chocs, y compris au terme d'une réorganisation interne. Que le système soit la société, la ville, la maison ou nous-mêmes, les principes sont sensiblement les mêmes. La résilience peut être collective (territoriale) ou individuelle (psychologique) » (Sinai et al., 2015, p. 16). Par la résilience s'établit un continuum naturaliste qui s'étend de l'individu et de son psychisme jusqu'à la planète et son développement durable : se produit alors un nivellement ontologique qui réduit le réel à un ensemble de systèmes, à un système de systèmes, au détriment de la singularité métaphysique des entités considérées. La réticence des psychanalystes à l'endroit de la notion de résilience tient à notre sens à cet arasement qui fait fi, entre autres, de la disposition principiellement langagière de l'être humain.

Où en sommes-nous de notre raisonnement ? Il apparaît à présent obvie que la résilience tient son unité, non pas d'une unification d'un cadre théorique, mais de son pouvoir opératoire qu'elle tient de sa nature modélisée et modélisatrice. Néanmoins, notre étiologie serait incomplète si elle s'en limitait à cette analyse synchronique ; il convient de lui adjoindre une perspective généalogique qui nous introduise à deux éléments supplémentaires et incontournables : d'une part, le fonds commun ou le socle fondamental à partir duquel se déploie la compréhension contemporaine de la résilience dans les différentes disciplines

scientifiques ; d'autre part, les connotations et les imaginaires que ces mêmes disciplines importent, parfois même à leur insu, en même temps que le « concept ».

En la matière, c'est le très beau travail d'Amélie Nillus, son mémoire de Master 1 intitulé *Généalogie du concept de résilience*, qui nous sert de guide ; car il s'agit, à notre sens, de l'étude conceptuelle la plus sérieuse menée sur ce sujet.

Si l'étymologie latine du terme (*resilere*) dirige l'interprétation dans deux directions, d'une part celle du saut en arrière, d'autre part celle de la rétractation (comme dans le cas de la résiliation d'un contrat), force est toutefois de constater que son utilisation scientifique est liée à la Révolution industrielle et au développement des sciences modernes qui y sont associées. La physique des matériaux fait office de pionnière : ici, la résilience désigne en premier lieu l'une des formes de résistance à une action externe, sens que l'on peut encore déceler derrière les expériences de *crash test* automobile. Il s'agit plus précisément de situer le point de non-retour du matériau étudié, car la contrainte trop forte vient à bout de la résistance et conduit à la fracture. Toutefois, comme le précise utilement Amélie Nillus, pour Thomas Young qui le premier utilise le terme de résilience, il existe deux types d'action externe et deux types de réaction associée : d'une part, la pression constante qui met à l'épreuve la solidité du matériau, d'autre part, l'impulsion qui sollicite la capacité de résilience du corps concerné. En d'autres termes, dès ses origines, la résilience désigne un type de réaction bien identifié qui correspond à l'aptitude à faire face à un choc, c'est-à-dire à une force soudaine qui déstabilise l'équilibre du repos et de la pression constante. De telle sorte que l'urgence, sa temporalité, sa violence, paraît consubstantielle au concept de résilience.

Une telle définition de la résilience ouvre alors la porte à deux voies de recherche principales. La première s'enquiert des conditions extérieures, étudiant les différents types de force, les variétés d'impact, s'attachant à dégager des idéaux-types situationnels. La seconde, quant à elle, portera à rebours sur l'analyse des propriétés et des formes des matériaux. En particulier, Henry Moseley s'attachera à mettre en évidence l'élasticité des corps, c'est-à-dire leur capacité à retrouver leur position après avoir subi une déformation due à l'action d'une force externe. Cette évolution est importante, car elle impose encore largement à la résilience son sens contemporain : ce n'est plus en effet la fracture qui constitue la point-limite du matériau résilient, mais l'impossibilité de retrouver sa forme originelle.

C'est en premier lieu de cette propriété élastique, et notamment celle des poumons, dont s'empare la biologie du XIX<sup>e</sup> siècle. Malléable, l'organe respiratoire retrouve sa forme après chaque expiration : de ce point de vue, la résilience recouvre parfaitement la définition qu'en donnait la physique des matériaux. Relativement discret durant le XIX<sup>e</sup> siècle, le concept va alors s'enrichir d'une nouvelle dimension qui se substitue à la notion physique de résistance : celle de l'adaptation qui traduit la permanence des fonctions

biologiques indispensable à la survie de l'organisme, ainsi que le maintien de l'équilibre corporel, que Walter Cannon baptisera plus tard du nom « homéostasie ». Comme le rappelle Amélie Nillus, Herbert Spencer est l'un des premiers à explorer cette veine, mais le concept sera repris dans les études portant sur le stress (« syndrome général d'adaptation ») et également étendu aux problématiques écologiques.

Que retenir de ce bref descriptif généalogique de la résilience ? De quelles couches sédimentaires cette dernière est-elle déjà chargée lorsqu'elle émigre vers la psychologie et les sciences humaines ? Il nous semble que les trois éléments suivants constituent le noyau commun de la résilience : tout d'abord, la résilience est la réaction à une force soudaine et intense (un décès, un cyclone, une fusion, etc.) ; ensuite, elle désigne une aptitude à l'élasticité du système concerné, que celui-ci retrouve son fonctionnement initial ou qu'il en invente de nouvelles modalités (phénomène d'apprentissage) ; enfin, elle représente la dynamique même de l'adaptation à l'environnement et à ses multiples dimensions et contraintes. Bref, elle est, au fond, l'autre nom de l'avantage sélectif.

### **3. RESILIENCE ET ORGANISATION : L'IMPERATIF DE L'ADAPTATION**

Il est temps de rapatrier la réflexion sur le terrain du management : après avoir établi que la résilience offre un nouveau récit progressiste à l'époque de la mort de Dieu, après avoir relevé les connotations qu'elle charrie en raison de son histoire sinueuse tissée d'emprunts et de transferts, nous envisageons à présent sa place dans le domaine des sciences de l'organisation.

De ce point de vue, la résilience nous semble correspondre à une réactualisation de l'approche systémique. Cela est tout d'abord vrai d'un point de vue opérationnel car les méthodologies préconisées recommandent toutes d'identifier les paramètres en jeu, leurs interrelations, le lien de l'organisation avec son environnement, son mode de fonctionnement à l'équilibre, etc. Mais cela se constate également quand les auteurs partent en quête de fondements théoriques à la résilience : ainsi Guy Koninckx et Gilles Teneau (2010, p. 31 *sq*) se réfèrent-ils non seulement à la *Théorie générale des systèmes* du biologiste allemand Ludwig von Bertalanffy, qui étudie la régulation homéostatique des systèmes ouverts, mais également aux travaux d'Ilya Prigogine qui mettent en évidence la possibilité pour un système de survivre loin de son point d'équilibre initial. Dans les deux cas, l'approche systémique substitue à la simplicité de la causalité linéaire la complexité d'une étiologie circulaire et multifactorielle ; elle vise en outre à s'assurer que les stratégies choisies se trouvent en adéquation avec la nature de l'environnement.

Autre exemple de notre thèse : l'un des auteurs phare écrivant sur la résilience, qui est un aussi un grand nom des sciences de l'organisation, n'est autre que le socio-psychologue Karl Weick. Pour ce dernier, qui s'inspire directement des

travaux du cybernéticien anglais Ross Ashby, un système ne peut pas traiter la complexité issue de l'environnement s'il ne possède pas lui-même, en, interne, un niveau de complexité comparable : telle est la loi de la « variété requise ». Il s'agit alors de promouvoir les interactions afin de pouvoir établir un cadre cognitif commun minimal permettant de s'adapter en temps réel aux situations imprévues. La convergence des représentations se trouve ainsi à l'origine du processus de résilience.

Ce qui transparait à travers les propos précédents, qui font état de l'arrière-fond systémique de la résilience, c'est que la finalité d'un système, d'une organisation en l'occurrence, se résume à sa survie, c'est-à-dire, en dernier ressort, à sa capacité d'adaptation. C'est bien ce qui ressort du tour d'horizon des définitions de la résilience que proposent Guy Koninckx et Gilles Teneau (p. 20) : pour Boris Cyrulnik, elle est « la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative » ; pour Sophie Martin, elle désigne « la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative » ; pour Alain Richemond, « c'est la capacité de retomber sur ses pieds, de garder le cap, d'assurer la pérennité d'un organisme ou d'une société, le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent ». Inutile de multiplier les extraits : une organisation n'est pas envisagée sous un angle civilisationnel, c'est-à-dire dans son possible apport à l'histoire de l'humanité et de ses réalisations, mais dans la seule perspective de sa survie, comme si cette dernière constituait une finalité en soi.

Élargissons à présent le propos : la résilience connaît autant de succès dans les milieux managériaux, car les sciences de l'organisation se sont largement bâties sur l'héritage de la biologie moderne. C'est en tout cas ce que nous pensons avoir démontré dans les deux premiers volumes de notre *Théologie de l'Organisation* (Rappin, 2014, 2018) qui reviennent sur la constitution progressive du concept scientifique d'organisation, tout d'abord chez Lamarck et Cuvier, pionniers de la biologie moderne, puis dans le tournant cybernétique des années 1940.

Il faut tout d'abord saisir l'enjeu idéologique et stratégique du concept d'organisation. De même que, chez Kant, la loi morale réside dans l'accès à l'autonomie par le travail de la raison pratique qui s'émancipe de toutes les formes d'extériorité, de même le vivant, pour les modernes, doit être pensé sans recours à la théologie ou à la téléologie, en toute autonomie, en ne se référant qu'à lui-même. L'organisation est précisément le concept qui a permis cet affranchissement : l'organisme est désormais une totalité constituée d'éléments interdépendants orientée vers le maintien de l'équilibre homéostatique dont l'horizon est la survie. Cette dernière deviendra encore plus cruciale, encore plus décisive, avec l'introduction, par Darwin, de l'idée d'une compétition en quelque sorte aveugle entre des patrimoines génétiques soumis à la loi des



mutations aléatoires. L'avantage sélectif, *fitness* en anglais, correspond par voie de conséquence à l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant.

Ce qu'introduit la cybernétique dans ces schémas du XIX<sup>e</sup> siècle, c'est bien évidemment la notion d'information, à tel point que l'on pourrait définir l'organisation comme un ensemble organisé d'informations. Pour Norbert Wiener (2014, p. 50), « vivre, c'est vivre avec une information adéquate », si bien que la question de l'adaptation se déplace du hasard, le caractère aléatoire de la mutation génétique, vers le développement de capacités liées au traitement de l'information, ce que l'on appelait précisément apprentissage, déjà dans les années 1950 chez les cybernéticiens (chez Norbert Wiener bien sûr, mais également chez son ami Gregory Bateson par exemple) puis dans les sciences de l'organisation (avec Chris Argyris et Donal Schön, puis Peter Senge), et que nous désignons aujourd'hui comme résilience.

Par quel mécanisme ce traitement de l'information est-il optimal et concourt-il à la survie au sein de la nouvelle sélection, non plus naturelle mais cognitive ? La rétroaction, que l'on nomme encore « contrôle », est la clef : par elle, l'organisation peut soit se maintenir dans son homéostasie, soit enclencher, chemin faisant, une dynamique d'apprentissage qui passe par l'adoption de nouvelles méthodes voire par une redéfinition des finalités du système. Ce n'est pas un hasard que les mécanismes de régulation soient donc l'objet d'une attention particulière des théoriciens de la résilience : c'était déjà le cas en psychologie avec John Bowlby qui, dans son ouvrage de 1969, *Attachment and Loss*, utilise le concept d'homéostasie pour décrire l'équilibre des relations entre l'individu et son environnement : « In proposing the concept of a behavioural control system to account for the way a child maintains his relation to his attachment figure between certain limits of distance or accessibility, no more is done than to use these well-understood principles to account for a different form of homeostasis, namely one in which the set-limits concern the organism's relation to features of the environment and in which the limits are maintained by behavioural rather than physiological means » (cité dans Nillus, 2018, p. 50) ; c'est encore le cas de Guy Koninckx et de Gilles Teneau (2010, p. 23) qui insistent sur les « mécanismes d'autorégulation » indispensables à l'organisme pour rétablir un équilibre mis à mal. Au fond, tant les outils formels du contrôle (des tableaux de bord aux référentiels de compétences) que le développement de relations informelles (comme l'intelligence collective) ont pour finalité de préparer l'organisation à se montrer résiliente en cas de secousse, étant entendu que les deuxièmes formes, théoriquement plus souples car délivrées de la rigidité de la codification, ont présentement le vent en poupe. Il n'est pas dit que les progrès en intelligence artificielle ne nous mènent pas vers un retour de balancier.

Pour conclure cette partie, nous pouvons affirmer que la résilience se trouve au cœur de la capacité des organisations contemporaines à s'adapter à leur environnement mouvant ; elle est, de ce point de vue, un indispensable

avantage sélectif quand la concurrence se fait toujours plus intense et que le rythme de l'innovation est toujours plus soutenu. Elle repose sur la mise en place de mécanismes techniques et sociaux de régulation, d'autorégulation, qui prédisposent le système à réagir, vite et bien, à la crise qui le frappe.

#### **4. CONCLUSION : DERRIERE LE MANAGEMENT, LA DOMINATION PARADIGMATIQUE DE LA BIOLOGIE MODERNE**

Il n'est de généalogie du management qui ne puisse déboucher, d'une façon ou d'une autre, sur l'influence constitutive de la biologie moderne. Dans le cas présent, c'est la résilience qui nous sert de porte d'entrée. Mais prenons garde à ne pas considérer le management comme une exception, ou encore à le dissocier de l'évolution générale des sociétés dont il participe d'ailleurs largement.

C'est en effet tout le mérite du dernier ouvrage de Barbara Stiegler (2018) que de mettre en évidence que l'adaptation, loin de se réduire à un fait biologique, s'avère plus profondément un programme sociopolitique défendu par le néolibéralisme. Walter Lippmann est une figure fondatrice de ce courant de pensée ; il fut tout d'abord influencé par Graham Wallas, qui fut le théoricien de la *Great Society* et dont il suivit le séminaire à Harvard en 1910. Pour ce dernier, la révolution industrielle a complètement chamboulé les relations de l'homme et de son environnement, engendrant un décalage sans précédent qui ne peut plus être comblé par une adaptation, lente, graduelle et progressive, à la manière de l'évolutionnisme darwinien. Et contrairement à Herbert Spencer qui concevait l'adaptation de manière passive et subie, c'est-à-dire purement mécanique, Wallas assume que la tâche de la civilisation consiste justement à modifier l'environnement, à créer des conditions qui correspondent aux dispositions existantes et actuelles de l'homme. Le volontarisme supplante la passivité, l'adaptation change de cible : non plus l'être humain et ses capacités, mais son milieu.

Voici un renversement de perspective qui retient toute l'attention de Walter Lippmann et justifie son projet d'une démocratisation de la société industrielle dont l'horizon est la coopération ; mais il convient à cette fin de cesser de prendre le travailleur pour une simple force de travail, ce qui n'est rien d'autre que de le réduire au statut de machine, et plutôt de l'envisager comme un collaborateur, comme un partenaire – une « partie prenante » dirait-on de nos jours – qui fait partie intégrante de la fabrique de l'intelligence collective. Mais ce programme revient à changer les mentalités des organisations industrielles : le rôle de l'éducation y est par conséquent prépondérant, mais non plus entendue à la façon des Lumières comme le processus de formation du jugement, mais bien comme l'acquisition d'une nouvelle façon d'agir et de se comporter dans la nouvelle société des grands ensembles industriels.

Notons en outre qu'Elton Mayo, dans son plaidoyer pour une civilisation industrielle, épouse parfaitement ce raisonnement. Le psychologue, s'appuyant sur les sociologues Frédéric Le Play et Émile Durkheim, assure que le progrès industriel possède comme revers un déclin de la coopération et une hausse de l'hostilité entre les groupes. Pourquoi ? Mayo attribue l'origine de cette carence au décalage existant entre l'évolution technique et le développement des compétences sociales ; si la révolution industrielle apporta son lot d'innovations, matérielles et organisationnelles, les sciences humaines quant à elles manquèrent à leur mission de formation d'hommes capables de vivre dans ce nouveau type de société. Si bien que l'homme contemporain se trouve inadapté à son nouvel environnement, ce qui ne manque pas d'amener frustrations et conflits. Voici pourquoi « la collaboration dans une société industrielle ne peut être laissée au hasard [...] car une telle négligence ne peut que conduire à la perturbation voire à la catastrophe » (Mayo, 1975, p. 8-9). L'industrie ayant brisé les cadres traditionnels et naturels de la coopération, il convient de prendre en main le processus de collaboration faute de quoi la société pourrait s'acheminer vers sa dissolution et sa disparition : tel est précisément le rôle des sciences humaines, et notamment de l'anthropologie, que de fabriquer scientifiquement et artificiellement l'adaptation aux nouvelles conditions de vie.

On le constate : comprendre la résilience nécessite de la replacer au sein de l'histoire du séisme que fut la révolution industrielle, ainsi que de ses multiples répliques que nous ressentons encore actuellement, par exemple sous l'expression de « transformation digitale de la société ». On notera enfin, pour terminer notre réflexion et ouvrir un horizon d'études comparatives, que la biologie n'a pas servi de fondement au seul néolibéralisme : l'historien Johann Chapoutot (2018) a remarquablement montré comment le culte de la performance (*die Leistung*) du régime national-socialiste s'abreuvait aux mêmes sources.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- BAUMAN Z., (2006), *La vie liquide*, trad. Christophe Rosson, Rodez, Le Rouergue / Chambon, « Essai ».
- BECK U., (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, trad. Laure Bernardi, Paris, Flammarion, « Champs ».
- CHAPOUTOT J., (2018), *Comprendre le nazisme*, Paris, Tallandier.
- CYRULNIK B., (2002), *Un merveilleux malheur*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- DAUPHINÉ A., PROVITOLLO D., (2007), « La résilience : un concept pour la gestion des risques », *Annales de Géographie*, n°654, p. 115-125.
- KONINCKX G., TENEAU G., (2010), *Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences*, Bruxelles, Éditions De Boeck, « Manager RH ».

