



**HAL**  
open science

## La conduite du changement en question

Mathias Naudin

► **To cite this version:**

Mathias Naudin. La conduite du changement en question. Développement Organisationnel et la conduite du changement, ISEOR, IAE Lyon-Université Jean Moulin Lyon 3 et la division “Organization Development and Change” de l’Academy of Management, Jun 2012, Lyon, France. hal-03720847

**HAL Id: hal-03720847**

**<https://hal.science/hal-03720847>**

Submitted on 19 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

4ème colloque et séminaire doctoral international  
sur le

**Développement Organisationnel et la conduite du changement**

organisé par l'ISEOR, IAE Lyon-Université Jean Moulin Lyon 3  
et la division "Organization Development and Change" de l'Academy of Management  
(5 et 6 juin 2012)

**LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN  
QUESTION**

Communication de Mathias Naudin  
Docteur en sciences de gestion (thèse CIFRE menée dans le conseil en organisation  
et en SI)  
ATER à l'Université Panthéon-Assas (Paris II) – chercheur au sein du LARGEPA  
mathias.naudin@cifre.org

Version du 2 mai 2012



# LA CONDUITE DU CHANGEMENT EN QUESTION

**Mathias NAUDIN**

LARGEPA

Université Panthéon-Assas (Paris II)

(France)

L'idée de conduire le changement semble rencontrer un vrai succès éditorial (Audet, 2009). La lecture de plusieurs articles récents, fondés sur diverses approches du changement et travaux de référence et affichant une volonté de se démarquer des démarches habituelles et de trouver des techniques plus efficaces, permet de discerner une certaine uniformité des fondements et de l'essence des discours.

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).

Et pourtant, un paradoxe est souvent exprimé explicitement : si les besoins de changement n'auraient 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).

L'objectif des ouvrages et articles, fort parfois d'expériences qui elles seraient réussies, est alors de donner des conseils gagnants, d'éclairer les obscures causes d'échec. Des étapes et précautions incontournables sont présentées, de manière récurrente. In fine, tous se retrouvent dans un « pli théorie-pratique » fondateur.

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 ». Le projet du changement est conçu, « partagé » (l'expression « faire en sorte qu'elle soit partagée » est très explicite), mis en œuvre, puis ses effets sont évalués.

Dans ce monde confus, où l'immobilité est perçue négativement, Thévenet (1988) souligne que « le management et le fonctionnement des entreprises s'insèrent aujourd'hui dans un phénomène de mode avec son paradoxe : une tendance fondamentale et unificatrice de valorisation du changement – le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi ».

L'important est presque plus de montrer ou dire que l'on change que de changer effectivement. Dans cette perspective, les discours sur le changement ou le comment changer peuvent effectivement prospérer. La dynamique volontaire et démonstrative, depuis quelques décennies, d'améliorer sans cesse les démarches de conduite du changement afin d'éviter un échec qui perdure immuablement participe à la gesticulation collective, le maintien constant d'un taux d'échec élevé n'y changeant rien. L'idée même de la démarche ne semble pas remise en cause.

Notre communication vise à poser quelques questions essentielles au « mythe rationnel » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 122), ou plutôt au mythe rationalisé que serait la conduite du changement. Il ne s'agit donc 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.

## **L'OBSERVATION DE CE QUI SE PASSE : VOIR AVANT DE DIRE**

Elle se fonde sur une expérience de chercheur et de praticien. Durant près de cinq ans, en tant que consultant-thésard, nous avons travaillé au sein d'un cabinet de conseil qui conçoit, vend et met en place des démarches de conduite du changement. Parce que nous étions thésard et intéressé par le sujet, nous avons été associé à la rédaction d'un guide interne de conduite du changement.

Dans des « propales » (les réponses des cabinets de conseil aux appels d'offre de prospects ou clients), lors de missions au sein de plusieurs organisations, et en tant que consultant d'un petit cabinet racheté par un plus gros, nous avons expérimenté, mis en œuvre et directement vécu des démarches de conduite du changement.

Nos travaux de thèse, nourris par cette expérience du conseil, ont porté sur les phénomènes organisationnels de démotivation (Naudin, 2010). Sur plusieurs plans, ils semblent apporter un éclairage intéressant sur l'échec des démarches de conduite du changement.

A l'origine de nos travaux sur les phénomènes de démotivation, un étonnement : comment se fait-il que les travaux théoriques en gestion se soient autant concentrés sur la motivation alors qu'empiriquement le concept de démotivation semblerait recouvrir une certaine réalité ?

Albert Einstein nous rappelle une évidence : « c'est la théorie qui décide ce que nous sommes en mesure d'observer. » (cité par Watzlawick, 1984, p. 53). Partir de cadres conceptuels, théoriques, appliquer rigoureusement des méthodes sans en interroger la pertinence dans chaque situation singulière, c'est limiter a priori notre champ de vision.

En soi, cela comporte de nombreux avantages, comme celui évident de bénéficier de l'accumulation de savoirs et d'expériences acquis dans un champ donné. Cependant, cette limitation a priori devrait pouvoir être interrogée lorsque la théorie soutenue ne connaît que des échecs, n'est plus en mesure de rendre compte de ce qui se passe et encore moins de l'expliquer, ou de servir de fondement à l'action efficace et humainement utile.

