



Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel.

Véronique PERRET

Référence : Perret, V. (2009), Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel, dans Golsorkhi, Huault et Leca (Coord), **Critique du management : une perspective française**, Chap III.1, 209-231, Presses de l'Université de Laval.

« *Plus ça change, plus c'est la même chose* ». Cette formule qu'Alphonse Karr en 1848 adressait au monde politique de l'époque s'est popularisée et à gagner les couloirs de l'entreprise moderne. Soumis à la multiplication et la juxtaposition des projets et programmes de changement, au renouvellement incessant des outils qui les accompagnent, les membres de l'organisation peuvent être tenté d'exprimer une certaine ironie à l'égard de ce qu'ils vivent. La multiplication de ces attitudes de retrait, particulièrement fortes lors des processus de changement, a conduit la recherche en sciences de gestion à s'interroger sur ce phénomène qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler cynisme organisationnel (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998). Le cynisme organisationnel peut se définir comme « *une attitude négative à l'égard de l'organisation qui comprend trois dimensions : (1) une croyance que l'organisation manque d'intégrité ; (2) un sentiment négatif à son égard ; et (3) des tendances à des comportements de discrédits à l'égard de l'organisation en accord avec ces croyances et ces sentiments* » (Dean & al., 1998 : 345).

Deux postures de recherche se dessinent alors à partir de ce constat. L'une consiste à penser que le cynisme organisationnel est une attitude de résistance au changement (Stanley ; Meyer, & Topolnytsky, 2005), préjudiciable pour l'organisation et qu'il convient de gérer. Des solutions comme l'intensification de la participation des acteurs et l'amélioration de la communication sont alors préconisées (Reichers, Wanous & Austin, 1997).

L'autre posture se positionne de manière critique à l'égard de la première. Nicolas (2005) dénonce leur défaut majeur qui consiste à « *donner comme réponse, à des attitudes en partie suscitées par l'envahissement par les projets d'organisation, un envahissement encore plus intense. Elles restent largement prisonnières d'une logique de changement ressenti comme une nécessité* » (Nicolas, 2005 : 133). Ces approches n'interrogent pas les principes organisationnels qui fondent le cynisme mais se focalisent sur la question de sa mesure. On peut identifier dans cette conception un raisonnement de type « *toujours plus de la même chose* » que les travaux de l'école de Palo Alto ont mis en évidence pour analyser les processus pathologiques d'injonctions paradoxales (Watzlawick, Weakland & Fisch 1975). Nicolas suggère une autre manière d'aborder le cynisme organisationnel : « *Depuis sa naissance, en Grèce, au Vè siècle avant J-C, la philosophie des Cyniques oppose la nature aux conventions sociales. Dans les organisations également, les cyniques sont souvent porteurs d'une intégrité morale et peuvent s'opposer, à ce titre, au caractère éphémère des modes et à l'activisme des idéologues du changement. Dans le même temps, ils font preuve d'une compréhension fine de l'organisation, de son contexte, son histoire. Aussi étonnante que puisse paraître la proposition, écouter les gens qui se taisent constitue une véritable tâche, qui peut s'insérer dans l'évaluation, avant, pendant, et après les projets. Leur disqualification, à travers l'usage de termes comme « la résistance au changement », risque de se révéler une erreur* ». (2005 : 134-135).

Le contraste des postures et des propositions de la recherche concernant l'étude du cynisme organisationnel permet d'engager une analyse critique sur la figure moderne du changement organisationnel. Plusieurs éléments de cette brève illustration peuvent servir de point de départ à cette réflexion.

Tout d'abord le constat, énoncé par les recherches précédemment évoquées, d'une multiplication d'attitudes et de sentiments négatifs (retrait, apathie, cynisme) exprimés par les individus en situation de changement. Constat que nous rapprocherons d'autres travaux qui dévoilent la présence d'autres phénomènes au sein des organisations comme le stress, le burn out ou les suicides sur le lieu de travail. Ces divers « symptômes » peuvent être entendus comme des manifestations d'une souffrance organisationnelle, c'est-à-dire l'expression individuelle de sentiments et d'expériences négatifs à l'égard de situations organisationnelles.