- LYOTARD J.-F., (1979), *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Paris, Éditions de Minuit, « Critique ».
- MALABOU C., (2017), *Les nouveaux blessés. De Freud à la neurologie, penser les traumatismes contemporains*, Paris, Presses Universitaires de France, « Quadrige ».
- MAYO E., (1975), *The social problems of an industrial civilization*, London, Routledge & Kegan Paul, International Library of Sociology ».
- NILLUS A., (2018), *Généalogie de la résilience*, Mémoire de Master 1 « Histoire de la Philosophie », soutenu à l'ENS Lyon sous la direction du Professeur Samuel Leze.
- RAPPIN B., (2014), *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation*, volume I, Nice, Éditions Ovadia, « Chemins de pensée ».
- RAPPIN B., (2018), *De l'exception permanente. Théologie de l'Organisation*, volume II, Nice, Éditions Ovadia, « Les carrefours de l'être ».
- ROSA H., (2010), *Accélération. Une critique sociale du temps*, trad. Didier Renault, Paris, Éditions La Découverte, « Théorie critique ».
- SERVIGNE P., STEVENS R., (2015), *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, Éditions du Seuil, « Anthropocène ».
- SINAÏ A., STEVENS R., CARTON H., SERVIGNE P., (2015), *Petit traité de résilience locale*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer.
- STIEGLER B., (2019), « *Il faut s'adapter* ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Éditions Gallimard, « nrf essais ».
- TISSERON S., (2017), *La résilience*, Paris, PUF, « Que sais-je ? ».
- WIENER N., (2014), *Cybernétique et société. L'usage humain des êtres humains*, trad. Pierre-Yves Mistoulon, Paris, Éditions du Seuil, « Sciences ».

**Le déterminisme stochastique dans les conjonctions d'opposés**  
*Approche énantologique et mise en perspective dans le registre de  
la résistance organisationnelle*

**Daniel BONNET**

ISEOR – Magellan - Université Jean-Moulin, Lyon  
Institut Psychanalyse & Management

**Résumé :** Cette communication montre qu'il y a une relation en conjonction d'opposés entre la résistance et la résilience, qui est celle de leurs variables polaires, quand bien sa description apparaîtra non-contradictoire. L'état de sa structure, dite de conjonction d'opposés, renvoyant en première approximation au champ de force chez K. Lewin, qui signale également leur disjonction corrélative, établit un rapport de phases dans la structure nodale des variables polaires, par exemple entre un rapport négatif/positif ou dedans/dehors, de telle sorte que s'établisse la suture de leurs disjonctions. Cette conceptualisation établit également qu'un sujet ou un acteur n'est jamais libéré de ses facteurs de contingence psychique et cognitif, de telle sorte que les mécanismes de transition sont toujours à l'œuvre. Ce rapport de phase est du même type que celui établi, par exemple, par la représentation du rapport entre des charges et des produits ou des ressources et leurs emplois dans un compte en T. Elle montre en second lieu que cette relation obéit à un déterminisme stochastique qui en est sa loi de composition. La transformation est par essence opérée par le jeu des variables de liaisons stochastiques à convertir (cf. conversion des dysfonctionnements, conversion des coûts-performances cachés). Le pilotage de la transformation vise à régler le processus d'optimisation stochastique dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation.

**Mots Clés :** Pilotage de la transformation, conduite du changement, résistance organisationnelle, résilience organisationnelle, énantologie des transformations, déterminisme stochastique.

**Abstract:** This communication shows that there is a conjunction of opposites between resistance and resilience, which is that of their polar variables, although its description will appear non-contradictory. This structure, called the conjunction of opposites, returning in first approximation to the force field in K. Lewin, which also indicates their correlative disjunction, establishes a phase relationship in the nodal structure of the polar variables, for example between a negative ratio / positive or in/out, so that the suture of their disjunctions is established. This conceptualization also establishes that a subject or actor is never released from his psychic and cognitive contingency factors, so that transition mechanisms are always at work. This phase relationship is of the same type as that established for example by the representation of the relationship between loads and products or resources and their use in a T-

account. Secondly, it shows that this relation obeys a stochastic determinism which is its law of composition. The transformation is in essence operated by the set of stochastic link variables to be converted (see conversion of malfunctions, conversion of hidden costs / performances). Transformation management aims to regulate the stochastic optimization process in the operating and management infrastructures of the organization.

**Keywords :** Transformation management, change management, organizational resistance, organizational resilience, enantiology of transformations, stochastic determinism.

**Introduction :** Au sein des organisations et en regard de leurs configurations, le management organise le comportement des acteurs et leurs coopérations de sorte à fédérer leurs actions pour obtenir un résultat productif, ce malgré tout ce qui est susceptible de les désunir. Deux catégories de facteurs sont susceptibles de désunir, la configuration des structures et le comportement organisationnel inscrivant l'un et l'autre une contextualité. Dans le registre du comportement des acteurs, une troisième catégorie de facteurs est celle du comportement des personnes. Notre recherche appréhende l'unité des facteurs tout à la fois « à travers » et « au travers » du concept de système de transformations (Piaget, 1968 2000). Le rapport entre « à travers » et « au travers » souligne un passage par un entrejeu caractéristique d'une articulation, d'un couplage, c'est-à-dire un rapport entre des disjonctions qui doivent se conjuguer pour élaborer des conjonctions. Ce rapport définit des conjonctions d'opposés recelant les propriétés du système de transformations.

Ces propriétés engendrent de la résistance et de la résilience dont la conjugaison peut être analysée dans ce même rapport. Lupasco (1951) l'a envisagé schématiquement, tant concernant la matière que l'état psychique, en tant que l'actualisation dans l'un des contraires - selon son approche (cf. le principe d'antagonisme<sup>12</sup>) - incorporerait la dynamique de l'autre contraire, telle que l'état d'un certain degré d'antagonisme empêche l'établissement d'un état d'actualisation absolue de la non-contradiction. Le contradictoire fournit chez Lupasco le *Tiers inclus*, qui est pour lui un pôle à part entière de relativisation. Concernant le comportement humain et de ses collectifs, il faut cependant envisager une multitude de contraires et la dynamique est en fait celle de

---

<sup>12</sup> Le lecteur peut également se reporter à la logique d'identité chez HEISENBERG qui contribue à éclairer les débats historiques concernant le rapport entre le permanent et sa dynamique, datés bien en amont des travaux de Platon et d'Aristote... Les travaux de Dominique Temple, en philosophie, fournissant une assise théorique de la réciprocité, offrent un éclairage accessible pour des lecteurs non-physiciens.

TEMPLE D. (2011), *Le principe du contradictoire et de l'affectivité. Un nouveau postulat pour la philosophie*, Collection *Réciprocité* n° 10, 110 p.

[https://books.google.fr/books?id=1xZhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?id=1xZhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

L'ensemble des contraires ou polarités en interactions qui fournit selon notre proposition un état énantiologique structuré par la dynamique de ses transformations.

Le comportement des acteurs est structurant, mais il est aussi structuré par le comportement organisationnel. Le comportement organisationnel contient cependant deux modalités de résistance humaine, consécutives de l'emprise des structures et des interactions, qui lient d'une part, qui délient d'autre part. Dans cette articulation, la résistance n'est pas qu'un défaut ou un frein selon une interprétation devenue courante en management des organisations, notamment au titre des adaptations à réaliser et plus largement pour la conduite du changement. Elle peut évidemment signifier un empêchement. Elle caractérise dans ce cas des difficultés à s'adapter et à se projeter. Elle est aussi une ressource et une opportunité. Caractérisons en première approximation la résistance comme une propriété dans l'articulation « opportunité/menace » à partir de laquelle se définissent les facteurs clés de succès en management et/ou pour la conduite du changement.

La résistance désigne en effet une opposition entre différentes forces, ce qui signifie que la résistance caractérise le jeu entre différentes tensions en conjonction d'opposées, parmi lesquels des tensions caractérisant des forces de résistance d'une part, des forces de résilience d'autre part. Caractérisons la en seconde approximation comme une qualité lorsqu'elle signifie que des acteurs sont capables de bien résister, ce qui est souvent souhaitable, ou selon les situations de fléchir et de s'adapter. C'est dans son processus de contextualisation qu'elle se signifie. Caractérisons-la également dans l'articulation de deux aptitudes elles-mêmes en conjonction d'opposés.

La conjonction d'opposés est une structure nodale (graphique n° 2) dans laquelle se lient et se délient les corrélats du comportement individuel et organisationnel. Les tensions caractéristiques des polarités, parmi lesquelles les affects, se distribuent en son sein selon un schéma stochastique. Elle caractérise le jeu d'un système de transformations (Piaget, 1968, 2000).

Cette recherche pose le principe d'un déterminisme stochastique (encadré n° 2) du comportement organisationnel dans les conjonctions d'opposés régissant sa dynamique de transformations, déterminé en première approximation par le jeu du contradictoire. Ce déterminisme est étendu, mais en pratique il est considéré dans le cadre des conditions de possibilités de réalisation d'une transformation. Nous le traitons selon deux perspectives caractéristiques de son étayage, constitutives respectivement des parties n° 2 et n° 3. Chacune des parties discute les conditions de possibilité du pilotage de la transformation du comportement organisationnel dans la perspective de l'approche que nous proposons, désignée « approche énantiologique » (encadré n° 3). La 1<sup>ère</sup> partie présente le cadre de référence de la recherche et la revue de littérature. En conclusion, nous soulignons que les structures du fonctionnement et du

management des organisations, les régularités, les habitudes, les routines... ne font qu'encapsuler un déterminisme stochastique.

## **1\_Le cadre de référence de la recherche et revue de littérature. Méthodologie de la clinique**

Le cadre de référence de la recherche et la revue de littérature sont présentés successivement dans quatre encadrés.

En économie de marché, la concurrence (économique, commerciale...) et la rivalité sociale sont des freins à la coopération entre les organisations, mais aussi en leur sein. C'est le cas au sein du consortium des coopératives agricoles (encadré n° 1), car la concurrence se compose dans la rivalité sociale historique entre les acteurs. Les termes de la concurrence, leur ancrage dans la rivalité sociale et de la coopération (institutionnelle mais aussi fraternelle), se lient et se délient dans le cours aléatoire du *processus de contextualisation* de l'action des acteurs. La clinique de l'intervention (encadré n° 1) dans ces contextes impose de poser en préalable les principes fondamentaux de celle-ci. La coopération se compose en effet plutôt dans un cadre qui pose comme principe la compatibilité de l'économique et du social. C'est l'hypothèse de base de la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1978, 1989 ; Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004, 2005). Dans le cadre d'une clinique de l'intervention, la contextualisation impose une double lecture, pour les acteurs d'une part, pour le chercheur d'autre part (Marcel, 2002). Ce qui se joue dans le *processus de contextualisation* (Ibid., 2002) dessine l'*objet transitionnel collectif* (Green, 1980). Quant au *processus de contextualisation*, commun aux acteurs et relevant de la réalité contextuelle<sup>13</sup>, rappelons qu'il désigne l'ensemble des relations interactives entre les acteurs et le contexte au cours du déroulement des actions (Barbier et Galatanu, 2000).

L'investigation impose d'établir le pont entre les différentes conceptualisations mobilisées, transverses aux disciplines, ainsi que la cohérence dans le cadre épistémique (encadré n° 1). Ce pont est établi dans le périphérique du cadre de référence de la recherche. La modélisation des médiations théoriques est établie au corps d'hypothèses que le chercheur établit pour faire progresser la recherche et valider les conjectures. L'analyse d'un rapport entre le visible et l'invisible conserve en effet un statut de conjecture, quand bien même le comportement se définit dans des constantes et conserve une part aléatoire (Savall et Zardet, 1995a). Le comportement est structurant et structuré. Il peut bifurquer s'il est sujet à des aléas. Le comportement est sujet d'un certains nombres de paramètres dont les plus discriminants sont connaissables, qui en

---

<sup>13</sup> REALITE CONTEXTUELLE : Selon cette indication, toute situation est interprétée à l'aune des modalités d'expression prises dans leur réalité formelle. Les pensées et leurs corrélats (énoncés, agissements...) sont ainsi traités comme purs rapports à une « réalité objective », leur idéal ou leur signification n'étant pas indemnes du vice réflexif propre au jugement, n'excluant pas qu'il faut concevoir autrement le rapport au monde à l'aune de l'horizon du sujet (Merleau-Ponty, *œuvres*, 2010 : 1684).



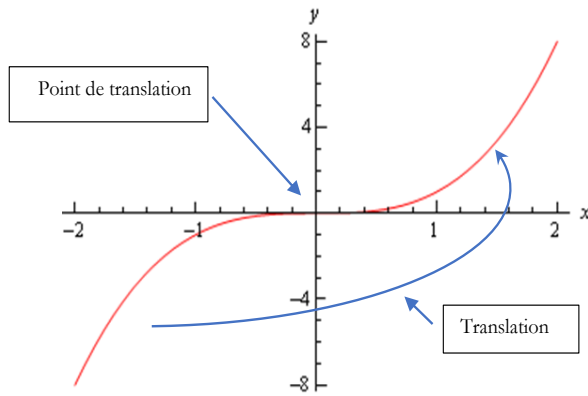
définissent sa singularité (Thom, 1984). La théorie des catastrophes permet en effet d'analyser des situations d'intérêts opposés. Les médiations théoriques instituent le cadre de l'adductivité dans ce rapport entre le manifeste et le latent. Le design de la recherche construit le dispositif de la clinique de l'intervention. Ce dispositif exerce la fonction contenante pour le chercheur (Ciccone, 2001).

<i>Encadré n° 1 : Cadre de référence de la recherche</i>		
Cadre théorique	Noyau central  Noyau périphérique	Théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 1995) Approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004) > Mesure qualitative, quantitative et financière des phénomènes stochastiques  Médiations théoriques (Chazal, 2004)
Méthodologie	Recherche-Intervention longitudinale > Clinique de la transformation des structures mentales de l'organisation (Bonnet D., 2017, 2019) Raisonnement logique : Mode abductif	
Terrains	OP5 : Mission d'étude de l'opportunité et de la faisabilité de la fusion de 13 coopératives agricoles en concurrence locale, constituées en consortium pour l'étude de ce projet  Apidae : Mission de transformation du régime de gouvernance au sein d'un réseau national d'acteurs publics du tourisme constitués en consortium pour développer en commun les systèmes d'applications numériques relatives au traitement et à la valorisation de l'information touristique en France	
Épistémologie	<p><b>Cadre du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995b, 2004)</b></p> <p><b>Principe de la contingence générique :</b> Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995b : 495 ; 2004 : 387), dans son articulation aux deux autres principes.</p> <p><b>Principe de l'interactivité cognitive :</b> Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995b : 499 ; 2004 : 221).</p> <p><b>Principe de l'intersubjectivité contradictoire :</b> Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.</p>	

Encadré n° 2 : À propos des conceptualisations dans le cadre des médiations théoriques

**Le déterminisme stochastique :** Est une propriété. Le processus de la transformation des structures mentales du comportement organisationnel opère selon des variables pour partie déterminées et pour partie aléatoires. Une partie des variables est probabilisable, lorsque qu'elles instituent les régularités d'un comportement. Toutefois les variables aléatoires peuvent être discriminantes et modifier le comportement. Une variable, déterminée ou aléatoire, peut être affectée par une autre variable simplement ou hypothétiquement probable, ne serait-ce que de manière conjecturale. Les opérations constitutives du schème groupal de signification sont régies par des équations et des liaisons de nature stochastique<sup>14</sup> (Bonnet D., 2008, 2012). Autrement dit, une variable en exclut une autre ou en convertit la valence (encadré n° 3). Ces équations et ces liaisons établissent la relation énantologique (encadré n° 3) qui lie et délie les variables au sein d'un système de transformations. Un système de variables stochastiques est mesurable (graphique n° 1 ; graphique n° 2).

Graphique n° 1 : La fonction de conversion des coûts-performances cachés ( $f(x^3) - b$ )



**Note relative à l'élaboration de cette fonction**

Cette fonction de type  $f(x^3) - b$  mesure la conversion des coûts-performances cachés, calculée dans le cadre de la recherche OP5. Elle correspond à la fonction de mesure d'un phénomène stochastique, établie par les recherches de Jacobi Bernoulli (1713). C'est la fonction du « pli » dans la théorie des catastrophes de René Thom, à avoir la 1<sup>ère</sup> équation parmi les 7 calculées, caractéristique d'une singularité d'un phénomène stochastique.

Les coûts cachés élémentaires peuvent être estimés par la fonction  $f(x) = x^3$ . Cette fonction décrit une singularité. L'équation du déploiement est  $f(x) = x^3 + ux$  (avec  $x$  = variable d'état de la singularité et  $u$  = variable de contrôle =  $p$  = règle du retard de Maxwell = temps sur lequel le moment de la transformation reste en équilibre stable jusqu'à ce que la transformation soit effective). Pour une période, on a :  $f_p(x) = x^3 + p_1x$ . (\*) (\*\*).

C'est l'équation du germe de la transformation élémentaire dans la théorie des catastrophes restreintes de Thom (cf. le « pli ») (\*\*\*)

Cette courbe est obtenue par la transformation des courbes  $f(x) = -x^4$  en  $f(x) = x^4$ , qui sont les équations de la fronce ; soit la transformation d'un concave ( $-f(x)$ ) en convexe ( $f(x)$ ) =

<sup>14</sup> BERNOULLI J. (1713), *Ars Conjectandi sive Stochasticae*. Rééd. Dans « Die Werke von Jakob Bernoulli », vol. 3, Basel: Birkhäuser, 1975, p 107–286. Trad. Française de la première partie dans [Meusnier 1992a] et de la quatrième partie dans [Meusnier 1987a].