Dans le cas des théories de la motivation comme des démarches de conduite du changement, l'interrogation des fondements théoriques et conceptuels apparaît donc légitime. Notre ambition se limite à poser des questions et à participer à un débat sur le bien fondé de certaines démarches.

En termes de champ d'observation, l'interrogation des théories de la motivation au regard des phénomènes de démotivation observés semble par ailleurs immédiatement pertinente pour mieux comprendre certaines difficultés empiriques rencontrées dans les démarches de conduite du changement. Il peut en effet d'ores et déjà sembler, mais nous reviendrons sur ce point, que les démarches de conduite du changement sont une expression particulière des théories de la motivation : volonté de motiver autrui à adhérer ou à se conformer à un changement.

En termes de méthode, comment alors tendre à être le moins limité a priori par des cadres conceptuels et théoriques ?

En observant humblement ce qui se passe. L'échec répété ou le décalage important entre le discours théorique et le vécu manifeste constitue en soit un appel à l'observation phénoménologique de notre environnement social et au « questionnement en retour » (Husserl, 2004) de ces cadres théoriques et

conceptuels posés lorsqu'ils ne sont plus en mesure de rendre compte de ce qui se passe ou de servir de fondement à une action efficace. La démarche qui nous semble alors la plus adaptée consiste à voir avant de dire, à voir sans projeter notre vouloir : il ne s'agit plus de chercher quelque chose mais d'observer ce qui se manifeste. Que se passe-t-il ? Et pourquoi ne l'avons-nous pas vu ou compris plus tôt ?

L'observation au sens phénoménologique passe par l'interrogation des méthodes de recueil et d'analyse de données (Husserl, 2004). A tout le moins, il convient de ne pas appliquer les méthodes en cours de manière canonique en observant des axes précis et partiellement prédéfinis, faute de quoi on ne trouverait rien de nouveau et l'on tomberait dans le savoir social du moment. Il s'agit en conscience de regarder directement « le grand livre du monde » en quittant « la sujétion de nos précepteurs » (Descartes, 2000, p. 71), en légitimant, dans les pas de Descartes, notre bon sens, nos doutes, intuitions et sensations. Mais cela n'est pas encore suffisant pour parvenir à voir avant de dire. La démarche d'observation passe ensuite par la prise de conscience de notre insertion dans des dynamiques sociales et culturelles par lesquelles nous « polluons » ce que nous percevons par nos croyances et notre volonté. Husserl nous invite à suspendre, par une tentative de doute, l'intention sociale que l'on voudrait associer a priori ou simultanément à ce qui apparaît sous nos sens. Cette *époque* devrait permettre au réel de s'exprimer (Husserl, 2004). Autrement dit, il s'agit de retrouver un « contact naïf avec le monde » (Merleau-Ponty, 1976, p. 7) afin d'observer le manifeste, de laisser venir ce qui apparaît.

Dans cette perception, ce n'est plus le respect méthodique d'un protocole méthodologique qui ferait science, mais l'adaptation de la méthode aux conditions et à l'objet de recherche qui ferait le scientifique. La méthode doit permettre au réel d'apparaître et non lui dicter ce qu'il devrait être ou ce que nous croyons qu'il est à travers une grille conceptuelle préalable.

Cette approche favorise la mise au jour de questions essentielles inaperçues, autrement ensevelies sous des discours consensuels, concepts fédérateurs et méthodes rigoureuses mais souvent inadaptées pour rendre compte de ce qui se passe effectivement.

Le recul épistémologique, ontologique, dialectique et phénoménologique continu pris ici apparaît indispensable à la mise en œuvre d'une démarche d'observation directe.

Pratiquement, dans notre thèse, l'approche inductive suivie a consisté à observer largement ce qui se passait autour de nous dans nos activités de travail en nous concentrant sur ce qui pouvait apparaître comme étant la manifestation de phénomènes de « démotivation » et à offrir un espace d'expression à des salariés pour qu'ils racontent leurs expériences les plus marquantes d'épisodes de motivation et de démotivation. Ensuite, nous avons cherché à mieux comprendre les décalages engendrés par les théories de la motivation entre les volontés projetées et les vécus observés et racontés.

Dans un premier temps, nous avons donc observé au quotidien nos collègues et « clients », soit une centaine d'individus, durant quatre ans et au sein de six organisations, faisant partie des leurs, faisant partie du jeu.

L'observation directe a pratiquement consisté à observer, dans un contexte d'activité professionnelle, une centaine d'individus dans six organisations de travail durant quatre ans. Un journal de bord a été tenu, où chaque observation de phénomène potentiellement lié à la démotivation<sup>1</sup> et commentaire ou réflexion<sup>2</sup> (dans deux parties distinctes) qui nous venait ont été consignés. *In fine*, 359 phénomènes ont été distingués et reportés dans un tableur.

