



HAL
open science

La fin de la conduite du changement

Mathias Naudin

► **To cite this version:**

Mathias Naudin. 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. Résistance au changement et résilience organisationnelle - Mise en perspective du couplage ?, IP&M et Université de Lorraine – IAE de Metz, Nov 2019, Metz, France. hal-03721158

HAL Id: hal-03721158

<https://hal.science/hal-03721158>

Submitted on 12 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.

IP&M et Université de Lorraine – IAE de Metz – colloque des 14
et 15 novembre 2019

Résistance au changement et résilience organisationnelle
Mise en perspective du couplage ?

**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 Descartes (Paris V)

Laboratoire CEDAG Gestion – EA 1516

mathias.naudin@cifre.org

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 inexpliqué. 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 inexplicés 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.

Mots clef

Changement, résistance, résilience, vie, éthique

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 Descartes (Paris V)

Laboratoire CEDAG Gestion – EA 1516

mathias.naudin@cifre.org

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'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).

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 donner 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 positives 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 perçus et 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 » (voir Lighezzolo et de Tychev – 2004 – et 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 » (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'appropriier 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'appropriier 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. L'objectif étant, si ne nous faisons pas une mauvaise interprétation de l'esprit qui anime

les auteurs, face au choc, à la crise provoquée par un changement, 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 inquestionné 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 bénéfices 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, 2009¹ 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 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.

¹ Voir Marcel Conche (2002 : 31)

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 (Wittgenstein, 1961)².

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 dépend 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)

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)³.

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

² Voir l'interprétation qu'en donne Alain Badiou (2004 : 40 et s.).

³ Voir Marie-Andrée Ricard, "La dialectique de T.W. Adorno" *Laval théologique et philosophique*, 55, no. 2 (1999): 267-283, p. 271.

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 »⁴.

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, 2003b⁵) ? 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 ? 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 $2+2=4$ exemplaire) 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 $2+2=4$ exemplaire 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 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

⁴ Voir notamment sur ce point Sabine Plaud (2009 : 41 et s.).

⁵ 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.

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 / risques ; 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.)⁶. 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 sciences⁷ (à l'époque européennes – ce qui rappelle au passage leur dimension culturelle et historique – aujourd'hui, mondiales).

⁶ Voir aussi Françoise Dastur (2004 : 131)

⁷ Voir aussi sur ce sujet Etienne Klein, 2008 et Bruno Latour, 2006

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 retro-planning) 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) apparaît vraiment comme l'une des pierres angulaires de la conduite du changement. Les individus 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 et 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 et 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 le recours à des procédures (AL. Diet, 2016, et E. Diet, 2003) 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 artificiel, 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 (voir 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 « nolvangue » (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 mythes 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'un 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 de 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 »; 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 avoir la crainte de tomber avec elle, alors nous accélérons la cadence coûte que coûte (ce qui peut se manifester de très nombreuses manières). Le management, de par 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 ANCREE DANS LE SYSTEME MANAGERIAL

S'appuyant sur la systématique de Palo Alto (voir 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 ?⁸

⁸ 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 (voir notamment 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 résoudre 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 problème. En simplifiant, le changement

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

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 ».

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 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.

Sauf que 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 situation de niveau ou nature différente 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 vaincu par le patient. Ces résistances et plus encore les refoulements exigent une dépense continuelle 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 : notre société nous plonge dans un monde d'accumulation de couches de matelas illusoire d'un nombre toujours plus important qui ne nous permet plus de

sentir notre petit pois, cette graine de lumière intérieure, au point de parfois nous conduire jusqu'à un point où nous ignorons totalement 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 conduites 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 (voir notamment 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 nieraient 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 c'est ce contre quoi on se cogne et qui nous rappelle à cette réalité vivante 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 artéfacts. 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 pâtre 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 (voir 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 – voir 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. Zizek (2007), dans la lignée de Lacan, indique que l'acte éthique, transgressant des normes sociales absurdes, illusives 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 Maya. Cette transgression de la norme sociale participe également à l'interpellation éthique des organisations et constitue une invitation à leur réajustement. Elle peut également interpeller 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., LAUZIÉ M. et SCHNEIDER R., (2013), *Le Pilotage du changement*, 2^e 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.