[https://irem.univ-lille1.fr/IMG/pdf/une\\_emergence\\_d\\_une\\_theorie\\_du\\_probable.pdf](https://irem.univ-lille1.fr/IMG/pdf/une_emergence_d_une_theorie_du_probable.pdf)

retournement <sup>(15)</sup> dont les asymptotes se croisent en 0 (dans la pratique tend vers 0). La transformation s'opère au point catastrophique (croisement des axes x et y) si la transformation des morphismes est convenable. C'est le moment de la transformation (Bonnet D., 2007). La transformation est isomorphe, avec un impact sur la rentabilité économique qui peut être plus que proportionnel. C'est-à-dire que pour 1,00 € de coûts-performances cachés, on peut en théorie convertir en 1,00 € de valeur ajoutée, dans la limite du coût d'opportunité de la transformation. La conversion n'est par ailleurs pas utile si les coûts-performances cachés sont faibles (moins de 15,00 K€/personne/an selon les estimations de Savall et Zardet, 2005), si le différentiel avec les coûts d'opportunité est très faible. Ce montant peut être retenu comme seuil de rentabilité de la transformation des coûts cachés.

(\*) Pour la fronce, on a l'équation de déploiement suivante :  $f_p(x) = x^4 + ux^2 + p_2x$ .

(\*\*) Notre hypothèse ne tient pas compte à ce stade de la résistance du sujet, consécutive du jeu des mécanismes de défenses.

(\*\*\*) Thom indique que la théorie des catastrophes restreinte s'applique aux systèmes généraux.

*NB : Nous ne disposons pas de suffisamment de données pour la validation empirique. Mais ISEOR, en regard des 2000 recherche-interventions réalisées dispose probablement de données suffisantes.*

Les paramètres de contrôle sont ceux sur lesquels l'acteur a un pouvoir de les faire varier, par exemple en apportant les améliorations requises. Nous avons indiqué dans la note de référence (Bonnet D, 2017) que ce sont des variables de management. Nous posons ici  $p =$  règle du retard de Maxwell comme espace-temps incompressible de variation.

Ce retournement renvoie à d'autres possibilités de transformations dans le registre des coniques (paraboles :  $y = ax^2$  ( $a =$  degré d'ouverture,  $a =$  de type convexe,  $-a =$  de type concave ; hyperboles (cf. transformation concave/convexe). Si l'on trace les droites perpendiculaires reliant point à point les courbes concave et convexe, on obtient des coniques dont la figure géométrique est celle de la fronce, consécutivement les équations correspondantes.

Dans la réalité, on doit pouvoir trouver plusieurs types de régularités, les unes décrivant une fonction de type concave up, d'autres décrivant une fonction de type concave down dans un espace conique (notre recherche pourrait explorer à ce titre l'idée d'un serpent de transformations). D'autre part, s'il faut considérer un minimum des coûts cachés incompressibles, le moment de la transformation doit être porté à cette valeur. Nous pouvons poser que la valeur du moment de la transformation est de 15 K€/Pers./an, seuil en dessous duquel la conversion des coûts et des performances cachés est susceptible d'engendrer un coût d'opportunité.

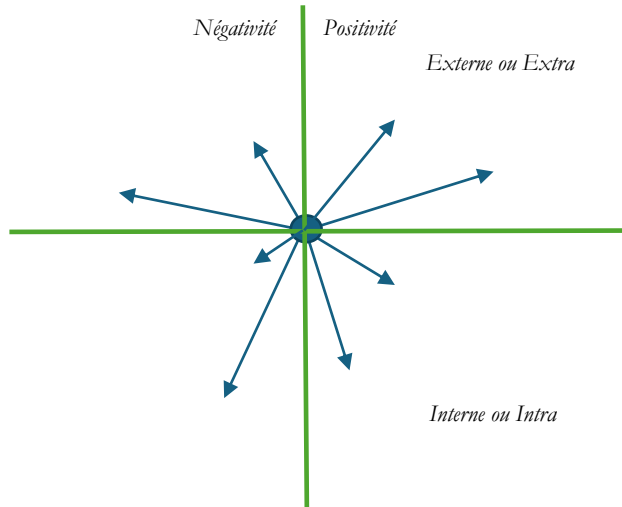
---

<sup>15</sup> Ce retournement renvoie à d'autres possibilités de transformations dans le registre des coniques (paraboles :  $y = ax^2$  ( $a =$  degré d'ouverture,  $a =$  de type convexe,  $-a =$  de type concave ; hyperboles (cf. transformation concave/convexe). Si l'on trace les droites perpendiculaires reliant point à point les courbes concave et convexe, on obtient des coniques dont la figure géométrique est celle de la fronce, consécutivement les équations correspondantes.

Dans la réalité, on doit pouvoir trouver plusieurs types de régularités, les unes décrivant une fonction de type concave up, d'autres décrivant une fonction de type concave down dans un espace conique (notre recherche pourrait explorer à ce titre l'idée d'un serpent de transformations). D'autre part, s'il faut considérer un minimum des coûts cachés incompressibles, le moment de la transformation doit être porté à cette valeur. Nous pouvons poser que la valeur du moment de la transformation est de 15 K€/Pers./an, seuil en dessous duquel la conversion des coûts et des performances cachés est susceptible d'engendrer un coût d'opportunité.

Graphique n° 2 : Graphique décrivant la distribution de variables stochastiques identifiées et discriminantes

Déterminants de l'équilibration d'un comportement dans un espace hodologique (encadré n° 4) (Bonnet D., 2007, 2014, 2017)<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Représentation simplifiée, stationnaire dans le plan. Dans le réel, l'espace est à quatre dimensions, les trois dimensions de l'espace de Riemann et la temporalité. Les légendes sont indicatives et paramétrables. Le comportement de l'acteur module les variables dans le temps, de telle sorte que la distribution de la variation des variables dans un nuage de points décrit une fonction de type sinusoidal. La fonction de type  $(f(x^3) - b)$  (graphique n° 1) en caractérise une représentation stationnaire de sa tendance, telle qu'elle se caractérise par exemple dans le calcul des coûts. La courbe dessine le schème morpho-dynamique de la conflictivité. Le graphique n° 2 représente un conflit en conjonction d'opposés. En dynamique, une série de conflits en dessine le cycle d'hystérésis, dont le centre nodal n'est pas nécessairement le zéro. Pour le calcul des coûts-performances cachés, le cycle n'est pas centré sur zéro, mais sur  $-15 \text{ K€}$ , définissant dans ce cas le paramètre de déploiement « b », correspondant au seuil incompressible de production des coûts cachés au sein d'une organisation (Savall et Zardet, 1995a, 2005). Pour quatre variables, les travaux de Thom (cité par Virole, 1995) stipulent qu'il n'existe que sept types de fonctions. Notre recherche a étudié la fonction du « pli » satisfaisante pour décrire une conversion de valence (négatif vs positif). Elle se poursuit avec l'étude de la « fronce » qui permet d'explicitier une série de sauts catastrophiques plus variables, dont les formes différentes peuvent en fait être équivalentes si la déformation est continue dans le schème morpho-dynamique (régularité), ce qui est le cas dans le calcul des coûts. Les travaux de Thom (1984) ont montré que la « fronce » permet de modéliser un conflit de valeurs. Pour une représentation dans un volume (espace de Riemann), la fonction à tester est la « queue d'aronde ». Le nuage des points délimite l'hyperplan de la conflictivité, caractéristique du champ d'une régularité du comportement. Le conflit explicite les corrélats en conjonction d'opposés, la destruction vs la régénération de la forme. Nous soulignons que les coûts cachés caractérisent la qualité et l'efficacité du fonctionnement et du management de l'organisation (Savall et Zardet, 1995a, 1995b, 2004, 2005). La transformation du modèle dépend des interactions stochastiques, par exemple l'introduction de la colère dans un échange verbal.

### Encadré n° 3 : À propos de l'énantiologie

Énantiologie : L'énantiose - du Grec « *enantios* » = *opposé* et « *ose* » = métamorphose, qui donne également le néologisme « énantiosémie » - trouve son origine dans le terme « énantiodromia » désignant le jeu des contraires dans la philosophie d'Héraclite. L'expression des contraires dans la pensée d'Héraclite invitait à rechercher la complétude de la perception.

Le néologisme « énantiosémie » a été employé par Roland Barthes (1982) dans *L'Esprit de la Lettre*, puis par Claude Hagège (1985) dans *L'Homme de Paroles*, précise Larue Tondeur, (2009) pour éclairer le sens des mots ambivalents. Freud (1910) avait souligné, dans *Des sens opposés dans les mots primitifs*, le caractère ambivalent des mots du langage, révélé par son étude du rêve, pour laquelle il s'est référé aux travaux d'Abel (1884). Freud fit le rapprochement entre la contraction des oppositions dans une même unité, le processus de l'inversion phonique dans le rêve, et le sens des mots grecs anciens qui contracte les significations opposées. La nature ambivalente de la langue s'avance masquée, à l'instar de l'inconscient, précisait Freud. Arrivé (1985) soulignera l'incomplétude de l'étude de Freud, mais souligne la justesse du travail de recherche d'Abel face à la contestation de Benveniste<sup>17</sup>. Les travaux d'Abel montrent qu'un signifiant peut produire deux signifiés opposés. La langue reflète l'ambivalence psychique. Les mots du langage s'associent à ce qui se tait rappelle Arrivé (2010) citant Lacan. Différentes terminologies permettent de travailler les repérages.

#### **Parmi ces terminologies, citons :**

L'opposition universelle (Tarde, 1897), la conjonction d'opposés (Jung, 2007 : 627), le paradoxe (Morim de Carvalho, 2010 ; Barus-Michel, 2013), la loi des contraires (Maillé, 2016), l'ambivalence (Freud, 1910, Klein, 1993), l'énantiosémie (Bergier, 1837 ; Abel, 1884-1885 ; Barthes, 1982 ; Arrivé, 1985, 1986 ; Larue-Tondeur, 2009). C'est Bergier (1837) qui a montré le premier que les contraires sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. On peut aussi remonter à la théorie des Idées et de la Participation des Contraires de Platon (Fouillée, 2002).

Le concept de l'énantiologie permet de faire la relation avec le travail du négatif. Au point aveugle de l'ambivalence (cf. la *schizze* chez Lacan), Il y a quelque chose à dire relativement à la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. Les travaux de Merleau-Ponty (1960, 1996<sup>18</sup>) et de Lacan (1973<sup>19</sup>) permettent de penser que la faille de la relation intersubjective est dans la disjonction au croisement de ce point propre à chaque sujet, dans l'espace transitionnel groupal, organisationnel et institutionnel. Citons également les travaux de Peirce (1998 : 304<sup>20</sup>) sur le thème de la sémiose<sup>21</sup> visant la recherche aussi près que possible de la « *vérité parfaite* » au travers de l'interprétation de la « *symphonie de la pensée* »<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> DELAS D. (2005), *Saussure, Benveniste et la littérature*, Revue *Langages*, n° 159, pp. 56-73 - [https://www.persee.fr/doc/lge\\_0458-726x\\_2005\\_num\\_39\\_159\\_2652](https://www.persee.fr/doc/lge_0458-726x_2005_num_39_159_2652)

<sup>18</sup> MERLEAU-PONTY M. (1996) : La perception est un paradoxe, et la chose perçue elle-même est paradoxale (*Ibid.* : 49).

<sup>19</sup> Cf. La partie > *Du regard comme objet petit a et le stade du miroir*.

<sup>20</sup> PEIRCE C. S. (1998: 304): « The purpose of every sign is to express « fact », and by being joined with other signs, to approach as nearly as possible to determining an interpretant which would be the *perfect Truth* (...). We may adopt the word [*entelechy*] to mean the very fact, that is, the ideal sign which should be quite perfect, and so identical, — in such identity as a sign may have — with the very matter denoted united with the very form signified by it. »

<sup>21</sup> SEMIOSE : Concept désignant des avancées de l'esprit, réalisant des itérations entre le passé et le futur, dans l'épistémologie de Peirce. Lacan (1966) insiste également sur les aspects rétrospectifs du langage.

<sup>22</sup> DELEDALLE G. (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions de Boeck, pp. 172-192. C.S. Peirce développe une autre notion, celle du « *musement* » qui en première approximation désigne la conversation avec soi-même, lorsque le sujet lui laisse libre cours.

#### Encadré n° 4 : À propos de l'espace hodologique

L'espace hodologique (Lewin, 1917) est défini comme l'espace des structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les déplacements du point d'équilibre caractérisent le chemin de la transformation dans les structures mentales du fonctionnement de l'organisation. Les conduites humaines s'orientent par rapport aux significations caractérisant des investissements psychiques (*Ibid.*, 1917), même si le chemin n'est pas le plus direct.

Le concept de l'hodologie vise à concevoir la transformation dans une théorie de l'espace, ainsi que Lewin (1917) l'avait esquissé. La transformation ne peut pas être appréhendée en dehors de son unité transductive, dans le cadre d'une démarche qui dissocie le milieu de son accomplissement selon différentes approches : interne/externe, organisation/inter-organisationnel, organisation/environnement... qui ne sont que des catégories de Forme figeant le cadre épistémique de la recherche. Le concept de l'hodologie des transformations permet de la mettre en perspective dans son champ propre qui n'est pas délimité par ces fragmentations, mais fonction du travail des invariants de transformations.

La notion d'hodologie a été introduite par Lewin [(1917 : 440-447, 1934, 1947<sup>23</sup> 24) (Kaufmann (1968)]. Lewin écrit que l'homme d'action qui domine vraiment le champ de son activité (...) baigne dans un « espace hodologique » (*Ibid.*, 1917) qui n'est pas l'espace objectif mais un espace subjectif (Mounier, 1946 : 445) (source : Cnrtl). A cette période, les recherches de Lewin s'inscrivaient dans le courant phénoménologique. Il se référait également aux ressources de la théorie de la relativité et de la géométrie topologique (Besse, 2004).

## 2\_ La résistance : une ressource pour la résilience organisationnelle

L'organisation, son fonctionnement et son management, sont tributaires des situations d'intersubjectivité contradictoire. Les liens se tissent en effet dans ces situations. Ils se lient et se délient dans la conflictualité des relations, mais ils se lient paradoxalement dans l'emprise du travail du négatif<sup>25</sup> et du travail dubitatif. Les acteurs sont naturellement résistants. Ils ne sont pas spontanément résilients et quand bien même ils doivent s'adapter, ils tendent à conserver ce qui préserve leur intégrité.

Le management doit mettre en œuvre les conditions nécessaires au développement des capacités de résilience. En effet, les schèmes se

---

<sup>23</sup> LEWIN k. (1947), *Group decision and social change*. In T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt

[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Lewin\\_Group\\_Decision\\_&\\_Social\\_Change\\_Readings\\_Psych\\_pp197-211.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Lewin_Group_Decision_&_Social_Change_Readings_Psych_pp197-211.pdf)

<sup>24</sup> LEWIN K. (1947-2015), *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective* des groupes, ESF Éditeur, 234 p.

<sup>25</sup> Le concept de « travail du négatif » (Green, 2011[1993]) regroupe les diverses formes de mécanismes de défense inconsciente, afin de les saisir dans leur unité. Il est utile de rappeler que y compris chez un sujet dit psychologiquement normal, tous les mécanismes de défense inconsciente sont à l'œuvre, ne serait-ce qu'à l'aune de sa capacité à dire « non », d'entrer en résistance, de s'émanciper, d'être résilient, de faire-face ou d'envisager par lui-même un changement. Les mécanismes les plus connus à cet égard sont ceux du mensonge, du refoulement ; on peut également citer le déni, la dénégation, la sublimation...

potentialisent et s'activent en conjonctions d'opposés. Le management exerce les régulations nécessaires aux équilibres majorantes pour obtenir le résultat productif attendu. Il doit se concevoir en tant que processus opératoire exerçant une fonction contenante. D'une certaine façon, les managers sont dans une position équivalente à celle des enseignants, des éducateurs, des soignants... de ce point de vue. S'ils ont vocation à transformer le fonctionnement de l'organisation, en adaptant sa stratégie, son développement, sa gouvernance et son management, ils n'ont pas vocation à transformer les sujets. Ils doivent surtout contribuer au développement de leur capacité d'émancipation. Or, dès lors que leur action s'enlise dans l'emprise du travail du négatif et du travail dubitatif, c'est qu'ils ne permettent pas à chacun de construire ou de faire évoluer la conversion des comportements.

Le plus souvent, les comportements sont attribués à de la résistance, et consécutivement à la mise en œuvre de stratégies d'empêchement de soi-même et de l'autre (encadré n° 5). Dans la majorité des cas, la mise en œuvre de stratégies de changement se heurte à des comportements de résistance paradoxale, qui est celle en fait des structures mentales du fonctionnement et du management de l'organisation. Le registre psychique de leur fonctionnement est celui de la paradoxalité. Mais résister est parfois préférable à se soumettre.

Le management impose cependant le refoulement du contradictoire (Morim de Carvalho, 2010 : 239) dès lors qu'il impose une norme de comportement jugée rationnelle, logique ou simplement normale du point de vue de la situation managériale. Au sein du consortium des coopératives agricoles, les producteurs savent très bien qu'ils doivent fusionner les coopératives, et ce depuis fort longtemps, mais ils ne veulent pas s'y soumettre. L'action managériale institue à cet égard une coupure dans les conjonctions d'opposés entre différents idéats, rationnel/irrationnel, logique/illogique, acceptable/inacceptable... tels que les idées, les attitudes et les comportements ne vont pas s'accorder (encadré n° 5). La résistance est toujours une protestation narcissique opposée à l'endroit du phénomène ou de son sujet – à savoir l'autre ou l'Autre. Au sein du consortium des coopératives agricoles, elle se nourrit dans le conflit d'ambivalence. Toutefois, au fil des années, elle a entraîné les coopératives en situation d'enlèvement concurrentiel.