---

<sup>1</sup> Comme par exemple : « Le rôle est pré-attribué selon l'étiquette, la place, la réputation, la fonction... Et l'on s'attend à ne pas y voir de dissonances. On prête même quelques qualités, caractéristiques (voir discours de Montaigne et Pascal sur ce point) qu'il ne faut pas manquer d'avoir de par sa condition », ou « Le discours devient au service d'une image que l'on veut rendre réelle par le discours. Perte de sens et de valeur des mots. Matraquage de mots et d'idées prémâchées, incapacité à débattre, à poser des idées et enfermement de la vie dans des concepts de plus en plus creux. Les mots deviennent avant tout des vecteurs de manipulation de masse. Les individus deviennent de plus en plus

Pour les « entretiens » portant sur les incidents critiques, surtout associés à une démarche d'observation directe, nous avons cherché à trouver une solution visant à influencer le moins possible sur les répondants : deux questions très larges laissant une grande latitude aux répondants et correspondant aux deux extrémités critiques des phénomènes étudiés (« Pourriez-vous décrire les circonstances du moment de votre carrière professionnelle durant lequel vous vous êtes senti le plus (dé)motivé ? ») selon une procédure écrite laissant temps et espace de libres réflexions et remémorations, sans pression exercée par la présence d'un auditeur-interrogateur. La reconstruction a posteriori de souvenirs d'évènements n'a pas été considérée comme un biais trop important car c'est la manière dont la personne a vécu et ressenti certains évènements qui nous intéressent, y compris dans leurs impacts présents après reconstruction.

Les 359 phénomènes observés et 37 questionnaires des incidents critiques ont ensuite été analysés en silo, selon la démarche de théorisation par les données.

L'analyse et le codage des 359 phénomènes observés ont suivi une démarche de théorisation par les données relativement classique. En nous appuyant sur les commentaires et réflexions notés dans notre journal de bord, nous avons croisé les observations les unes les autres et un travail de classement et de catégorisation a commencé. Différents niveaux et types de « familles » de phénomènes ont été insérés dans des colonnes, permettant de nouveaux croisements entre les données en utilisant les fonctionnalités de filtre du tableur. Plusieurs étapes intermédiaires ont permis peu à peu l'émergence de codages, en suivant pas à pas le processus de théorisation par les données.

Les méthodes d'échantillonnage pour la théorie et de retours constants aux données, croisées et recroisées, ont permis d'établir un codage axial puis un codage à visée théorique (cf Goulding, 2001 et Fendt et Sachs, 2008). Le codage axial a établi une première typologie des phénomènes, « classés » principalement par « temps de travail » (ordre<sup>3</sup>, compétence<sup>4</sup>, exécution, contrôle, reconnaissance). Le codage à visée théorique des 359 phénomènes a conduit à distinguer cinq axes d'analyse : la pression<sup>5</sup>, les décalages, la peur, le clivage et l'ignorance de l'humain.

---

incapables d'énoncer leurs pensées et sentiments en mots, alors que paradoxalement le tout rationnel ignore l'informulable. Discours paradoxal du changement : recherche fondamentale de permanence, mythe d'éternité, et l'on évite de prendre trop de risques, mais le discours et les changements de surface doivent être permanents ».

<sup>2</sup> Comme par exemple : « Syndrome d'imposture et impuissance, injustice : si le critère le plus important au travail est l'image, alors nous pouvons avoir un sentiment d'imposture à devoir travestir ou du moins donner le change avec une "bonne image" au travail, indépendamment de ce que nous avons réellement réalisé. Donc injustice pour ceux qui ne savent pas jouer, imposture pour ceux qui y arrivent mais qui ne se sentent pas fiers de devoir passer par là ! ».

<sup>3</sup> A titre d'illustration, nous avons entre autres classés les phénomènes suivant dans la famille ordre : « pression du groupe / règles tacites de comportement au sein du groupe = pression pour rentrer dans un moule comportemental (qui peut ne pas nous correspondre) », « tout pas de côté est fait remarquer et leur répétition peut entraîner la mise à l'écart, soumission massive des personnes alentour : se plaignent en paroles, se soumettent assez massivement dans les faits, mais rarement avec une bonne volonté », « pacte de non agression voire de soutien de groupes de personnes. Baronnie - luttes ou collusion entre baronnies - Groupe de pouvoir, groupe solidaire », « la plupart des individus sont conscients de cette situation mais ils se résignent à la subir ».

<sup>4</sup> Voici quelques exemples de phénomènes classés dans la famille compétence : ou encore « une vraie compétence peut faire peur si elle rend incontrôlable ou ingérable par un supérieur », « compétences attendues : la capacité à créer de l'image, à brasser le vent et à se soumettre à un ordre social, à se conformer aux règles plus ou moins tacites », « compétences utiles : développer un sens politique, s'insérer dans les bons réseaux, la malléabilité comportementale », « compétence recrutée : clonage = on veut une personne qui a fait la chose pour laquelle on la recrute. on recrute des clones - peur du risque, peur du changement (le vrai !), peur du différent (pas de risques = illusion de contrôle et déresponsabilisation sur le recruté qui a menti ou exagéré) », ou à cheval entre ordre et compétence : « compétence et ordre : Paradoxe : demande de créativité dans le discours et recrutement d'individus formatés ou du clone parfait pour le poste », « compétence et ordre : Paradoxe : demande de créativité mais aucun moyen ni aucune envie véritable que la créativité ait lieu ».

<sup>5</sup> Pour illustrer l'analyse des phénomènes observés dans la phase de codage axial, voici quelques éléments extraits portant sur la pression exercée par le concept de changement :

La pression se manifeste par une « réduction de l'espace », entendue comme une impossibilité à être ou faire autre chose que ce qui est attendu dans un espace donné et comment l'individu est incité à faire ce qu'il n'est pas, au moins à paraître sinon être qui il n'est pas.

Les décalages sont apparus innombrables, entre ce qui est dit et ce qui est, ce qui est dit et fait, ce qui est voulu et ce qui arrive, ou, plus largement, il existe un gouffre entre la réalité vécue et une réalité sociale ; la pression consiste alors à nous inciter à faire au moins semblant de « vivre » au sein de cette réalité sociale.

La peur, grand tabou social, est apparue omniprésente dans notre société et peut-être plus encore dans le monde du travail. Pressés de se soumettre à cette réalité sociale décalée de leur pulsion intuitive de vie et de leurs ressentis niés et étouffés, les individus au travail nous ont semblé en perpétuelle contradiction entre leur nature ignorée et les exigences sociales. Beaucoup reconnaissaient voire dénonçaient, en petit comité, des absurdités ou illusions sociales, mais presque tous, en pratique, y apportaient leur concours. Il n'y a plus de lien entre ce que l'on voit, ce que l'on dit et ce que l'on fait. Dans ce marasme d'illusions, les discours ne reposent plus sur rien, les règles, souvent changeantes, ne veulent plus rien dire et les individus peuvent sans arrêt être pris en flagrant délit de non respect de ces règles absurdes. La sanction tombe alors plus pour des motifs politiques opaques que pour sanctionner une réelle erreur.

Dans ce contexte, les individus semblent chercher à fournir une image sociale conforme aux attentes sociales, différentes suivant les environnements et en perpétuelle évolution. Ils en viennent à ne plus sentir leur nature et à se perdre dans des facettes sociales contradictoires qui ne peuvent tenir que par le clivage.

Notre nature humaine apparaît alors totalement ignorée. L'homme est dépassé par ses propres constructions sociales, dépassé par son propre jeu, puisque la réalité sociale lui impose une dynamique de survie des illusions qui ne sert plus l'intérêt de l'humanité. La réification de l'homme au travail en est l'illustration parfaite : l'humain, réduit à des étiquettes, clichés ou images, à des diplômes ou compétences, à quelques traits psychologiques, est acheté à des fins mercantiles ou instrumentalisés à des fins discursives.

L'analyse des 37 réponses à notre « enquête des incidents critiques » a donc elle aussi reposé sur une démarche de théorisation par les données. Les réponses, écrites, reçues, ont d'abord été découpées par nature, temporalité ou type d'informations, aboutissant à un premier codage axial (qui comprenait par exemple les facteurs de démotivation, les éléments de motivation pourtant présents sans conséquences sur la démotivation, les enseignements de la motivation, les conséquences de la démotivation, les impacts de la démotivation au travail sur la vie privée et vice-

---

- l'un des plus grands mensonges collectifs est celui du changement, et cette ambiance, ce discours permanent du changement, de la flexibilité, conduit les individus à voir leurs espaces de possibles se réduire : il y a de moins en moins de possibilités, de moins en moins de temps pour trouver des routines de travail, se créer quelques espaces personnels, des lieux de créativité, de respiration, des lieux de flexibilité, au vrai sens du mot, où l'individu va pouvoir se mouvoir avec confiance et efficacité.

- mais cette permanence de la logique de changement nuit au changement : le changement est présenté comme inévitable et quasi-permanent, il est donc plus subi que construit avec du recul ; l'accumulation et la juxtaposition de changements diluent la cohérence d'ensemble, le sens global et individuel des changements et ne participent pas à la perception claire et ouverte du changement par les acteurs concernés ; au fil du temps, des évolutions, des oppositions, la ligne directrice d'un changement peut s'estomper et l'objectif s'oublier ; au vu de la complexité des environnements, des évolutions toujours inattendues et de la succession des changements ou changements concurrents ou dont les champs se recouvrent et qui sont plus ou moins simultanés, il est très difficile de vérifier si un changement donné a changé quoi que ce soit et encore moins s'il a été ou non utile... la logique même de changement est vidée de toute substance... le changement perd tout son sens. Il est subi par ceux qui le décident, comme une nécessité pour rester en phase ou pour devancer le marché. Il est subi par ceux qui le vivent, comme un énième changement, sans qu'ils croient forcément plus à ce changement qu'au précédent dont ils n'ont pas toujours bien vu ou senti tous les effets bénéfiques promis dans les discours... il y a une tendance à l'usure et à la désillusion (mais nous devons maintenir une illusion collective de façade).

- toute la rhétorique matraquée en permanence fait de ce discours faux (dissimulé, mélangé, tordu, corrompu, ou l'anti parrêsia grecque) la réalité sociale que nous devons accepter et jouer.



versa...). Ce premier codage des données, fait mot à mot dans les récits reçus en utilisant des codes couleurs, a ensuite conduit au classement des données dans un tableur, afin de poursuivre le processus de théorisation des données. Les données, croisées et recroisées, ont alors permis de mettre en évidence la violence et l'inefficace absurdité de la réalité sociale imposée aux individus dans leur travail. Si le manque de communication ou l'ambiance de travail dégradée ou le travail trop ou pas assez important ou encore inintéressant sont signalés comme potentiellement démotivant, des facteurs plus profonds et déstabilisants pour l'individu ont également été massivement indiqués : le sentiment d'être un « pion » dans l'organisation (exprimé spontanément par douze répondants<sup>6</sup>), la perte de confiance dans l'environnement de travail (exprimé spontanément par sept répondants), les décalages entre discours et faits, images et vécu, (dix répondants<sup>7</sup>), la perte de repère et de sens (treize répondants<sup>8</sup>), le manque d'espace (six répondants<sup>9</sup>), le sentiment d'être isolé (exprimé par cinq répondants), la perte de confiance en soi (six personnes l'expriment explicitement<sup>10</sup>), et bien sûr, la peur, grand tabou social jamais exprimée en tant telle, mais qui imprègne la plupart des récits...