L'une des manifestations courantes rencontrées en management est celle de la résistance au changement indiquant que des mécanismes de défense, conscients et inconscients, sont à l'œuvre (Coach et French, 1948<sup>26</sup>). La résistance au changement organisationnel est définie comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* » (Collerette, Delisle et Perron, 1997 : 94). Le concept de l'épistémologie (encadré n° 3) auquel nous nous référons dans le cadre périphérique de la recherche vise une rupture épistémique, laquelle conduit le chercheur à se confronter aux limites les plus

---

<sup>26</sup> <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674800100408?journalCode=huma>

poussées des théories de la connaissance. La sélection de phrases-témoins<sup>27</sup> fournit une indication sur l'ambiguïté du comportement des acteurs face à une situation de changement, y compris lorsqu'elle s'impose à eux.

Une rupture épistémique a été introduite en management par les travaux de Savall (1989 [1975-1978]), Savall et Zardet (2015 [1987-1995a]) et (2005[1995b]), pour la mise en œuvre du management socio-économique au sein des organisations. Elle propose une approche contradictoire à bien des égards nécessaires pour progresser dans la connaissance des infrastructures du fonctionnement et du management des groupes, des organisations et des institutions en sciences de gestion. Le design de notre recherche (cf. cadre périphérique) permet de nourrir la recherche avec les apports éclairants d'autres disciplines, en l'espèce la psychanalyse. Sur le plan méthodologique, les choix sont élaborés au corps d'hypothèses qui fournit les heuristiques de l'investigation scientifique et clinique (Bonnet D., 2017, 2019). Nos recherches sont de type longitudinal.

*Encadré n° 05 : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème des croyances*

**Idee Force : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?**

**Idee clé : La dispute sur les prix appliqués aux producteurs aurait-elle à voir avec le narcissisme groupal ?**

Le problème, c'est que personne n'est mis en face de ses carences et de ses mauvaises performances par rapport à ses voisins.

Il y a toujours eu un sentiment de suprématie des uns par rapport aux autres.

La machine est lourde à mettre en place. Le manque de confiance est ancré. On a toujours l'impression que l'on est meilleur que le voisin.

On se compare les prix entre producteurs, et on s'entend dire que l'on n'est pas les meilleurs. Quand on regarde les chiffres, il y a un gros écart et on se l'entend dire par les coopérateurs.

Dans l'idée du producteur, on a toujours l'impression que son directeur est meilleur que les autres.

Les centrales d'achat sont pénibles car elles n'ont pas de personnel compétent.

**Idee clé : De quoi la rivalité est-elle le signe ?**

Malgré tous les efforts qui peuvent être fait, il y a un problème de relation. Je pense que l'on part sur la mauvaise question si l'on estime que l'autre est un ennemi.

Il faut aller au-delà de ses rancœurs et des vieilles histoires.

La coopérative (F8) a toujours eu une politique un peu colonialiste.

La coopérative (F8) n'avait qu'une vue ; c'est de bouffer la coopérative (F1).

**Idee clé : Faut-il que ça ne marche pas ?**

L'union des coopératives, ça n'a jamais bien fonctionné à mon avis.

Les conseils d'administration des coopératives n'ont pas voulu déléguer la vente à l'union des coopératives, car ils pensent que les coopératives vendraient mieux. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer le moins bon. Et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de

<sup>27</sup> Se reporter également aux encadrés n° 07 et n° 08



sens.

Cela a été un choix de ne pas déléguer les ventes à l'union des coopératives, pour un manque de confiance, la crainte que les personnes ne soient pas compétentes. Mais, le problème est que l'on ne pouvait pas en avoir la certitude. Maintenant on est dans une impasse.

On ne va pas aller s'encanailler avec l'union des coopératives.

**Que cherche-t-on à se faire la guerre ?**

Il faudrait mettre les commerciaux (de l'union des coopératives) par la fenêtre.

Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos.

**On ne se dit pas les choses, mais on les pense ?**

Si on se regroupe, les producteurs vont partir ailleurs dans un endroit sans avenir.

On n'a jamais parlé au sein du conseil d'administration des problèmes, mais on en parle entre producteurs.

**Pourquoi on s'empêche, on évite, on contourne... ?**

Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement ça marche, mais sentimentalement ça me gênerait. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités.

J'ai peur que l'on en soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes.

Quand on en parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.

Je serai d'accord sur le principe. Mais après, ce sera sur les formalités que ce ne sera pas évident de ramener tout le monde.

Si la résistance et la résilience se correspondent par une conversion de valence, c'est bien dans l'écart des conjonctions d'opposés qu'il faut creuser. La situation d'enlisement concurrentiel fait jouer l'effet de transduction négative auprès des coopérateurs, ravis que cette fusion ne se fasse pas car elle aurait conduit, selon un argument partagé par les producteurs, à une baisse des prix. L'argument symptomatique caractéristique de l'entrejeu d'un leurre était que la fusion serait impossible, car chacun d'eux désignant l'autre, un adhérent d'une coopérative rivale, le désignait comme un producteur moins compétent, qu'importe que les résultats économiques soient équivalents ou attestent du contraire. Il s'agissait de creuser, non dans le rapport d'oppositions des forces, mais dans les rapports ago-antagonistes. Ces rapports potentialisent la rivalité, tandis que la nécessité était de potentialiser la coopération. La conflictualité s'enlisait elle-même. Il était d'ailleurs paradoxal que la proposition d'intervention retenue parmi 13 propositions sollicitées<sup>28</sup>, à l'issue de l'appel d'offre, fut celle présentée et soutenue par l'Union Départementale des Coopératives qui était l'instance à « défaire » responsable de toutes les difficultés. Dans le non-dit, il était souhaité que l'intervenant propose plusieurs alternatives, mais il n'échappait pas à celui-ci que les projets auraient contribué à éviter la fusion. Pour sortir les acteurs de cette situation, l'intervention a mis en œuvre un processus de travail énantologique (encadré n°6).

<sup>28</sup> Les acteurs étaient convenus que chaque coopérative présente un cabinet de conseil de son choix dans le cadre de l'appel d'offre.

### Encadré n° 6 : À propos du travail de l'énantiose

Le travail de l'énantiose (Bonnet D., 2017) permet d'inférer des conjectures dans les séries de couples de conjonctions d'opposés posées au corps d'hypothèses de la recherche.

Dans le travail de l'énantiose, la résonance psychique entre les acteurs qui s'éprouvent dans le processus du travail éponyme, souligne le retour d'émotions, de souvenirs, de ressentis, d'affects... caractérisant des informations dans le registre du *con-cret*, restitués dans le champ conscient (registre du *dis-cret*) lorsqu'ils se trouvent réactivés par des événements, par des impressions, par l'exposition à des phénomènes, des risques, des craintes, des peurs... Sur le fond, le travail de l'énantiose permet aux acteurs en intersubjectivité contradictoire de se réincorporer les éléments immatures du refoulement groupal. Au fil des années, les coopérateurs ont déposé des contenus latents en chacun des autres que soi au titre de la rivalité sociale (éléments de la fonction Béta chez Bion, caractéristique des déliaisons) qui font écrans dans leurs relations. Le travail de l'énantiose consiste à ce que les coopérateurs puissent reprendre le travail de métabolisation (psychique et biologique) nécessaire à la restauration de la qualité et de l'efficacité de la coopération. Dans le registre du *dis-cret*, la fonction contenante opérante doit être la fonction Alpha (s'opposant à la fonction Béta) qui vient exercer la fonction contenante de liaison entre les contenants et les contenus, possible dès lors que les acteurs ont réincorporé les traits communs de leurs expériences non identiques et qu'ils parviennent ainsi à limiter les attaques contre la pensée qui reçoit en retour celles des autres, puis à s'accepter socialement dans les termes latents du processus de l'identification projective en cours de restauration. Il s'agit de faire céder l'infrastructure psychotique délitant l'expérience émotionnelle entre les acteurs du fonctionnement et de la gouvernance de l'organisation, qui la rend ingouvernable. De son côté, le chercheur ne cherche pas à intervenir sur le transfert, mais il doit gérer le contre transfert pour ne pas entrer en résonance avec les acteurs (cf. fonction contenante du dispositif). C'est cette posture qui permet d'extraire des informations valides sur les expériences inconscientes consécutives de l'entrejeu du leurre, mobilisables en tant que résultats de recherche

Cette perspective introduit également à une meilleure compréhension de la résistance paradoxale au sein du consortium des coopératives. Ce qui se refuse est ce que chacun croit que l'autre ne lui veut pas du bien. Au cours de l'une des dernières réunions du comité de pilotage, le président de l'une des coopératives membres du consortium, par ailleurs président de l'association nationale des producteurs, aura cette déclaration incroyable : il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*, qui signe symboliquement l'acceptation du principe de la fusion, attendu que les difficultés demeurent... mais elle aura largement progressé depuis 2013 au sein de l'Union des Coopératives.

### 3\_ Le déterminisme stochastique dans les conjonctions d'opposés

La 1<sup>ère</sup> partie montre que l'accompagnement du travail des acteurs dans le cadre d'une approche énantologique facilite la conversion des arguments qui les opposaient en résistance paradoxale, attendu qu'il restait encore du chemin à faire à ce stade de l'accord (encadré n° 7).

L'accord de fusion sur le principe est aussi celui d'un accord sur les termes et la faisabilité du projet socio-économique (encadré n° 6). Le conflit d'ambivalence était entretenu depuis des décennies par les personnalités les plus paranoïaques, toujours candidates à l'exercice du pouvoir, réactivé par les événements de la contextualité.

La conduite d'un changement organisationnel et/ou stratégique ne doit pas ignorer l'emprise des substructures qui la composent. La recherche en sciences de gestion peine encore à progresser sur ce plan. La position du chercheur ne

peut être dogmatique à cet égard, notamment en recherche-intervention, lorsqu'il est confronté à des exigences de résultats économiques et financiers pour l'institution. Avec la crise économique de 2008 et la réplique de 2011, les producteurs avaient perdu jusqu'à 50 % de leur chiffre d'affaires. Le consortium représentait près de 50 % de l'activité économique agricole dans le département (934 producteurs et plus de 3400 salariés).

**Encadré n° 7 : Extrait de l'interview du président de l'Union des Coopératives**

*Source : Quotidien L'Indépendant, 27/02/2013*

**La coopérative veut montrer qu'elle a rémunéré ses producteurs comme ses concurrentes.**

C'est sans hausser le ton que « ..... » a tenu à réagir dans le cadre des tensions qui opposent la structure qu'il préside à certains coopérateurs : "Tout d'abord je pense qu'il faut en finir avec ces allégations mensongères concernant les différentiels de prix entre stations. Une étude du centre d'économie rurale « ..... » démontre, à ce titre, que nous avons maintenu le même niveau de prix que nos concurrents. Nous sommes d'ailleurs prêts à ouvrir tous nos livres de comptes. Et allons demander à l'Etat de nommer un expert. Lequel pourra comparer les prix en toute indépendance".

**Ce n'est pas un fait isolé**

Une décision que l'arboriculteur de « ..... » a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de « ..... » n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre « ..... ». Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les « ..... », même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

**Toutes les structures manquent de produits**

Concernant enfin la stratégie de l'entreprise qu'il préside, « ..... » se veut rassurant vis-à-vis de ses adhérents : "Nous venons de traverser une année très difficile avec 30 % de récolte en moins en salade, une perte de 95 % sur l'artichaut et de 50 % en abricot. Nous avons résisté là où d'autres auraient mis un genou à terre. Rappelons que notre actif net s'élève à 15 millions d'euros pour un chiffre d'affaires annuel de 40 millions. C'est un fait, toutes les structures manquent de produit. Alors, soit nous nous concertons, soit nous allons chercher des apporteurs chez le voisin. En ce qui nous concerne, nous ne sommes pas hostiles à certains rapprochements à condition qu'ils tiennent compte des équilibres de chacun". Avec 400 producteurs et 2300 hectares, « ..... » est leader sur le marché départemental en abricot, avec une filière bio, toutes productions confondues, qui pourrait atteindre 4000 tonnes en fruits et 600 en légumes d'ici 2015.

Les convergences caractérisent une liaison stochastique des relations instituant le comportement organisationnel d'un état (groupe, collectif, organisation, institution...), décrivant la distribution des comportements isomorphes des coûts-performances cachés, dans un nuage de points (graphique n° 1). La fonction  $f(x^3 - b)$  décrit la conversion. À dessein, la conversion de valence est aussi celle que la stratégie et la gestion doivent opérer pour convertir les coûts-performances cachés. Ceux-ci mesurent le déficit de performance de l'organisation. Sur le plan stratégique, ce déficit pour la variable « stratégie » a été évalué à près de 50 % du prix de revient aux producteurs, celui-ci

s'établissant en moyenne à 0,83 €/Kg, dont 50 % convertibles par la fusion et le solde par la mise en œuvre d'un projet de marketing transformateur qui a été proposé également dans le cadre du projet socio-économique. Le diagnostic socio-économique confirme le déficit de compétitivité imputable aux coûts-performances cachés, et non, comme cela est le cas général dans les marchés concurrentiels, à un déficit de compétitivité imputable aux avantages comparatifs des nations. Les producteurs espagnols, marocains... sont dans la même situation et le déplorent. L'approche conduit à envisager la transformation dans le cadre des singularités et non dans le rapport exclusif aux termes de la concurrence qui engendrent à termes de l'isomorphie institutionnel<sup>29</sup> entre les concurrents d'un même champ organisationnel.

Dans le cadre du comportement humain et du comportement des acteurs (champ du comportement organisationnel), il est posé l'hypothèse que celui-ci dépend de variables, probabilisables ou non, opposables ou complémentaires, dépendantes d'un ensemble de circonstances ou d'éventualités complémentaires. La probabilité est une conjecture, toujours affectée d'une espérance de validité conditionnelle. Elle est généralement posée par les constances, caractéristiques des structures dans le management socio-économique (Savall et Zardet (1995a), telles les régularités des comportements, les routines, les habitudes, la bureaucratisation, la standardisation, la normalisation, la rationalisation... Ce qui est discriminant en fait est le seuil de significativité de chaque variable, qui ne prédit pas l'intensité de la force d'ailleurs, ce qui permet de soutenir l'hypothèse d'un déterminisme stochastique. La régularité d'un comportement s'inscrit fondamentalement dans l'incertain. Si ce n'était pas le cas, le fonctionnement et le management de l'organisation ne produirait pas de coûts-performances cachées. Une variable est toujours mesurable par rapport à d'autres. Les structures inscrivent un processus d'optimisation stochastique dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation. Le développement de la digitalisation en inscrit et prescrit d'ailleurs la programmation. Il est impropre de rapporter ce phénomène uniquement au hasard. Le dictionnaire Larousse en donne d'ailleurs la définition suivante : *Se dit de phénomènes qui, partiellement, relèvent du hasard et qui font l'objet d'une analyse statistique*, le cadre de notre recherche étant à cet égard celui de l'approche qualimétrique<sup>30</sup>. Dans le recueil des énoncés, les données sont systématiquement codées par leur fréquence. Dans l'acception du management socio-économique, les variables aléatoires sont en fait les variables d'optimisation, définies strictement comme les variables du comportement par rapport aux variables des structures (*Ibid.*, 1995a). Le travail en intersubjectivité contradictoire et notamment le travail de

---

<sup>29</sup> Se reporter aux travaux de Di Maggio et Powell (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields », *American Sociological Review*, n° 48, pp. 147-160.

<sup>30</sup> Soulignons que notre raisonnement logique s'inscrit dans des espaces hodologiques (encadré n° 4) qui sont des espaces de Hilbert.

l'énantiose, lorsqu'il permet d'obtenir une conversion de valence, atteste de la validité des hypothèses de notre recherche. Un même argument opposé en résistance paradoxale est converti en résilience par le changement de valence (Graphique n° 1) et cette conversion est d'autant plus aisée que l'argument s'inscrit dans une contrainte de borne<sup>31</sup>. Dans le travail de l'énantiose, les acteurs travaillent sur la signifiante de leurs relations (cf. principe de l'interactivité cognitive). Le travail de signifiante (Bonnet D., 2019)<sup>32</sup> qui s'opère vise à convertir les liaisons de signifiante, dont nous avons souligné (*supra*) qu'elle apparaît comme une protestation narcissique opposée à l'endroit du phénomène ou de son sujet – à savoir l'autre ou l'Autre (une catégorie de producteurs, l'union des coopératives, la grande distribution, le gouvernement, l'Europe, la politique agricole...).

---

<sup>31</sup> Au fil de l'avancement du travail des acteurs, ceux-ci se rendent compte que leurs arguments s'inscrivent dans des contraintes de bornes (croyances, jugements, spéculations, dénégation, mensonge de référence...) liées au travail du négatif [Cf. les contrats dénégatifs (Kaës, 2000)] qui lient les acteurs au sein d'une organisation contre les organisations concurrentes. Dans ce cadre, des décisions sont prises sans aucune information les justifiant (caractéristique d'une optimisation stochastique en boucle ouverte).

<sup>32</sup> TRAVAIL DE SIGNIFIANTE : Le travail de signifiante désigne le travail de co-construction des systèmes de signification réalisé par les acteurs au cours de l'intervention (Bonnet D., 2012). Ce travail, outre le diagnostic (aspects étiologiques dans le registre des médiations théoriques), vise l'élaboration d'un schème groupal de signification (*Ibid.*, 2012 qui est la structure opérante des transformations opératoires).