Avec le recul progressif acquis durant la phase de codage théorique, les facteurs de démotivation relevés dans les histoires confiées montrent de quelle manière chacun est sommé de se plier aux illusions, dogmes et tabous qui l'environnent et comment cette pression à la soumission et cette ignorance de l'individu pour la survie des illusions collectives conduit plus ou moins directement chacun à se poser des questions éthiques essentielles : quelles concessions, compromissions suis-je prêt à faire au travail ? Jusqu'où suis-je prêt à jouer le jeu, à souffrir et à faire souffrir, à mentir et à me mentir ?

La théorisation par les données de l'observation directe et de l'enquête des incidents critiques a abouti à l'émergence d'une seule catégorie cœur, soit le fruit final et central du processus d'analyse. Le cœur de nos analyses nous conduit à exprimer une évidence totalement enfouie sous nos illusions sociales : l'ignorance de la vie.

L'omniprésence des illusions et dogmes sociaux et les nombreux mécanismes de protection de ces illusions dont nous sommes à la fois acteur et objet aboutissent à un détachement et même à une ignorance de notre nature vivante, limitée et singulière et de notre inscription dans une réalité vivante qui nous environne.

Dans cette perspective, le concept de démotivation semble émerger comme une tension, une résistance face à un mouvement social réifiant et absurde. Les théories et pratiques de motivation ont pour finalité de dicter au monde et à autrui ce qu'il doit être, ce qui doit être fait, elles semblent s'inscrire dans un monde de discours et une conception démiurgique de la volonté. La motivation souhaitée pour autrui serait ainsi l'expression d'une volonté imposée par un individu à un autre (ou entre groupes d'individus), et la démotivation serait une résistance saine et vitale, pas toujours

---

<sup>6</sup> Comme ici : « On est un matricule (nous sommes d'ailleurs identifiés avec un matricule, on peut disparaître du jour au lendemain sans que personne ne s'en rende compte. » ou « Beaucoup de démotivation car les initiatives étaient forcément taclées, les gens pas encouragés, pas reconnus, pas aimés. Tout simplement. Utilisés mais pas aimés, pas reconnus. Et ça c'est terriblement déshumanisant. ».

<sup>7</sup> Comme ici : « Dans une très grande entreprise, ce qui compte avant tout, c'est de se montrer, de se faire apprécier des personnes influentes, de se pavaner... Le travail compte beaucoup moins puisque il y a suffisamment de personnes en dessous pour le faire. Lorsque l'on a conscience de cette dimension, on est forcément beaucoup moins motivés. »

<sup>8</sup> Dont : « Le plus beau a été d'apprendre mon détachement dans une filiale, certes une journée par semaine mais quand même par un mec que je n'ai jamais vu de ma vie, qui n'est pas mon chef et qui a juste appelé une fois pour me demander de passer le voir dans son bureau en m'expliquant qu'il s'était mis d'accord avec mon manager. »

<sup>9</sup> Dont : « En fait, à partir d'un certain temps dans des fonctions, il me semble éprouver les mêmes sentiments qui se traduisent par de l'amertume de n'avoir pas réalisé certaines choses, de n'avoir pas été écouté ni suivi sur certaines propositions qui se sont avérées positives, de la déception de me sentir bloqué, incapable de réagir vraiment pour avancer de nouveau, de n'être plus à même d'envisager des solutions, la sensation d'un poids, etc. »

<sup>10</sup> Comme ici : « Je crois que la démotivation au travail impacte insidieusement la vie personnelle, dans la mesure où elle apporte une dévalorisation de soi : le fait de ne plus se sentir en position de « faire des grandes choses ». »

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 marque l'échec de la volonté sociale de domination et alimente les campagnes de remotivation.

Ce qui est très surprenant est que l'échec des démarches de conduite du changement est socialement pleinement reconnu, mais pas celui des démarches de motivation. On cherche à remotiver sans formaliser le fait que les démarches précédentes de motivation ont échoué (si elles n'avaient pas échoué, on n'aurait pas sans arrêt besoin de chercher à remotiver).

Pour ce qui est des démarches de conduite du changement, la notion de résistance au changement est totalement entrée dans la perception commune du changement avec la popularisation des trois phases du changement de Lewin (1948), de dé cristallisation, changement en tant que tel, et recristallisation.

Mais ce qui est pleinement commun aux théories de la motivation et aux démarches de conduite du changement est la projection de volonté sur autrui. Des êtres humains cherchent à imposer leur volonté à d'autres humains, afin que ces derniers soient motivés pour effectuer une action que l'on souhaite qu'ils réalisent et qu'ils n'auraient pas réalisée par eux-mêmes, ou pour adhérer à un projet, à une vision, voulu par quelques uns et que l'on souhaite imposer à beaucoup d'autres (il s'agit de « créer une vision et *faire en sorte qu'elle soit partagée par tous* » - Audet, 2009).

Certains enseignements émergent sans doute déjà. Le premier apport, immédiatement perceptible, est que notre lecture de la démotivation comme la résultante d'une volonté de motivation imposée à autrui met en lumière un mouvement social fort de réification et d'instrumentalisation réciproque des individus reposant sur une ignorance de la vie, mouvement qui touche également les démarches de conduite du changement. Des causes fondatrices d'échec ou d'inefficience semblent ainsi être communes entre démarche de conduite du changement et théorie de la motivation.

Cette analyse empirique constitue une invitation à aller un peu plus loin, légitimant une interrogation de ces causes fondatrices communes d'échec et d'inefficience. Comment en sommes-nous arrivé à cette situation, telle qu'elle a été observée dans nos travaux ? Est-il possible de déceler quelques causes fondamentales de ces échecs et plus largement de cette vision instrumentale et réifiante du monde et des êtres humains ?

## **L'INTERROGATION DES FONDEMENTS THEORIQUES ET DOGMATIQUES DES DEMARCHES DE CONDUITE DU CHANGEMENT**

Synthétiquement, la lecture d'ouvrages ou d'articles sur la conduite du changement fait apparaître un calendrier ou des étapes symptomatiques : il s'agit de favoriser l'adhésion des individus à un changement qui va modifier d'une manière ou d'une autre leur façon de travailler ou leur environnement de travail. Le projet de changement consiste à aller vers un état cible. Conduire le changement, c'est conduire, en les y aidant, les individus concernés au point cible ; parfois on préférera l'expression moins instrumentale d'accompagnement.

Pour cela, on étudie l'écart du chemin à parcourir entre la situation actuelle et la situation voulue. On cherche à créer une vision, une image, et à faire en sorte que les individus y adhèrent. On planifie le changement dans le temps, prévoyant un plan d'actions articulé le plus souvent autour de quelques étapes, établissant des indicateurs permettant de suivre le chemin déjà parcouru. On prévoit éventuellement des risques ou résistances possibles et les mesures de contrôle que l'on devrait alors adopter. Puis le plan est mis en œuvre. La dernière étape consiste à mesurer la réussite d'un changement en fonction de l'atteinte des objectifs initiaux. La démarche est encadrée par un ensemble de prescriptions, d'outils et de techniques devant favoriser la réussite du projet.

Pour mieux les comprendre, il semble indispensable d'interroger les fondements théoriques et dogmatiques des démarches de conduite du changement. Fondements qui se trouvent être en pleine cohérence et complémentarité avec les théories de la motivation, car, évidemment, la conduite du changement est apparentée aux démarches de motivation des individus. Théories de la motivation et démarche de conduite du changement s'inscrivent en effet manifestement dans le même paradigme ; un paradigme reposant sur une pensée identifiante inquestionnée, une conception réifiante d'êtres humains instrumentalisés dans des relations de pouvoir et d'intérêts, et une volonté de toute puissance projetée sur autrui selon un pli théorie-pratique tout aussi inquestionné.

Premier fondement interrogé, ce « pli théorie-pratique », qui nous est pourtant si familier, n'est peut-être pas pris en pleine conscience, alors même qu'il structure la plupart des actions managériales, dont les démarches de conduite du changement. Ce pli, hérité de certains courants philosophiques grecs, consiste à dresser « une forme idéale, que nous posons comme un but, et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits » (Jullien, 2002, p. 15). Dans cette approche, qui serait l'« un des gestes les plus caractéristiques de l'Occident moderne » (p. 17), tout irait de soi : « but, idéal et volonté : les yeux fixés sur le modèle que nous avons conçu, que nous projetons sur le monde et dont nous faisons un plan à exécuter, nous choisissons d'intervenir dans le monde et de donner forme à la réalité. » (p.15).

Selon Aristote, l'un des apôtres et théoriciens de cette approche, cette projection de volonté démiurgique s'avèrerait assez efficace sur le monde de la matière (il s'agit alors d'une production s'inscrivant dans l'ordre de ce que l'on fabrique). En revanche, il indique explicitement qu'elle n'est pas transposable en tant que telle sur le monde de l'humain (c'est-à-dire au travers de l'action s'inscrivant dans l'ordre de ce que l'on accomplit), appelant l'homme à la plus grande « prudence » sur ce point (Jullien, 2002).

Pourquoi alors notre aveuglement actuel et la transposition d'une approche pour un usage considéré comme inadapté par ces théoriciens mêmes ?

Aucune réponse ne peut bien sûr être apportée à ce type de question, mais on pourra néanmoins constater une évolution dans nos ambitions sociétales et les usages faits des techniques mises au point, ou tout du moins proposer une lecture possible de cette évolution.

Il est en effet possible de constater que de nombreuses méthodes scientifiques, qui avaient été bâties afin de dominer la nature, sans que l'on parvienne à devenir « comme maître et possesseur de la nature » (Descartes, 2000, p. 153), ont été importées dans les sciences humaines, et peu à peu retournées contre l'homme, puis contre sa nature intérieure (Adorno, 2003). La sociologie, la psychologie, certains courants économiques, ou bien sûr la gestion peuvent s'inscrire dans une certaine mesure dans cette volonté de rationaliser notre connaissance de l'humain : l'humain s'est fait de lui-même un objet de science. L'organisation scientifique du travail puis la volonté de rationaliser le « facteur humain » s'inscrivent dans cette lignée. Les démarches de conduite du changement aussi.