La signifiante est ce par quoi la signification advient (Jean Ladrière (1984). Les énoncés ne sont pas dépositaires d'une signification, qui ne serait qu'une interprétation (du chercheur), mais d'une signifiante qui la fait advenir. Les acteurs ont à convertir la relation de signification, à savoir la relation qui s'établit entre le signifiant et le signifié. Il s'agit que les acteurs retravaillent la signifiante dans la réactivation intersubjective et contradictoire du lien de signification. Nous la définissons comme le processus d'élaboration des relations de signification structurant le schème groupal de signification (Bonnet D., 2012). Le travail impose que le chercheur ait collecté les informations et les données à traiter en situation d'énonciation, dont le cadre est celui de l'Intervention Socio-Économique (ISE). La signifiante est aussi ce qui confère les propriétés au processus de transformation à faire advenir, via le travail réflexif. Le travail de signifiante vient en quelque sorte leur permettre de décanter. C'est sur ce travail de décanter que reposera le travail de l'énantiose, car le travail de signifiante sourdre (*apporter une solution*) dans ce travail à réaliser en intersubjectivité contradictoire. Il consiste à instituer un espace et un dispositif permettant d'engager le travail de sémiologie... Le travail de signifiante vient délier la relation mentale que le sujet établit lui-même entre un événement sur lequel il s'exprime et qu'il analyse, et son énoncé qui fixe une signification (de type langagière ou/et textuelle). Le travail de signifiante que nous proposons permet aux sujets d'effectuer un travail de validation en situation d'intersubjectivité contradictoire dans le couplage signifiante/signification.

*Encadré n° 8 : Extrait d'arguments posés dans le cadre du travail de signifiante (Cas Apidae)*

***Idée-Force n° 1 : Positionnement dans la dynamique des freins au changement***

Ce qui nous a séduit, c'est que la gouvernance n'ayant pas trop de cadre stricte, ça nous intéresse bien (CRT 3VW).

À l'origine, nous ne sommes pas très favorables à l'ouverture. Nous devons conserver un avantage concurrentiel en maintenant les territoires concurrents (CRDT 2CV).

On est attaché au mode actuel de gouvernance. Si on s'investit plus, on n'a plus de voix. Ce qui nous va bien. On s'assure d'avoir voix au chapitre. Il y a un risque que la structure s'éloigne des intérêts de chacun (CDT 5KJ).

La question de la gouvernance a été mise de côté depuis trop longtemps pour des questions d'inquiétude. On sait que c'est compliqué à mettre en place. Il y a un risque lié aux contextes politiques (OT 2AG).

***Idée-Force n° 2 : Positionnement dans la dynamique des forces actives***

Nous sommes très impliqués, mais dans une phase de désenchantement lié au déficit de gouvernance (CDT 2CN).

On est dans les bons élèves. Sitra (*anc. Dénomination > devenue Apidae*) est le système le plus abouti. Tout le monde doit jouer le jeu (CDT 4, WJ).

Sitra a su évoluer, passer d'un outil de gestion de l'information à la stratégie (CDT 5IP).

On est à disposition pour mettre en place les stratégies. Ce n'est pas le SI qui va décider des stratégies (OT 1FG & OO).

***Idée-Force n° 3 : Positionnement en suspension***

On s'est investi dans un projet technicien. La vision stratégique n'a pas été intégrée (CDT 2PN).

Il faudrait trouver l'équilibre entre garder l'esprit mutualiste et contributeur des utilisateurs et avoir une gouvernance représentative de ces contributeurs (CDT 5TD).

La validation des décisions ne relève pas de la mission des animateurs. Je n'ai pas souvenir que nous ayons été réunis pour des questions de stratégie et d'organisation de Sitra (CRT 6IP).

Ce n'est pas évident d'avoir des liens avec les autres Offices de Tourisme (OT 1FG & OO).

Comment valoriser le marketing territorial. Ce n'est pas pris en compte au niveau des stratégies (CRT 1MB & LC).

Dans le cadre d'une optimisation stochastique, toute liaison est fonctionnelle si l'on peut prédire, et observer, la répétition du comportement dans une situation donnée comparable et que le comportement est équivalent, dans le temps et dans l'espace. Cette règle, qui relève aisément du comportement spontané en son principe, organise le fonctionnement, mais ne caractérise qu'une information stationnaire. Il faut pouvoir la valider dans la dynamique des structures, ce qui requiert des recherches-interventions longitudinales. Cette logique de comportement est généralement recherchée en management, mais elle institue corrélativement une situation de résistance. Une part plus ou moins importante et aléatoire des variables peut contribuer à instituer des liaisons non fonctionnelles (cf. variables d'optimisation), signalées par des modifications du comportement, de sorte que dans le temps et dans l'espace peuvent s'instituer des variétés, des déformations, des changements, des errements, des volte-face... Cette part des liaisons stochastiques non fonctionnelles signale des capacités de résilience dans la trajectoire du comportement organisationnel.

Une transformation implique d'identifier la part des variables de liaisons non fonctionnelles susceptibles d'être structurantes en regard d'une évolution recherchée <sup>(33)</sup>. Dans le nuage de points, les variables caractéristiques du comportement organisationnel sont fonctionnelles et se corrélaient positivement ou négativement (ce qui signifie qu'il y a une liaison de probabilité effective => dépendance stochastique). Les variables du management sont quant à elles non fonctionnelles dans la mesure où seules les variables discriminantes de la qualité et l'efficacité du management déterminent des corrélations partielles.

Le pilotage de la transformation en situation de déterminisme stochastique impose une modélisation stochastique du cadre et du dispositif d'exercice de la fonction contenante, car il s'agit en effet de traiter des problèmes de dynamique stochastique. La modélisation stochastique a pour objet de faire en sorte que les acteurs se représentent le comportement déterminant les transformations requises pour obtenir un changement. Il faut pour cela poser que le comportement organisationnel génère des variables aléatoires quasi uniformes qui sont ses structures invariantes. Ce sont ces structures qui fournissent la dynamique stochastique des transformations (cf. loi de composition chez Piaget). Les différentes catégories d'invariants sont à identifier (invariants de structure, invariants du fonctionnement, invariants du management...). Mais, le pilotage de la transformation en situation de déterminisme stochastique modélise essentiellement le système de transformation et porte donc sur les invariants de transformation. Ce sont ces invariants qui sont les opérateurs de la fonction contenante. Le moment de la transformation est quant à lui donné par la capacité de résilience, lorsque celle-ci opère sur un retour à des structures antérieures transformées (cf. l'équilibration et la transformation majorante chez Piaget).

### **Conclusion : Les structures, les régularités ne font qu'encapsuler un déterminisme stochastique**

Le cadre de l'approche énantologique montre que la résistance est une ressource dans le pilotage de la transformation au sein des organisations. Sa conversion fournit une capacité d'adaptation. Mais la transformation impose des exigences en matière de qualité et d'efficacité du management, à minima la conversion du rapport incompatibilité/compatibilité de l'économique et du social, en second lieu l'évaluation des coûts-performances cachés qui mesurent la toxicité des dysfonctionnements. Il est difficile d'obtenir une bonne qualité de management dans un environnement humain de rivalités et de concurrence. Il faut sans cesse construire et reconstruire les coopérations, - chacun peut

---

<sup>33</sup> Dans le cadre d'une approche qualimétrique, il peut être utile de rechercher des corrélations plus ou moins significatives, multiples, partielles. Mais cela n'est envisageable que pour des travaux portant sur l'observation d'objets de recherche très précis ou s'il y a un enjeu pour une variable importante. D'autre part, cela impose des analyses inférentielles (recherche longitudinale).

aisément s'en rendre compte - et à cet égard les travaux de recherche à l'ISEOR, auxquels nous nous référons dans le corpus central de notre recherche, ont largement contribué à identifier les pathologies du fonctionnement et du management des organisations. D'une certaine façon, ils consolident les travaux en sciences de gestion, dans le champ du management et de la conduite du changement notamment. Certes, l'application constante de ce principe de conversion n'efface pas l'incertitude et le risque d'apparition de comportements toxiques. C'est pour cela, ainsi que le propose le management socio-économique, que ses modalités doivent être installées dans les infrastructures du fonctionnement de l'organisation et en régir les modalités du management.

Notre recherche modélise le projet d'une extension de l'approche qualimétrique à l'aune du déterminisme stochastique <sup>(34)</sup>, lequel impose obligatoirement une mesure, c'est-à-dire un état des actualisations antagoniques. Cette approche est d'ailleurs celle du chercheur en recherche-intervention (cadre de l'Intervention Socio-Économique) qui fait varier ses hypothèses<sup>35</sup>, consécutivement leurs valeurs, pour en tester la validité. Dans le cadre périphérique des médiations théoriques (Chazal, 2004), notre recherche ne vise pas à modéliser un comportement organisationnel, mais un design de recherche contribuant à faire progresser la connaissance dans le registre du pilotage de la transformation organisationnelle. Cette perspective montrera tout son intérêt pour le pilotage de la conduite du changement et le management dans des environnements en transformation numérique contribuant à fixer les procédures dans des modélisations stationnaires. À cet égard, nous soulignons les limites de notre recherche qui n'a pas pour objet de fournir des modèles prescriptifs de pilotage de la transformation, lesquels conduiraient à faire usage d'un modèle déterministe. Le modèle opératoire de référence est celui de l'Intervention Socio-Économique. Dans le domaine du fonctionnement et du management des organisations, les phénomènes sont par essence stochastiques, quand bien même la transformation digitale contribuera à réduire le nombre de variables de contrôle du comportement humain et à les rigidifier. Un même processus peut produire des états finaux différents et la connaissance du comportement humain est toujours imparfaite. Les interactions structures/comportements et les dysfonctionnements sont des sources de phénomènes stochastiques. Par définition, les structures, les régularités ne font qu'encapsuler un déterminisme stochastique.

---

<sup>34</sup> Cette thématique est traitée au séminaire doctoral mensuel qui réunit les chercheurs à l'ISEOR.

<sup>35</sup> L'outil proposé pour cela est le « corps d'hypothèses » (Savall et Zardet 2004).



## BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER J.M., GALATANU O., (2000), *Signification, Sens, Formation*, Revue Française de Pédagogie, pp. 169-171.
- BION W. R. (1965), *Transformations. Passage de l'apprentissage à la croissance*, PUF, 208 p.
- BOLDINI P. (1994), « Morphismes et catégories : une lecture formelle de Piaget », *Revue Intellectica*, n° 19, pp. 187-226.
- BONNET D. (2007), « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », *Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion*, sous la direction de Monsieur Le Professeur Henri Savall, Université Jean Moulin Lyon 3, 749 p.
- BONNET D. (2008), « L'impact des dispositifs immatériels de pilotage de la transformation dans le développement du potentiel humain au sein des organisations », *Revue Gestion 2000*, n°1, Vol.25, pp. 61-76.
- BONNET D. (2012), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- BONNET D. (2013), « Résistance au changement et transformations d'invariants. Développer la capacité d'apprentissage de la transformation », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, Vol. XIX, n° 47, pp. 261-278.
- BONNET D. (2014), « Rendre compte de la capacité d'une organisation à s'adapter : Le schème Groupal de signification », *Revue Cognitive : Risque et Cognition 2*, n° 14, pp. 43-68.
- BONNET D. (2014), « Le réseau social comme espace d'individuation hodologique : Esquisse d'une hodologie des réseaux sociaux », *Revue Sciences de la Société, Mille réseaux, réticularité et société*, n° 91, pp. 50-61.
- BONNET D. (2017), « Énantologie des transformations et transformation d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2017), « Esquisse d'une clinique de l'intervention en transformation des structures mentales de l'organisation. Conduite du Changement et Pilotage de la Transformation », *Mémoire pour l'Habilitation à Diriger des recherches*, sous la direction du Professeur Véronique Zardet, Université Jean Moulin, Lyon, 240 p.
- BONNET D. (2019), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantologique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018.

- BONNET D. (2019), « Mettre en œuvre un processus de transformation au sein des organisations. Cinq tableaux pour caractériser une approche énantiologique », *In Revue Connexions, Innovations démocratiques et dispositifs d'intervention*, n° 111, pp. 219-234.
- BONNET D. (2019), « L'intelligence numérique en question ? », *Colloque international EUTIC, Territoires intelligents et sociétés apprenantes, Université virtuelle du Sénégal (Dakar), octobre 2019, 19 p.*
- CHAZAL G. (2004), *Médiations théoriques*, Champ Vallon, 257 p.
- CICCONE A. (2001), « Enveloppes psychiques et fonction contenant. Modèles et pratiques », *Cahiers de la Psychologie Clinique*, n° 17, Vol. 2, pp. 81-102.
- COACH L. & FRENCH J.R-P (1948), « Overcoming resistance to change », *Human Relations*, (1967-1986), Vol. 1, numéro 4, pp.512-532 ; 1<sup>ère</sup> publication de l'article en 1948.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674800100408>
- COLLERETTE P., DELISLE G., PERRON R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Presses Universitaires du Québec, 173 p.
- FREUD S. (1910-1933), *Du sens opposé des mots primitifs, Essais de psychanalyse appliquée*, Éditions Gallimard, pp. 59-67.
- GREEN A., (1980), « Passions et destins des passions. Sur les rapports entre folie et psychose », *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 21, Gallimard, 288 p.
- GREEN A. (1993-2011), *Le travail du négatif*, Les Editions de Minuit, 409 p.
- JUNG C. G. (1979), *La réalité de l'âme – 1. Structure et dynamique de l'inconscient*, La Pochothèque, 1177 p.
- JUNG C.G. (2007), *La réalité de l'âme – 2. Manifestations de l'inconscient*, La Pochothèque, 1240 p.
- KAËS R. (1976-2000), *L'appareil psychique groupal*, Dunod, 270 p.
- KAUFMANN P. (1968), *Kurt Lewin. Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Vrin, 382 p.
- LADRIERE J. (1984), « Signification et signifiante », *Revue Synthèse*, n° 59 (avril 1984), pp. 59-67.
- LACAN, J. 1972-1973. Le Séminaire, Livre XX, *Encore*, Paris, Le Seuil.
- LACAN, J. 1973. Le Séminaire, Livre XI, *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse. Séminaire*, Paris, Le Seuil.
- LARUE-TONDEUR J. (2011), *Ambivalence et énantiosémie. Des tendances et désirs de la psyché au langage et à la poésie*. Éditions Lambert-Lucas, 340 p.
- LEWIN K. (1917-1982), "Kriegslandschaft." *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 1917, 12, 440-447, *In*  
<http://www.lewincenter.ukw.edu.pl/bibliography.php>
- LEWIN K. (1917-1982), « Die Psychische Tätigkeit bei der Hemmung von

Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation. *Zeitschrift für Psychologie*, 77, 212-247.

- LUPASCO S. (1951), Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie - Prolégomènes à une science de la contradiction, Coll. "Actualités scientifiques et industrielles", n° 1133 - 2ème édition (1987) : Le Rocher, Coll. "L'esprit et la matière", préface de Basarab Nicolescu.
- MARCEL J.F., (2002), « Le concept de contextualisation : un instrument pour l'étude des pratiques enseignantes », *Revue Française de Pédagogie*, n° 138, pp. 103-113.
- MORIM DE CARVALHO E. (2010), *De l'inconscient au conscient. Variations sur le paradoxe*, 1<sup>er</sup> Vol., Édit. L'Harmattan, 409 p.
- PIAGET J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, 125 p.
- PIAGET J., HENRIQUES G., ASCHER E. (1990), *Morphismes et catégories. Comparer et transformer*, Delachaux & Niestlé, Inédit, 220 p.
- PEIRCE, C.-S. 1998, « Pragmatisme », *In The Essential Peirce II*. Bloomington : Indiana University Press, p. 398-433.
- SAVALL H., (1978), « Compatibilité de l'efficacité économique et du développement du potentiel humain », *VII<sup>e</sup> Colloque International au Collège de France*, organisé par François Perroux et Jean Piaget, 1977, *Revue d'Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI<sup>o</sup>, n° 3-4, « Equilibre et Régulation, Droz, Genève, 1978, pp.561-593.
- SAVALL H. (1989 [1975-1978]), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, préface de J. Delors, Paris, Economica, 1989.
- SAVALL H., ZARDET V. (2015 [1987, 1995a]), *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*, Economica, 405 p.
- SAVALL H., ZARDET V. (2005 [1995b]), *Ingénierie stratégique du réseau*, Paris, Economica.
- SAVALL H., ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- SAVALL H. ET ZARDET V. (2005). *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Éd. Economica, 195 p.
- SIMONDON G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de formes et d'information*, Millon, 571 p.
- TARDE G. (1897), *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Felix Alcan
- [http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde\\_gabriel/opposition\\_universelle/opposition\\_universelle.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/tarde_gabriel/opposition_universelle/opposition_universelle.html)
- THOM R. (1980), *Paraboles et catastrophes. Entretiens sur les mathématiques, la science et la philosophie*, Flammarion, 195 p.
- THOM R. (1984 [1972]), *Stabilité structurelle et morphogénèse. Essai d'une théorie générale des modèles*, Interéditions, 351 P.

VIROLE B. (1995[1992]), *Sciences cognitives et psychanalyse*, Presses Universitaires de Nancy, 273 p.

# THE RHETORIC OF CHANGE AND THE DARK SIDE OF RESILIENCE

Study Group on the Dynamics of Organizational Change (IL NODO group, Turin)<sup>36</sup>

Mario PERINI

Elisa BERTANA, Ornella DiBENEDETTO

Barbara PIAZZA, Maria GRAZIA SIRI

## THE RHETORIC OF CHANGE

The anxiety of change is hitting not only business enterprises but also other organisations like the National Health Service, which is facing new tasks, restraints, tic and procedures brought in by corporatisation; the school, which has to engage in recurring ‘cycle rearrangements’, the so-called school self-government, the lack of resources and the widespread indiscipline; voluntary service agencies and social private sector agencies are increasingly forced to try their strength and face the need to become efficient, productive and professional while they are dealing with needs and huge problems.