Comme l'énonce explicitement Husserl (2004), l'un des soucis de cette volonté d'objectivation scientifique de l'homme par l'homme est qu'elle pourrait avoir tendance à laisser des questions essentielles de côté. Pour n'en retenir qu'une ici, Husserl dénonce les importations méthodologiques des sciences de la matière aux sciences humaines car elle repose sur l'illusion de croire que le seul respect d'une méthode scientifique produit un savoir pertinent. Il invite alors tout chercheur à créer une démarche de recherche adaptée de manière idoine et exclusive à son objet de recherche, considérant que cette création passe par des interrogations essentielles souvent inaperçues des scientifiques et qui s'avèrent être avant tout des questions de nature philosophique.

Dans la volonté de conduire un changement, il semble en effet que de nombreuses questions de nature philosophique ne soient pas vues. Outre celles que nous venons de voir, deux grandes questions au moins peuvent être posées : celle de la volonté et celle du discours.

Les démarches de conduite du changement sont par essence volontaires. S'inscrivant dans le « pli théorie-pratique », elles consistent donc essentiellement à imposer un modèle théorique préconçu à une réalité vivante trop souvent inaperçue. Ce processus volontaire vise ainsi à rendre le monde conforme à notre bon vouloir. 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 Ricœur, « vouloir n'est pas créer » (2009, p. 601). 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, cette volonté 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.

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, p. 13)

Si nos désirs de « rationalisation du facteur humain » ou d'objectivation des êtres humains sont souvent bien réels, ils se heurtent donc à ce qui est de l'ordre du possible ou dépend de nous. Il dépend de nous de vouloir, pas toujours de pouvoir.

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.

Deuxième source de confusion, le management apparaît massivement reposer sur une pensée identifiante inquestionnée. Cette approche consiste à imaginer ou à croire qu'il y a une identité entre le réel et le concept, autrement dit que le concept peut rendre intégralement compte de la vie. Theodor Adorno (2003) expose en quoi cette identité est une illusion et indique qu'il existe et existera toujours une part irréductible du réel qui échappe à toute conceptualisation et discours, d'autant plus que le concept est statique et général alors que la vie n'est que singularités mouvantes : le non-identique. Cette confusion peut apparaître d'autant plus grande lorsque l'environnement n'est pas décrit avec des mots, mais réduite à des mesures ou indicateurs (Sennet, 2006 et Dejours, 2003).

Cette prise de conscience permet de comprendre de quelle manière Ludwig Wittgenstein (1987) distingue deux ordres de vérité. En partant du postulat que le monde a une réalité unique, et que l'homme a accès à cette réalité en grande partie via des représentations idéalistes, on peut distinguer l'existence de deux ordres de réalité : une réalité unique, et des réalités illusoire. A ces deux ordres de réalité on pourrait faire correspondre deux ordres de vérité : une vérité vivante, essentiellement intuitive et en partie indicible, et une vérité grammaticale ou discursive, qui repose sur un discours,

le plus souvent rationnel. La grande erreur consiste alors à croire que le discours représente identiquement la vie, mais aussi qu'une vérité rationnelle absolue de l'ordre des vérités grammaticales (comme  $2+2=4$ ) est automatiquement et immédiatement vraie dans l'ordre du monde de la vie. Pour ne donner qu'un élément d'explication, comment serait-il possible d'identifier un « 1 » et de 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 ?

Cette deuxième erreur fondatrice apparaît directement liée à la première : notre volonté exercée de manière absurde ou hors de ce qui dépend de nous rencontre quelques inévitables difficultés, imprévus et autres contingences. Pour masquer notre échec et maintenir notre volonté illusoire de contrôle et de mesure, nous enrobons et légitimons le bien-fondé de nos actions et superstitions par des raisonnements discursifs et des vérités grammaticales.

Ainsi, ce que nous projetons sur le monde, ce qui nous semble infaillible car potentiellement pleinement logique, n'est qu'un discours, une image. Et si des discours peuvent être intrinsèquement vrais (des « vérités grammaticales » au sens de Wittgenstein), leur mise en application pratique est beaucoup plus délicate.

## **VOULOIR CONDUIRE UN CHANGEMENT A-T-IL UN SENS ?**

L'éclairage de quelques fondements structurants, croisé avec les observations de notre thèse, permet de mieux comprendre les résultats aléatoires et bien souvent peu efficaces des démarches de conduite du changement. L'obscurité des causes d'échec est en effet au moins partiellement mise en lumière.

La conduite du changement est formatée par le pli théorie-pratique et imbibée par le mythe social de la rationalisation possible du facteur humain. Il s'agit de rendre le monde, ici le monde « des affaires humaines » (par opposition au monde de la matière), conforme à une volonté donnée.

Dans cette dynamique de projection d'une volonté sur le monde se retrouve la pression observée dans notre thèse. L'adhésion est au moins espérée sinon attendue. On attend en tous cas des individus qu'ils jouent le jeu. Un jeu d'images qui détourne souvent des débats de fond, qui détourne les individus de ce qu'ils ressentent.