A consulting agency has written in their brochure

*Change, economic and social pressure, instability and globalisation can be seen as a problem or as an opportunity to grow. The biggest risk is not to face the ‘risk’ of change. Nowadays more than ever, people who can transform difficulties into opportunities prove to be winners.*

After all what does “be able to face risk” or “be able to transform difficulties into opportunities” mean? How can we help people (or groups and organisations) to carry out this difficult step without asking them to perform an impossible task? Or end up urging them, as the English says, “pull yourself up by your bootstraps”?

The choice of the term “innovation” instead of “change” can become a reassuring and user-friendly tribute offered to a public which is paying heavy economic, social and emotional costs for changes in progress and which will probably favour a focus set on novelty, hope and development.

Anxiety for the change of perspective is, in a defensive way, converted into innovative pressure, with the support of the comforting illusion that change is only just a strategy which can be actively introduced, made governable and tamed denying the evidence that shows us its real displaced and catastrophic nature. A bursting which may become an opportunity but that, at least at the beginning, we have to endure and try to tame like the “wild thoughts” Bion speaks about (Bion 1997).

To be able to tame the *anxiety for the change*, which makes this dreadful because

---

<sup>36</sup> Mario Perini, Elisa Bertana, Ornella DiBenedetto, Barbara Piazza, Maria Grazia Siri

of the real problems and the inevitable emotional costs, first we need to recognize it. To do this one needs to overcome certain psychological defences, both group and individual ones, especially the disenchantment towards different forms of “rhetoric of the innovation” which press only on positive aspects.

All aspects of work such as human relations correlated to it as well as the roles and tasks which the organizations assign to their members are permeated by anxiety. Working not only makes you tired, but it also arouses a great quantity of anxiety and stress. Entrepreneurs are anxious because they fear the harshness of competition and are afraid of failure, of not being able to adjust to changes, of being taken over by larger groups and therefore disappear. Executives are anxious too as they fear they may not reach the increasingly demanding set objectives. They are also worried about not-succeeding in keeping up with innovations or becoming useless and obsolete as well as destroying their marriages or ruining their careers and being overtaken by some extremely ambitious youth. Finally, employees are anxious because of redundancy, mobility, dangerous jobs, digital revolution, precariousness and outsourcing. They are afraid of losing their jobs or getting a wage cut. They also fear drastic changes in their jobs (time, places, processes, roles, duties) and the uprooting from the community they belong to. (Perini 2013)

Perhaps, it is possible to understand the universality and tenacity of resistance to innovation only by considering the complex relationships between the change and the emotional answers which it inclines to generate, in terms of persecutory anxiety, mourning, feeling of loss, anguish due to separation and narcissist wounds (Marris 1974, Kets de Vries & Balazs 1999).

Unfortunately, the current business philosophy privileges only “strong” and optimistic behaviour, positive thinking and *empowerment* offering both leaders and collaborators few instruments to face weaknesses, not just individual ones but the inevitable vulnerabilities and the leaks within the organization as “human system”. It reasonably asserts that innovation is positive and essential for the survival of the company but when facing the paradox of powerful and underhand resistance to change, even when everyone seems utterly convinced about its necessity, it does not know how to deal with that away from authoritarian decisions.

Bauman in *Modus Vivendi* specifies:

*Our life perspectives are based on notoriously unstable ground. Our jobs and the companies which offered them are also unstable so are our partners and our network of friends, the position that we have in society and as a result our self-esteem and confidence. “Progress”, which once was the uttermost sign of radical optimism and promise of happiness universally shared and enduring, has moved to the other side of the axis of expectations....: now “progress” means the threat of inexorable and inescapable change. Instead of promising peace and relief it forecasts only crisis and constant apprehension without a moment of respite.* (Bauman, 2007) clarifying how the costs of human change are high, the same as

those of motionlessness.

Dealing with the issue of the costs of change we should keep in mind a relevant set of concepts deriving from the “Hidden Costs/Performance” theory, that has been conceived by Henri Savall and Dominique Zardet (Savall & Zardet, 1992) and further developed by ISEOR scholars through the creation of an original managerial tool named “Socio-Economic Approach to Management” (SEAM). This approach is particularly aimed at identifying hidden costs and reducing them to improve the performance of a given organization and to guide it “towards a more human-centric dynamic” (Desmaison G. & Vandenhove G., 2017).

Among the heaviest hidden costs there are those raised by envy and the related social defenses that organisational changes tend to massively mobilize as a result of social comparisons, narcissistic vulnerability, feelings of injustice and inferiority. Being envy generally neglected, disavowed or unseen, its consequences remain under the surface and its costs are mostly hidden and therefore unavailable for evaluation and measurement. When considering the organizational impact of direct envious attacks or sabotages, lack of cooperation, wandering around to control colleagues’ supposed privileges, not to mention defensive underperformance enacted by talented people who are afraid of being envied (the so-called “tall poppy syndrome”), their overall financial weight would be estimated up to 20% of the total turnover.

A special kind of hidden costs affect typically the healthcare organizations, where the anxieties experienced by professionals combined with the clients’ expectations and the risk of lawsuits for malpractice stress so often the system to spend more money by providing excess services or unnecessary clinical testing for what has been called “defensive medicine”.

We have talked about change as a catastrophe. “Catastrophic change” is a term exquisitely Bionian and is also the title of an important essay of his. (Bion 1966)

One of the most delicate processes of knowledge for Bion is what he calls “transformation into O”, where O represents the “thing in itself”, the original fact, the truth. In short, he states that it is possible to reach the deepest and vivid knowledge about psychic reality but this transformation is feared (that is why it causes resistance) because it always has a destructive character. Bion calls this “catastrophic change” as it arouses a violent disorganization of the system and of the previously established balance.

However, this “subversive” nature of change is at the same time a destructive hazard and an opportunity for development.

*The catastrophic change is an evolutionary phenomenon of mental growth. It can be compared with an explosion which transforms a pre-catastrophic moment into another post-catastrophic one rich of emotions. It is therefore associated to a transformation. It is not a disaster but an evolution starting point (...). Although it is a matter of a deep emotional state it intertwines with a feeling of crisis which can be found either in psychic life or in groups and in society.*

(Grinberg, Sor & Tabak De Bianchedi, 1972)

Nowadays everything is exposed to constant catastrophic change, mental health, health in general and welfare, politics and economy, civil living among communities and nations, the same environment of our planet. This implies terrifying risks, but it may also urge to research and develop new ideas, new equilibrium, new dialogues and social contracts.

The new idea (which Bion calls “the mystic” or also “the Genius”) is a precious contribution for the growth of the group, as well as the innovation is for work organisations and for human communities but its ability to destroy tradition, rules, dogma, equilibrium and pre-existent knowledge gives it a devastating power which Bion will describe in his essay on “catastrophic change” (Bion 1966).

In “Attention and interpretation” Bion writes: *The ‘mystic’ is both creative and destructive* (Bion 1970) ... and beyond:

*The group and the mystic are essential to each other; it is therefore important to consider how or why the group can destroy the mystic on whom its future depends, and how or why the mystic may destroy the group* (ibid.)

Therefore, to be able to emerge, the innovative thought (change, the meeting with truth) needs to be held and assimilated by the group, which has to accept to endure a transformation but it also needs to be protected from the destructive action of the “Genius” or from the thought of it. An “interior agency” (in the mind, in the group, in the institution) sees to this purpose which Bion, using a political term, has named *Establishment*. The function of the *Establishment* is to take up and absorb the consequences so that the group is not destroyed” (*Ibid.*)

In organizations and in companies new ideas are often tried out as devastating because, destroying or questioning the traditional thought, they threaten to destroy also the organizations and the companies which have developed from that thought.

One of the ways for the group to mobilize the Establishment in order to protect from new ideas is the defence of orthodoxy: innovations are branded as heresies or condemned as blasphemous ideas. At that moment the group splits into two subgroups, traditionalists attack the mystic (or the Genius) trying to eliminate it as it embodies the new ideas while at first the followers and the disciples seemed like they were supporting it but in fact they are gradually arranging to neutralizing it through institutionalization, the creation of a Church and a new orthodoxy until the new ideas are pigeon-holed in a new dogma.

*The individual always displays some aspect of his personality which is stable and constant... In this stability will be found the counterpart of what... I have called the Establishment.*  
(Bion 1970)



In comparison with the formation of thought, this model points out the fear of change, the tendency to keep to the well-known and the rigidity assimilable with the mental mechanisms which support belief systems and prejudice. With regard to the functioning of groups and organizations, a crucial matter is rising. This question is about the role of leadership in dealing with creativity and innovation assuring at the same time that institutional security conditions are sufficient.

As we know the *Establishment* has the ability and strength to tame “wild thoughts” and it can suffocate new ideas institutionalizing the Genius, which in such way – As Bion reminds us – risks of being “loaded with such honours that he sinks without a trace.” (Bion 1970).

On the other hand, if the Genius is incorporated in a very rigid institutional container, it may prove violent enough to break and cause a “catastrophic change”.

The first danger that the leadership exercises towards its own organization does not depend on the risk of becoming an expression of key-assumptions and of theirs anti-task tendency. Even a creative and task orientated leadership may threaten the institution if it sets itself mainly on the Genius side, or on the innovation side, ignoring the resistance to change and the fear of catastrophe which that brings. In times like these, we can imagine how leaders are feared and their plans sabotaged when the innovation accelerator and that of change management, like harassing leadership tasks, is crushed flat-out without taking into account the human costs.

On the basis of these considerations we might be tempted to express the hypothesis that the attacks on the leadership, carried out so frequently inside groups and organizations, are not mainly caused by members’ enviousness for the privileges and the power of the leader but by an obscure and not totally irrational fear for the potential destructiveness implicit in the leadership command and because of the subversive charge of the new ideas and of the innovative visions of the leadership. The leadership, as an innovation and change bearer, would therefore be dangerous so the strategic thought should include *Establishment* elements. Namely actions and devices which will bridle the new idea, canalize it and redeem the effect preventing it from freely exercising its destructive action which would bring intolerable anxiety.

The focus on (the choice of) the emotional sphere in the analysis of change can be justified starting from two main assumptions. On one side there is the challenge for the modern organizations and for their managers and employees like a series of system disturbances:

1. Globalisation at a “macro” level, whose counterpart at a “micro” level is an increasing tendency to fragmentation and tribalism.
2. The constant acceleration of the processes of change.
3. The melting of the borders, ties, organizational identities (cfr. Bauman

2000),

4. The increasing instability, uncertainty, complexity and unpredictability of the modern world from which arises the “impossible mission”, for contemporary organizations, to govern the chaos.

On the other side we have the imposition, which is now inevitable in any organizing sphere, of the acknowledgement of the primary role played by emotions in determining the climate, the path and to a great extent the same company destiny; a role at length denied – even after the release of Goleman’s tell-all book about “emotional intelligence” (Goleman 1995) – with pretension that the organizations were fundamentally rational, or confined to the dimension of individual personality.

An article by Franken and Ray, with the meaningful title of “Emotional Economics”, states among other things that

*The emotions people have in the workplace can motivate them to build, stagnate or destroy the value of a business. In a well-organized emotional economy, emotions motivate people to be productively engaged in their jobs, and to adapt during growth and organizational change. When people are motivated to perform productively and adaptably, especially the core people, shareholder value tends to grow. In a poorly organized emotional economy, whether it has too much emotional interaction or too little, whether it suffers chaotically under-structured emotional interaction or brutally over-scripted ones, emotions motivate people first to protect themselves from the workplace, especially from changes in the workplace. (Frankel and Ray, 1996-97)*

## **A SUSTAINABLE FLEXIBILITY?**

**Flexibility** is the first adaptive quality that change requires from people, groups and organizations.

In this beginning of century the term “flexibility” has become a compelled password within the economic system built from the modern western capitalism. A password strongly articulated in the entrepreneurial world as a new frontier of liberalism and of competitiveness in opposition to bureaucratization and dirigisme but also necessarily accepted by politics and trade union as an inevitable cost of development and adjustment to new scenarios and economic and social contests of the post-industrial era.

Nevertheless “after the euphoria of the last decade – Sossella has written in his review of ‘The flexible man’ by Sennett – we see a wholesome change of mind about the reality of the triumphal capitalism. All that glitters is not gold, economic liberalism is causing incurable damage in the social fabric...” and he goes on:

*Reengineering and downsizing have forced thousands of people, even in top position, to resign from their companies, but much worse they have undermined people’s trust in themselves and in society.*

*There used to be a work routine which did not only have negative implications. It infused security, it determined faithfulness to one's company and loyalty towards colleagues and seniors. It granted a foreseeable career, often based on seniority, and it allowed long term projects. It enabled people to reach their goals and, in some way, to enjoy life.*

*Today's workers are always on their ways, they are forced to chase the sudden and unpredictable economic changes. They are unable to bear the rhythm of the changing changes as they are distressed about the future and the fear of not being able to make it. They have no time to dedicate to their children and no pre-established models to pass on to them, without the possibility to elaborate a personal and professional narration with a coherent development and which would allow them to build a fairly stable identity.*

*With every change of job they dramatically start again from scratch. When over fifty, but often before that, they are inevitably burnt, excluded because of groundless still extremely vicious privileges. (Sossella 2002)*

Sennett's essay – which in English bears the eloquent title “The corrosion of character” (Sennett 1998) – explores the consequences of flexible capitalism on the worker's personality and life style. Indeed “character” translate not only the term “character” but it includes “the permanent traits of our emotional experience”. Richard Sennett, professor of Sociology at the London School of Economics and at the New York University, while not being definitely a radical, sternly criticizes American modern capitalism as a sort of “neo-Taylorist” liberalism based on denial of the human factor.

In the social organization of the mid-twentieth century – ruled by the large enterprise, by a strong trade union and by substantial guarantees supplied by the welfare – job security, the priority of secure employment, of lasting competences and routine activities offered people, either blue-collars workers and managers the possibility of making long term plans, of building self-assurance and trust in society and in the enterprise. Member of contemporary organizations, plunged in insecurity and daily precariousness, no longer possesses (and therefore cannot hand down to their children) those loyalty models and mutual commitment which are now in contrast with flexibility imperatives, with personal bonds and with the volatility of the belonging to a company.

To the old Ford model of the family-business, in some way “protective” towards their employees, has followed the reticulated industry of the twenty-first century with its new horizons of uncertainty, “liquidity” (Baumann 2003), impersonality and risk. The treaty among the manufactures, between company and labour force, which has always been conflictual yet also basically in agreement, has broken up maybe irremediably leaving its place to a basic lack of confidence about the supremacy of individualism and narcissistic de-commitment from the sense of collective welfare. In parallel with the individualism triumph there is a weakening of bonds and identities. The result of this mix, between narcissism culture and the weakness of the individual, is precisely the flexible man, versatile, always on the move, endlessly adaptable

and manipulable.

But, as you can easily imagine not without costs.

Now we know for sure that there is a number of workers who choose “flexibility” as they are looking for a better career and want to improve their economic conditions through change or because they are seduced by the exciting aspect of risk and by the opportunities offered when you have to reinvent a new job and a different position. For many other though – who are the majority – flexibility is a compulsory choice, as it arouses essentially from the processes of downsizing, externalisation and outsourcing and from the management of redundancy, dismissal, unemployment and the new conditions imposed by the market and by the job structure which nowadays consists of various different forms and dimensions of contracts at a low protection threshold. From part-time to teleworking, temporary job, internship, full time job, training contract, consulting, job sharing, job on call, partnership on projects etc. In this scenario – which at present is going through the digital revolution tsunami, job automation and the 4.0 industry– the cost of human flexibility have the same value of a series of continue experiences of exclusion, of loss of belonging and breakage of ties in a humiliating path of nomadism or professional marginalization, burdened with painful feelings of failure, of anonymity and social drift.

The point is that, even excluding interpretations spoiled by partisan interests or bad faith, the same flexibility must be looked at as a process which takes place in a complex system and therefore cannot tolerate linear and simplified reading. The fact that it takes into account the need of adjustment to inevitable changes and that to some extent it represents even an innovation stimulus (new stiles of life, new working models, new professions) does not mean we should only see the positive aspects and certainly not to settle the matter with the quick assertion that every change has its costs. If the costs of a strategy exceed the benefits the strategy is wrong or at least it should be rethought or modified.

Unless the costs and benefits press in different extent or in divers times on different subjects, and this is precisely the suspect that certain policies of flexibility tend to engender; that to the immediate benefits for the organizations correspond mainly only costs for individuals, in view of undefinable future benefits. When, as often happens, the relationship of mutual trust and responsibility between enterprise and employees is missing, common interests between the two parts also disappear and it is impossible to state that the benefits for the enterprise are automatically a benefit for its members (and vice versa). De facto every man for himself and too bad for the ones who cannot make it: in accordance with the dictates of the new social Darwinism only the most suitable subjects will survive.

Even if we left out the ethical-juridical and social-economics effects of a large scale breakage of the agreement among manufacturers - which could enact a new “class conflict” among individuals and organizations, both parts engaged in

exploiting in a parasitic way the resources of the other rather than producing wealth – we cannot avoid to question another kind of foreseeable fallout like personal and emotional costs. Those costs which precariousness culture, generated from flexibility culture, is passing on to a large number of people, generating anxiety, suffering, anger and frustration in such a pervasive way that the spreading of new forms of “work-related illnesses” is dreaded (work clinic is already studying the epidemiology of new “syndromes from precarious work”) and make peremptory reference to the so much declaimed corporate social responsibility.