Plus fondamentalement, il y a tout d'abord un grand oubli dans ce mouvement de projection. On oublie ce qui est, immuablement. On oublie ce qui se passe, tout le temps. On oublie que la vie est un mouvement permanent. On oublie les êtres humains que nous sommes ou qui sont concernés par le changement. Disons-le simplement, tels que l'ont fait ressortir les résultats de notre thèse, les êtres humains singuliers et la vie sont ignorés. Les projections de concepts a priori, de valeurs, de dogmes, empêchent la perception de ce qui se passe et la compréhension intuitive de ce qui est. Le monde et les individus sont ainsi a priori et par principe réduits à des discours ou des qualifications qui ne rendent pas compte de ce qu'ils sont effectivement. Par ignorance du non-identique et volonté d'objectivation du singulier, notre vision partielle et souvent partielle est alors par essence source de confusion et d'erreur. Mais cette inadéquation inévitable reste inaperçue. Et c'est sur cette base que le projet de changement est conçu, planifié. On comprend mieux ici l'importance et la pertinence d'une démarche inductive et phénoménologique d'observation de ce qui se passe, telle qu'adoptée dans nos travaux de thèse. Nous avons ainsi cherché à voir avant de dire.

Sous cet angle, les démarches de conduite du changement apparaissent instrumentales et réifiantes : elles visent à rendre des individus conformes aux volontés qu'ont pour eux d'autres individus et semblent s'inscrire dans un monde de discours et une conception démiurgique de la volonté.

Au-delà des enjeux de pouvoir et des stratégies opposées d'acteurs et groupes d'acteurs, plus fondamentalement, les démarches de conduite du changement mettent au jour un phénomène essentiel dont on ne tire peut-être pas assez les conséquences. Le concept de « résistance » au changement est omniprésent dans la littérature et le vocabulaire des praticiens. Cette résistance manifeste et reconnue présente des points communs avec la démotivation, tout aussi manifeste mais ignorée, observée dans notre thèse. Elle peut être lue comme une résistance face à un mouvement social réifiant et absurde. Elle serait alors manifestation saine de notre nature humaine, vivante et singulière. Pas toujours consciente et parfois contre son gré, cette résistance de l'individu lui permettrait finalement de se protéger d'une certaine manière contre l'aspiration dans une illusion et un artifice qui nieraient sa singularité vivante.

La tendance actuelle, illustrée par exemple avec les risques psychosociaux, qui sont manifestement une expression de résistance, consiste massivement à vouloir mesurer et contrôler plus. Mais plus l'on verra au travers de filtres sociaux déformants et moins l'on verra. Plus l'on voudra contrôler la vie des autres et plus ils seront naturellement amenés à résister.

La résistance vivante des individus marque l'échec de la volonté sociale de domination d'autrui et alimente les campagnes de changement, qui se succèdent et dont le rythme s'accélère. Plus l'absurdité est grande, plus la résistance est forte, plus un nouveau changement sera nécessaire pour masquer l'échec précédent. Il n'y a pas d'accélération du temps. Il n'y a pas de complexification. Il y a un décalage de plus en plus important entre ce que nous faisons et ressentons, entre les images sociales projetées et imposées et notre vie. Et plus le décalage est grand, plus il faut chercher à le masquer. Le changement appelle toujours plus de changement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adorno T. W. (2003), *Dialectique négative : les vacances de la dialectique*, Paris, Payot.
- Audet M. (2009), « Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement ? », *Gestion*, 2009/4 Vol. 34, p. 55-63.
- Barel Y. et Frémeaux 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.
- Dejours C. (2003), *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA.
- Descartes R. (2000), *Discours de la méthode*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche.
- Épictète (2004), *Ce qui dépend de nous*, Paris, Arléa.
- Fendt J. et Sachs W. (2008), « Grounded Theory Method in Management, Users' Perspectives », *Organizational Research Methods* 11, no. 3 (Juillet 2008): pages 430-455, p. 431
- Flanagan J. C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin* 51, n°4, juillet 1954, 33 pages.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Piscataway, NJ (États-Unis), Aldine Transaction.
- Goulding C. (2001), « Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential Nightmare », *The Marketing Review*, no. 2 (2001): pages 21-34
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Husserl E. (2004), *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard.
- Jullien F. (2002), *Traité de l'efficacité*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche.
- Lewin K. (1948), *Resolving social conflicts*, New York, Harper and Row
- Merleau-Ponty M. (1976), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.
- 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.
- Naudin M. (2010), *Les phénomènes organisationnels de démotivation*, Thèse de Doctorat en gestion dirigée par le Pr J. Rojot et réalisée au sein du laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas (LARGEPA - Paris II).
- Pastor P. (2005), *La gestion du changement*, Paris, Editions Liaisons.
- Ricœur P. (2009), *Philosophie de la volonté : Tome 1 : Le Volontaire et l'Involontaire*, Paris, Points.
- Sennett R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.
- 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.
- Thévenet, M. (1988), « Plus c'est la même chose, plus ça change », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1988, p. 89-92.
- Watzlawick P. (1984), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil.
- Wittgenstein L. (1987), *De la certitude*, Paris, Gallimard.