The thousands small and large, conscious and unconscious forms of collusion with this culture on the side of workers – it does not matter whether permanent or temporary – and of their political and trade-union representations will not let us get away with it in a smart and simple way demonizing the business and burdening it with all the faults of this situation. When the ties, evolved among people and between them and the social fabric, are jeopardized the human mind can always get to ways of relationship within its archaic and immature repertoire. In his work “A child is being beaten” Freud (1919) describes how children can unconsciously arouse aggressive reactions in their parents like pushing them to look after them, even if in a rude and punitive way, sketching out the essential of what we, psychoanalysts, call a sadomasochistic object-relation and that in a couple relationship, despite everything, proves to be an extraordinarily thick glue. I have the impression that, regardless of the macro-economic factors, the new “treaty” that in the flexibility era connects the organizations to the individuals is precisely a collusion of this nature.

Sennett’s essay (*ibid.*) mentions several types of emotional costs that burden “the flexible man”.

- The bewilderment of sense and continuity of its own work history (and in a wider sense of life tout court), the dissipation of identity and the loss of self-esteem, which come down from career fragmentation and disappearance of lasting ties.
- The constant exposition to risk, to precariousness and to insecurity, furthermore, presented as a positive myth and a chance of success from which comes the inevitable amplification of the trauma of failure and creation of vulnerability condition.
- The crisis of belonging to a group, an organization or a community, induced by the evidence that no one is useful “as a person” and everyone is interchangeable and eliminable.
- The difficulty in forming interpersonal relationships, collaborative relations or of stable solidarity.
- The disconnection between working time and the time of life, which creates the conditions for a conflict between “personality” and “experience”.

- The backing from the “us” dimension (so-called *communalità*) in favour of a “I” more and more weak and antisocial, expression of a “fragile subjectivity, disorientated and insecure about its own needs as well as its own rights” (Paoli, 2006).
- The aging and the premature obsolescence caused by the lowering of the working age, by the higher adaptability of young people and by the depreciation of professional experience, which change the generational experiences and makes the over 40 feel old and demolishable.

The most dramatic aspect is that the central core of precariousness and instability is precisely inside work. The novelty is that this process is not only affecting the vulnerable labour classes, the less qualified workers but also positions traditionally stronger and valuable like technical and managerial. Reading Sennett’s book “one has the impression that the managers are always on the edge of a precipice, more and more aware of it and always more conscious of the absence of alternatives. There is no trade union and there are not horizontal structures of solidarity or other organized forms of defence, as it has been for the working class. Temper is spoiled for this reason. (Pugliese, 2000)

Well, should we consider flexibility as a social disease of our time, or as a vicious invention of the neoliberalism, or could we imagine a “sustainable flexibility”?

Sociologist Luciano Gallino, recently deceased, in one of his essays precisely called “The cost of human flexibility” was asking himself exactly this question. If the assumption is, as Galliano wrote, that “people may not like flexible work, according to a work conception not merely mercantile, but it is here and it will last long because it is closely ingrained with the organizational models and the enterprise technologies of the XXI century”, then we should ask ourselves whether and how is it possible to make flexibility sustainable. (Gallino 2001). According to the author’s opinion the demand of increasing flexibility is due to the claim of exorbitant profitability of the corporate investors of whom the top managers are hostages. He is also convinced that this culture contributes, on one side to the fragmentation of the working class and their forms of association and on the other to the lack of responsibility of the enterprise. Like Sennett he takes into account especially personal and social burdens to be paid by workers who are subject to flexibility, burdens which are completely ignored or not mentioned both in the public and private sectors, and he does this in order to elaborate proposals for interventions which aims to attenuate them and render flexibility more sustainable.

Following a careful recognition of the archipelago of flexible work, namely those which “required people to repeatedly adapt the organization of their own existence – in their lifetime, during the year, often even during the month or week – to the changeable needs of the productive organization or organizations which they work for”, Gallino tackle the subject of *insecurity*,

which is considered as the common element of all these atypical types of jobs. It's all about jobs which are “in different ways and from different points of view insecure, unstable, temporary, subject to cancellation, uncertain, without a guarantee of duration, short-lived or short” (ibid.). The human costs which they imply are classified by the Author in three different types of insecurity:

1. An *existential insecurity*, due to limited or lack of possibility in expressing forecasts or plans for the future.
2. A *professional insecurity* linked to the impossibility of gaining work experience which one could transfer from one job to another.
3. A *social insecurity* (or more precisely *psycho-social*), produced by the corrosive working instability on life relationships, the identity and social integration of the person.

Let alone *economic insecurity*!

(Paoli, 2006)

## **RESILIENCE AMONG RESISTANCE, ADAPTATION AND SUSTAINABILITY**

While the social environment complexity is increasing, the inability of people, of their organizations and their politics to face it becomes more evident. The growing turbulence in the condition of life for an increasingly large number of people and the contacts and the more and more frequent aggregations among people who once lived separately, the globalization of markets and the “liquefying” of the corporate structures as those of private life, and in general the rhythm and importance of changes which are taking place raise issues that are challenging our efforts of simplifications and our ability to give them a meaning and a solution.

Although this new “social ecology” has generated and still is generating in people and organizations non-stop adaptive processes, we need to recognize that they are adjustments almost entirely “autoplastic” – where is always the “subject” who has to adjust to the context rather than the opposite – and in many cases frankly dysfunctional, merely real maladjustments.

Adjusting to environment changes – biologic, economic, cultural – surely represents a talent of the more sophisticated organisms and a resource for development but we can allow of this optimistic resource on two conditions:

1. That the call for change does not demand resources which are exceptional or excessive for quality and duration.
2. That the human costs (physical, psychologic and social) of the adaptive effort – which biology calls “stress” – are all in all reasonable and sustainable in the long term.

Now, the critical elements of the complex scenario which we have to face daily

are not only a storm of, unfamiliar and unpredictable new situations in respect of which the competence and experience cannot help decision and action, but are increasingly represented by the enormous dilation of consequences, by the impact and relapse of any choice or behaviour even if very small or localized, as in the well-known aphorism about the theory of chaos whereby the flapping of a butterfly's wing in Brazil can cause a tornado in Texas. Basically it is more and more difficult for us to know what to do and we hardly ever know the results of what we have done. We have to face up with and solve problems which appear to prove irreversible processes or refractory to any suggested solution and whose dynamics we find hard to understand not to mention the pretension to manage them. Events often seem to take directions and have meaning which show strong rigidity which however are not firm nor definitive and therefore are not useful in solving problems as they tend to broaden and make them worse. Problems which we, in vain, try to master through theories, languages and instruments that were not conceived for such complex situations, or that channel into institutions – family, school, welfare – not created for that purpose.

For these reasons a change, unanimously considered absolutely necessary but experienced as a unsustainable one, can be hindered by resistances from the people who fear its development.

The term “resistance” applied to change, even if eloquent, does not seem quite appropriate. First of all, it simplify the process too much, which among conscious and determined aspects as well as unconscious ones, reveals a considerable complexity. Besides it has a background of judgement and moralism (which actually amounts to disloyalty), non-stop resistance and sabotage. This element of prejudice surely does not help comprehension and the management of anxiety which makes it difficult for people to accept change.

Change is scary, even if you are the one who decided and wanted it, even if you are the one who rule it and even if the foreseeable result is desirable and for the better. The anxieties for change are strong and have to do with primary distresses connected with separation, the loss of attachment bond and self-confidence, identity crises, danger and the unknown, the catastrophic destruction.

In this respect healthy individuals, groups and organizational systems do not act much differently from patients undergoing mental health services treatment.

Resistance to change, all things considered, can be described as the action of defensive systems, partly conscious but to a large extent unconscious, which are mostly revealed through individual's boundaries with collective, interpersonal and systemic ways – those which Jaques and Menzies have called “social defence” (Jaques 1955, Menzies 1961).

The way in which resistance works to hinder change are numerous and



different. We will try to draw up a provisional list of them here. So a change can be opposed

- a. Denying or underestimating its necessity.
- b. Untruthfully stating that it has been accomplished or postponing it to a time when the “conditions of the contest will be optimal”.
- c. Idealizing it (and in that way exposing it to the disappointment and denigration when the results will not appear so extraordinary) or, on the contrary, demonizing it with psychological terrorism or the establishment of cultures “defensive” and adverse to risk.
- d. Overestimating the expected benefits and minimizing the costs and dangers, the anxieties, the fears, the need and people’s conflicts of interest.
- e. Changing everything so that nothing will change (syndrome of “The serval”).
- f. Assigning impossible missions and tasks to oneself that are destined to fail.
- g. Paralysing decisions in demagogical assembly-listing or dissipating responsibility in the confusion of roles.
- h. Introducing control, measurement and procedures obsession.
- i. Fixing the group behaviour at a prevailing basic assumption (Bion 1961), with consequent decisional paralysis (BA of coupling), upwards delegation for responsibilities (BA of dependence), fragmentation in subgroups engaged in chronic contentiousness, schisms and religious wars or looking for scapegoats and external enemies to pass them on the costs, risks and failures (BA of attack-escape).
- j. Boycotting it, directly or indirectly, with the emotional levers of rivalry, scorn, jealousy and envy.
- k. Depriving people of the resources, time, information and the necessary authority to realize it.

We have asserted that positive adjustment to change has as a condition that should be experienced and tried as sustainable. On the same objective elements, this sustainability is functional to people’s awareness, to the quality of information and communication, to a culture inspired by social co-operation (beyond rivalry and enviousness), by sense of reality (realism, stemming of almightiness, prevention of fake news) and by the capacity to accept differences and managing conflicts. As we will see, a crucial role in creating and maintaining these conditions is played by leadership and by its ability of handling and caring for the container (institutional or social).

Central element of sustainability is what Bion calls “negative capability”: that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason” (Bion, 1970).

It's the patience, the refraining from the temptation of explaining everything, giving yourself time, the ability to wait until you get other information or something turns clearer or the mind establishes connections or elaborates experience. It is about asking yourself questions and leaving them open for a while, without filling them with answers premature or dictated by anxiety. It implies tolerance and responsibility for the waiting and the doubt, suspending the action without demonizing it and neither falling into the idleness of the psychotic world and without capitulating into the emergency logics which dominates the present culture of services and also part of the enterprise world.

In this respect negative capacity can be considered as a crucial function of *leadership* and *governance*, inside the clinical governance as well as in business management.

As it has been mentioned, the leadership – as a group function and managerial responsibility – is an essential factor of sustainability. The first requirement for leadership is presence: primarily the material one, the solid presence in the service next to the clinic activity and the administrative processes, but even more the *mental presence* – which consists of the following qualities:

1. keep people in mind and be able to listen to them.
2. take care of the working group and worry about the task.
3. make decisions and create reflexive space.
4. control anxieties and offer challenges.
5. sustain self-esteem (job satisfaction), manage conflicts and stem critical behaviours, in a swing from maternal (holding) and paternal (containing) functions.

Another basic requirement of sustainability is the ability to deal with conflicts.

*“The highest ‘degree of dynamic’ in an institution is not determined by the absence of conflicts but by the possibility of explaining them, face and solve them in an institutional sphere. That is by the degree to which the people who operate in that area, or are involved in it, have taken responsibility for them during their duties or tasks. Conflict is a normal element and it is indispensable for the development of human being and for any of its other manifestation: the pathology of conflict is connected, more than with the existence of the conflict itself, with the lack of resources necessary to solve or galvanize it.”* (Bleger, 1966)

Conflicts management requires:

1. A “conflict culture” which is able to tolerate and understand conflict, without demonizing it but learning to rule it and, if possible, to use it.
2. Institutional devices to contain conflicts and deal with them avoiding their degeneration.
3. Enough availability of time, knowledge and authority to intervene effectively.

#### 4. A leadership and an institutional container which are stable and reliable.

Since leadership, after all, nowadays should mainly promote change, we could imagine that to play this role it needs first of all to perform that function of containing anxiety which allows it to rule the destructive and subversive aspects of innovation, reducing resistances to change and the “catastrophic” distresses which nourish them, and at the same time allows it to preserve new ideas and creativity.

How climate deteriorates because of change is well-known: the starting point has almost always to do with former anxieties linked to instability, loss of self-assurance, threat to identity or belonging, to internal and external real or imaginary danger, to the fear of error and its consequences and in conclusion to the evidence that the unknown and not contained anxiety inevitably increase in intensity opening a way to fears, angers and conflicts which tend to become chronic. If action is not taken personnel may gradually show up distrust, suspicion, hostility or discouragement and aboulia or on the contrary an apprehensive and megalomaniacal hyperactivity and the tendency to overdo things. Naturally at the first operative difficulties or at the first mistake staff may react with blame, the search for a culprit and the denigration of other people’s work, the isolation in one’s own task (fragmentation of work), sheltering in rules and procedures (bureaucratization) and defensive castling inside one’s own “squad” or in one’s own sector (area, service, department) while the other sectors are perceived as extraneous or even enemies (tribalisation). These collective emotional states – which change frequently triggers – along with individual suffering of leaders, collaborators and clients involved - are the most common indicators of discomfort and risk for team work and for the whole organization.

Another adaptive reply to change is resilience.

Resilience is a term which in the latest years has become very trendy. Marten defines it like this:

*Resilience is the ability of an ecosystem or social system to continue functioning despite occasional and severe disturbance. To understand resilience, imagine a rubber band and a piece of string tied in a loop. If the rubber band is stretched to twice its normal size, it returns to normal once the pressure is released. The rubber band is resilient because it can return quickly to its normal shape after being changed by a severe stress. The loop of string is very different from the rubber band because it breaks if stretched beyond its normal size and is therefore not resilient. Buildings are resilient if they are designed to withstand severe earthquakes. Social systems and ecosystem are resilient if they survive severe disturbances.* (Marten 2001)

Resilience is a concept borrowed from physics of materials which since some time has found useful application also in human and social sciences. In biology it is the ability of an organism to self-repair after a damage. In clinical psychology it indicates the capability of a subject in overcoming a trauma or a

long-lasting stress without pathological consequences or permanent alterations of personality. For human ecology and for sociology of the organization, resilience becomes a point of strength of the sustainability of an ecosystem or of a development strategy: the implicit attitude is to go ahead without giving up despite difficulties.

Elena Giuntoli has written:

*Resilience is... a concept which refers both to resistance and adjustment and we could explain it like the quality, of a human being or of a material, of keeping intact some of its attributes after upsetting events. Being resilient today means firstly to understand new challenges and to admit that the changes which are taking place are phenomena closely linked, every one is the cause and consequence of the other and they must be considered as a mechanism in a larger system.*

*Therefore they should be approached as a unique large issue, according to global policies which at the same time take into accounts different sectors (agriculture, energy, mobility, town planning, environment). Since it is not possible to go back in time, the only course of action is to find **new equilibrium**: for instance, if, compared to the past, the liveability of some areas of the planet is jeopardised by **climate** changes, which produce more and more frequent catastrophic events (like flooding or hurricanes), as well as to ensure that the situation does not get worse we have to find alternative answers which fit the current context (like housing to avoid depopulation). Or, if some towns have the opposite problem, overcrowding, we will need to think about sustainable urban development plans, respectful of both the environment and the community needs (services, transport and so on). (Giuntoli 2018)*

But resilience is not without costs:

*Resilience is desirable, but it can conflict with other social objectives that are equally beneficial. Efficiency, for example, has become crucial for modern commercial enterprises because low operating costs are essential for survival. Economic efficiency and resilience are often in conflict because the redundancy that reinforce resilience requires extra cost and effort. Economic pressures to reduce resilience are increasing as competition tightens in the global economy. (Marten, ibid.)*

These costs are often hidden away in the interests of profit which tends to emphasise only costs arising from “excessive” resistances to change that – too often investigated in a superficial and hasty way – are considered as a bloc or even a boycott for a non-well defined necessary innovation which is supported as a dimension of novelty, hope and development.

On the other hand, economic and social scenarios nowadays sustain the imperative need for continuous adaptation to the tumultuousness of the globalized world, without any possibility of questioning the sense or meaning of resistances to change.

Proceeding then with the extension of the company, and/or the single organization, scenario in the world the need to conceive resilience as a global chance of survival, not only for millions of human beings but for the entire

ecosystem, becomes evident. Behind the rhetoric of adaptation to change scenarios of apocalyptic destruction, where adaptation becomes mass destruction, emerge. For the leaderships of companies, public administration and governments it would be extremely educational to compare the reports on the condition of hunger in the world (FAO 2018 report: “The state of food security and nutrition in the world. Building climate resilience for food security and nutrition”) with the data on global distribution of wealth (WID, World Inequality Database, report 2018). It goes without saying that adopting this global approach may trigger other resistances connected to the need (not necessarily pathologic) of denying the state of things. And from this perspective it is possible to discover that even resistances are not always something negative and unhealthy. Sometimes there are changes that prove to be pathologic, senseless or destructive, then to resist them can become reasonable and sound.

We have seen how change inside a system produces strong anxieties and the onset of powerful defences, which nowadays are made more “psychotic ” by the difficulty in finding a concrete “enemy” and by the widespread sensation of being at the mercy of an alienating temporal acceleration and above all without a specific finality with the only purpose of maintaining and reproducing itself without producing a real development effect (Rosa 2010), a sort of idle bustling bound to self-sustaining.

Can we assume that the leadership, which in this case is the first one to be “accused”, is attacked not mainly by the enviousness of the members for the privileges and the power of the leader, but by an obscure and not quite irrational fear for the potential destructiveness implicit in the command function and for the subversive potential of new ideas and innovative visions of which is bearer?

How can we investigate the sense of resistance to change without dismissing it as a defence from the unexpected? When does resilience transform into “cultural doping”? Can resistance and resilience dialogue? These questions, still without clear and reliable answers, are waiting for new data, new knowledge and new experiences which will contribute in finding them.

Meanwhile the “Tavistock approach” tackles the topic of change (and those of resistance and resilience) placing a particular emphasis on the elaboration of unconscious psychological processes acting in human systems, especially in vicissitudes of anxiety and in the defence mechanisms set in place by individuals, groups and organizations. The key assumption is that such processes influence business relationships, the exercise of authority and leadership and particularly the attitudes towards change and that, in short, they can facilitate or vice versa obstruct business plans even if rationally built, carried out with competence and shared with all the corporate components.

For this reason such processes need to be analysed and “ruled”. Could not the “naive” imbalance towards an assumed (or even real) resilience capability induce the risk of misunderstanding the possibility that it may become

traumagenic and therefore weaken healthy and vital parts of an organization?

Not to mention that resilience can also have a “dark side”, capable of neutralizing positive changes. To be efficacious and lasting, change must consolidate new models of behaviour making them congruent with individual’s personalities and with the environment. (Lewin 1951). Consolidation which Lewin calls “refreezing” is a group process: if a transformation of the group rules and of the relational dynamics does not take place, changes tend to regress going back to the starting point, as it happens to a spring or to a rubber band when they are released from tension. This regressive movement, capable of completely dismantling a transformation laboriously accomplished, is usually attributed to a process of ... resilience.

## BIBLIOGRAPHY

- AA.VV. (2018) *The State of Food Security and Nutrition in the World - Report 2018*. FAO, Rome.
- AA.VV. (2018) *World Inequality Report 2018*. World Inequality Lab - <https://wir2018.wid.world/>
- BAUMAN, Z. (2000) *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press. (Tr.it. *Modernità liquida*, Laterza, Bari 2002)<sup>[L1]</sup><sub>[SEP]</sub>
- BAUMAN, Z. (2003) *Liquid Love - On the Frailty of Human Bonds*. Cambridge: Polity Press (Tr.it. *Amore Liquido*, Laterza, Bari 2004)
- BAUMAN, Z. (2007) *Modus Vivendi: Inferno e utopia del mondo liquido*. Laterza, Bari.
- BION, W.R. (1961). *Experiences in groups*. Tavistock Publications, London. (Tr. it.: *Esperienze nei gruppi*. Armando, Roma, 1971).
- BION, W.R. (1966). Catastrophic change. *Bullettin of British Psycho-Analytic Society*, 5: 13-24. (Tr. it.: «Il cambiamento catastrofico ». In: *Il cambiamento catastrofico*, Loescher, Torino, 1981).
- BION, W.R. (1970). *Attention and Interpretation*. Tavistock Publications, London. (Tr. it.: *Attenzione e interpretazione*. Armando, Roma, 1973).
- BION, W.R. (1997). *Taming Wild Thoughts*. (Edited by F.Bion). London: Karnac. (tr.it. *Addomesticare ipensieri selvatici - Tre inediti a cura di Francesca Bion*, FrancoAngeli, Milano, 1998).
- BLEGER, J. (1966). *Psico-higiene y psicología institucional*. Paidós, Buenos Aires. (Tr. it.: *Psicoigiene psicologica istituzionale*. Ed. Lauretana, Loreto, 1989).
- DESMAISON G. & VANDENHOVE G. (2017). “From Hidden Costs to Measureable Performance. From Heterodox Practices to Orthodox Practises”. 15eme Congres IIC/ISEOR 22/06/2017 Lyon

- FRANKEL, C.B. - RAY, R.D. (1996-97) "Emotional Economics and Organizational Brittleness « (OME ♥, - [www.ome1.com](http://www.ome1.com))
- FREUD (1919) "Ein Kind wird geschlagen". *GW* XII, 197-226 (Engl. "A child is being beaten", *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. XVII: pp. 175-204 - The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, London 1955)
- GALLINO, L. (2001) *Il costo umano della flessibilità*. Laterza, Roma-Bari.
- GOLEMAN, D. (1995) *Emotional Intelligence*. London, Bloomsbury. (Tr.it. *Intelligenza emotiva*. Rizzoli, Milano 1997).
- GRINBERG, L., SOR, D., TABAK DE BIANCHEDI, E. (1972). *Introducción a las ideas de Bion*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires. (Tr. it.: *Introduzione al pensiero di Bion*. Armando, Roma, 1975).
- JAIQUES, E. (1955) "Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety". In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (eds.), *New directions in psychoanalysis*, London: Tavistock Publications.. (Tr. it.: «Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva. Contributo allo studio psicoanalitico dei processi sociali». In M. Klein, P. Heimann, R. Money-Kyrle (a cura di), *Nuove vie della psicoanalisi*. Il Saggiatore, Milano, 1966).
- KETS DE VRIES, M.F.R. – BALAZS, K. (1999) «Transforming the Mind-set of the Organization: A Clinical Perspective». *Administration & Society*, No. 6, Volume 30, January 1999, pp. 640-675
- LEWIN, K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*. Ed. D. Cartwright. New York, Harper & Row. (tr.It.: *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Il Mulino, Bologna 1972).
- MAGGIO, A. (2002) "Flessibilità, Incertezza, Precarietà", *SPUNTI* (Studio APS) n. 6. 2002, pag. 91-96
- MARRIS, P. (1974) *Loss and Change*. London, Routledge & Kegan Paul, (rev. 1986).
- MARTEN, G.G. (2001) *Human Ecology: Basic Concepts for Sustainable Development*. London: Routledge (Tr. It *Ecologia umana. Sviluppo sociale e sistemi naturali*. Edizioni Ambiente, 2002)
- MENZIES, I.E.P. (1961) "The functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the Nursing Service of a General Hospital". In: *Containing Anxiety in Institutions: Selected Essays*. London, Free Association, 1988; and in: E.Trist - H.Murray (eds) *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Approach. Vol.1: The Socio-*

- Psychological Perspective*. London, Free Association, 1990. (Tr.it. «I sistemi sociali come difesa dall'ansia». *Psicoterapia e scienze umane*, 7,1/2, 1973; e in: M.Lang e K.Schweitzer (a cura di) *Psicoanalisi e Socioanalisi*. Liguori, Napoli 1984).
- PAOLI, A. (2006) Recensione: 'L'uomo flessibile' di Richard Sennett. *Fabrica Ethica* (Website: [www2.fabricaethica.it](http://www2.fabricaethica.it))
- PERINI, M. (2013) *Lavorare con l'ansia. Costi emotivi nelle moderne organizzazioni*. Franco Angeli, Milano.
- PUGLIESE, E. (2000), "La corrosione del carattere: Recensione de 'L'uomo flessibile' di Richard Sennett". *La Rivista del Manifesto*, 2, gennaio 2000.
- ROSA, H. (2010) *Alienation and Acceleration: Towards a Critical Theory of Late-Modern Temporality*. Aarhus University Press. (Tr.it. *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Einaudi, 2015).
- SAVALL H. & ZARDET V. (1992). *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés*, Editions Comptables Malesherbes-Eyrolles.
- SENNETT, R. (1998) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*.  
New York: W.W. Norton & Company (Tr.it. *L'uomo flessibile. le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Feltrinelli, Milano 1999).
- SOSSELLA, V. (2002) Recensione de 'L'uomo flessibile' di Richard Sennett. *Interruzioni* (Website: [www.interruzioni.com](http://www.interruzioni.com))



## CONCLUSION

### Quel rapport entre la résistance et la résilience ?

Résistance et Résilience sont plutôt des cousins germains. Elles cousinent selon que les facteurs sont peu ou prou activés par le fonctionnement et le management des organisations. Les managers considèrent la résistance de quelques-uns et plus globalement son extension à l'organisation et à l'institution par le moyen des conceptualisations, plus ou moins pénétrantes dans les infrastructures du fonctionnement organisationnel, quand la résistance les met dans l'embarras. Elle les désespère. Elle rend incommode le management et la conduite du changement. Elle engendre de la conflictualité et des conflits de diverses sortes, d'intérêts, de personnes... L'erreur est de traiter le sujet comme une chose. La subjectivité résiste si le sujet est manipulé. Relativement au groupe, à l'organisation ou à l'institution, par rapport au sujet singulier, ce qui est mis en conflit est l'agentivité. Ce concept de l'agentivité permet d'établir un pont de compréhension entre la connaissance pour le psychanalyste et la connaissance pour le manager. L'agentivité (2004, 2012, 2015) n'est pas un concept de la psychanalyse, mais de la psychologie sociale (courant W. James, C. S. Pierce...). Il introduit à un cadre de compréhension pour des managers. Il permet d'analyser un désengagement du sujet si le donné de la situation (de travail) ne lui semble pas permettre d'obtenir les résultats attendus ou désirables. Il signale que le sujet n'est pas disposé à agir ni à vivre par procuration comme cela est fréquent en management lorsque celui-ci est soumis à des injonctions et plus largement dans un dispositif d'actions. La résilience est active si le sujet, et particulièrement le sujet du groupe améliore son agentivité. Dans le cas contraire, il produit de la régulation de dysfonctionnements.

Il y a en effet une ambiguïté sur le concept de la résilience, puisque à dessein il désigne aussi la capacité à tenir bon, persister, ne pas céder à la pression ou à la force, se défendre, renoncer (M. Cazevich, 2022). D'une certaine façon, le concept de résilience est connoté à la psychologie morale, partant de là connoté aux jugements moraux. Le concept est galvaudé et doit garder sa force de résistance, écrit M. Cazevich (2022). Mais peut-on soutenir avec aisance que la résilience absorbe pour permettre au sujet de s'accommoder ? En management des organisations, manifestement, ce serait le projet, le projet des managers qui ne serait pas celui consenti par les managés. De quelles manières sont considérées les oppositions et leurs convergences ? L'opposition serait souvent fautive ! D'autant que les convergences ne sont jamais pures, et qu'il faut les considérer comme en opposition. La manière dont est traitée la résilience est souvent péjorative, car elle impose l'idée même d'une négation de l'évidence, dont la résistance serait son opposé. Il y a un malaise dans la dialectique de l'interprétation. Chez H. G. Gadamer (1931), la dialectique et l'éthique étaient intégrées. H. G. Gadamer soulignait alors la facticité du *Dasein*, la manière d'être de l'humain qui n'est pas celle des choses ordinaires. Le sujet du *dasein*, serait-il donc le sujet mal traité et maltraité ? Au fond, il ne peut que faire état que de

son ressenti, voire de son intuition... si ses mots ne sont pas écoutés, lui signifiant qu'il serait une chose ordinaire, lesquels (ses mots) parlent pour son inconscient... car les mécanismes à l'œuvre sont les mécanismes de défense agis via les mécanismes du transfert.

Peu ou prou le rapport entre résistance et résilience est le symptôme d'un malaise dans le management et le fonctionnement de l'organisation. Dès lors, nous avons une bonne indication pour agir en connaissance de cause. Cependant le manager tente le plus souvent de faire de la couture entre ce qui ne sont que des abstractions, des choses de l'intelligible, et non des affects. Il raccommode peu ou prou l'une et l'autre. Le sujet du management est exposé à une injonction paradoxale, d'une part être une éponge qui absorbe le trauma, d'autre part construire une structure psychique solide (résistante), consécutivement de s'exposer à mettre en œuvre sa part dans un projet qui ne lui convient pas à bon escient. Corrélativement, ce qui se brise est précisément la structure de vie du sujet, dont la part privée et la part en situation de travail ne sont pas séparable. Et si le manager est secouru... cela est souvent par du coaching qui ne fait guère mieux que lui du point de vue de ce rapport. Il y a là un problème si l'intention du coaching est de forcer l'obtention de résultats auprès des managés... parce ce que c'est ce qui est attendu de cette intervention d'accompagnement. Non que nous ayons le coaching en ligne de mire, qui est en soi tout à fait indiqué, mais que le problème est de savoir ce que le manager achète comme prestation. Le manager sera certes rassuré, quoique sa vigilance le conduise à élaborer le bon point de vue sur la situation et même sur l'intervention sollicitée. Car le manager, à la différence du managé, a tout à absorber, sa propre signifiance en ce qu'il est sujet de sa propre situation (Être, *Étant*, Actant) et le transfert de la signifiance des *étants* du groupe en tant qu'ils sont sujets divisés du groupe et de l'institution, raccommodés comme chose ordinaire. Encore faut-il que le travail d'élaboration ait été envisagé dans un cadre transférentiel et notamment contre-transférentiel. Le sujet du management souhaite être considéré en sa qualité de sujet singulier dans une partie d'un tout qui est elle-même un tout, fusse-telle une partie. La qualité de la transformation ne sera jamais que celle méritée consécutive de la qualité du travail ontologique de négociation soutenable, permanente et durable qui prépare tous et toutes aux transformations socialement acceptées.

## PUBLICATIONS DE L'I.P&M

### REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT. COLLECTION ÉDITIONS ACADEMIQUES

DIET E. (dir.), BONNET D. (2020), « Résistance et Résilience. De l'ambiguïté à la controverse ? » *Revue Psychanalyse & Management*, n° 14/2019, Édition Académique, 325 p.

BONNET D., CHOQUET Isabelle (2019), « Les nouvelles dynamiques du travail ou pousse-toi de là que je m'y mette », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 13/2019, Édition Académique, 170 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2018), « L'éthique du « Souverain Bien ». Une relation avec l'angoisse de la mise en mouvement », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 12/2018, Édition Académique, Édition I.P&M, 156 p.

BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition Académique, I.P&M, 232 p.

BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.

BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.

BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.

BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.

BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.

BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.

BONNET D. (dir.): HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.

BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.

BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard, », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.

BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID. P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

### REVUE PSYCHANALYSE & MANAGEMENT. COLLECTION N° SPECIAUX ET HORS-SERIES

BONNET D. (2022), « La temporalité du management dans tous ses états », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 04/2022 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, Édition I.P&M, 202 p., 120 p.

BONNET D., SAOUSSANY A. (2021), « Quels rapports constants entre le bien-être et le mal-être au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 03 dans la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial CIPMC, ENCG, Agadir, Édition I.P&M, 202 p.

HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2020), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 dans la *Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries*, N° Spécial « MIE'2020 – ISCAE, Université de la Manouba, Tunis », Édition I.P&M, 230 p.

DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 dans la *Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries*, N° Spécial « LA », 1<sup>ère</sup> Journée de recherche *Excellia Group*, Édition I.P&M, 260 p.

## CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

BONNET D., PLUCHART J. J., (2022) *Intelligence Artificielle & Intelligence Humaine. Regards croisés entre des philosophes, des psychanalystes et des gestionnaires sur l'Intelligence Artificielle*, Éditions ESKA, 206 p.

BONNET D., DIET E. (Coord. (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.

BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.

BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.

BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.

BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition L'Harmattan, 238 p.

BARTH I., (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, Éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », In *Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse*, *Revue Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier) », In *Revue Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J., (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, Éditions ISEOR, 369 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

Achévé d'imprimer par AGL Imprimeur -34970 Lattes  
N° d'imprimeur : ..... – Dépôt légal : ..... – *Imprimé en France*

# I.P&M

## Institut Psychanalyse & Management

Le N° 15 de la revue Psychanalyse & Management propose une mise en perspective du rapport entre la résistance et la résilience relativement à leurs acceptions dans le champ du fonctionnement et du management des organisations. Cette mise en perspective questionne leur couplage. De quelles manières sont considérées leurs oppositions et leurs convergences dans le registre conceptuel, qui les définissent l'un par rapport à l'autre ? Leur mise en perspective est en fait le plus souvent d'ordre contextuelle, liée à leur ontologie téléologique. Cette ontologie téléologique envisage leur rapport intelligible entre ce qu'il en est effectivement, un état présupposé et une finalité également présupposée qui signifient dans un cas, un état figé et statique de la résistance, dans l'autre cas un état dynamique par rapport à la résistance. La résilience serait érigée en sa désirabilité, tandis que la résistance serait indésirable. Or la dynamique sollicite une résistance pour elle-même se construire et se maintenir.

La résistance est la capacité à s'écarter le moins possible d'une situation initiale. Être résilient, c'est ne pas s'effondrer, résister, rebondir. Relativement à l'humain, elle serait celle de s'écarter le moins possible d'une situation désirable. La résilience serait son aptitude à retrouver un état initial. Paradoxalement, en management, elle peut consister à revenir à une situation de bon fonctionnement. Or le plus souvent, la résilience est sollicitée pour un changement important.

L'intérêt de la science du management promulgue un découplage à questionner. La résistance est le plus souvent considérée de manière péjorative... si elle n'obéit pas à un pouvoir. La résistance déprécie une personne, un groupe, une situation, une institution. La résistance rendrait pire une situation. L'humain résiste en effet s'il ne veut pas accepter un changement. Cela signifie qu'il ne veut pas résilier une situation. La résilience signifie qu'il obéit à un pouvoir également en s'accommodant à une nouvelle situation et en participant à son développement. La contribution de l'humain est dès lors appréciée positivement.

Évidemment, la science du management relègue à l'arrière-plan le rapport entre l'intelligible et le sensible. Pourtant, le management sait le manipuler ce rapport, par exemple pour développer les ventes, ainsi l'attractivité des produits et des services auprès des acheteurs, clients et consommateurs. Dans le registre du management des humains en situation de travail, ne serait-ce donc qu'une affaire de manipulation visant à soumettre et corrélativement à délivrer le sujet de la résistance ? Évidemment que oui et non... Car la résistance et la résilience sont dans un rapport d'ambiguïté. Leur rapport est assujéti au retour du refoulé. La résilience délivrerait de la castration. La résistance ne serait-elle donc qu'un rejeton de la résistance ? tandis que le refoulement s'exerce également sur les incorporats de la résilience ? Évidemment que oui en psychanalyse, dont le plus grand nombre n'en voudra rien savoir, tant il est fâcheux de s'opposer à l'erreur... La science du management en institue-t-elle ses axiomes ?

32,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9574955-7-3

*Code-barre*

978-2-957495573