Ensuite, il convient de souligner l'ampleur et l'omniprésence que prend le changement dans la vie organisationnelle moderne. La permanence de ce phénomène dans les pratiques et les discours managériaux relève d'une idéologie qu'il est nécessaire d'analyser afin de mieux comprendre ce que peut révéler l'expression de souffrance organisationnelle. On peut en particulier s'interroger sur les formes de cette souffrance. Les programmes de changement modernes semblent en effet aujourd'hui susciter des attitudes et des comportements plus individuels et intériorisés que des résistances marquées, ouvertes et collectives.

Enfin on peut s'interroger sur les clivages existants dans les postures de recherche tels qu'ils sont évoqués par l'illustration précédente : Pourquoi la recherche dominante en sciences de gestion considère-t-elle le cynisme comme une attitude négative qu'il faut gérer et faire disparaître ? Quels sont les principes épistémologiques, méthodologiques et éthiques qui permettent d'élaborer une connaissance alternative du cynisme organisationnel ?

En s'appuyant sur une revue de la littérature sur le changement organisationnel d'une part et en mobilisant les travaux issus de la tradition critique et en particulier ceux d'Herbert Marcuse d'autre part, cet article analyse de manière critique l'idéologie dominante du changement organisationnel et propose des éléments de réponse à ces questions.

L'analyse critique proposée développe l'idée que la pensée gestionnaire a accompli une double opération de dissolution et de résolution du changement organisationnel. Dissolution par la conception d'un changement permanent conçu comme un phénomène naturel plutôt que comme une construction sociale (partie 1) ; résolution par la mise en place d'une idéologie du consensus (partie 2).

Cette vision d'un changement soluble est contestable et l'existence de souffrances organisationnelles en est un symptôme. Une requalification de la souffrance organisationnelle dans le champ des sciences de gestion, sera ici proposée pour fonder une recherche critique sur le changement organisationnel.

1- La naturalisation du changement organisationnel

Le changement organisationnel constitue vraisemblablement l'un des champs de production les plus riches et les plus foisonnants dans le domaine des sciences de l'organisation. Préoccupation ancienne, le changement devient une préoccupation majeure de la production

scientifique dans l'immédiate après guerre (Demers, 1999). Depuis lors ce champ de recherche n'a cessé d'évoluer avec la transformation de l'environnement social, politique et économique. Durant cette période, la production académique va s'étoffer sous l'effet de la diversité disciplinaire qui alimente les théories des organisations (sociologie, sciences politiques, psychologie, sciences cognitives, biologie, physique...). Cette diversité a incontestablement contribué à enrichir la compréhension du changement et à la faire évoluer par le jeu des critiques et des controverses scientifiques même si elle a rendu difficile l'émergence d'une vision globale et homogène du phénomène. On peut cependant dégager l'idée qu'il existe aujourd'hui une conception dominante du changement organisationnel qui s'alimente tout à la fois de la production académique récente et des discours et pratiques managériales des organisations.

Cette conception dominante peut être qualifiée de naturaliste dans le sens où elle conduit à considérer le changement organisationnel comme un phénomène naturel. Ce mouvement de naturalisation permet d'expliquer, paradoxalement, la désuétude dans laquelle est tombé le terme de changement organisationnel au profit de thématiques comme l'apprentissage, le projet ou encore la pratique.

L'importation de modèles scientifiques issus des sciences de la nature, la psychologisation du changement organisationnel, qui lui procure une légitimité par l'adoption d'une « ontologie physicaliste » (Ogien, 2003), constituent les principales marques de cette naturalisation.

1.1 Dissoudre par l'omniprésence

Si l'on balaye la littérature académique et la presse managériale de ces dernières années, on peut être marqué par le déclin quantitatif des publications affichant dans leur titre le terme de changement organisationnel. Un examen plus attentif permet, toutefois, de constater que les préoccupations gestionnaires attachées à ce phénomène restent toujours présentes. Cependant, les questions se formulent aujourd'hui en d'autres termes : il s'agit de s'interroger sur les meilleures façons de conduire des dynamiques de développement, de construire des entreprises apprenantes, de piloter et maîtriser des processus d'amélioration continue ou de favoriser l'innovation, l'apprentissage et la créativité.

Cette mutation langagière n'est pas neutre, elle scelle un processus de dissolution du changement organisationnel et caractérise une nouvelle idéologie, celle du « changement permanent ». Le changement n'a pas disparu des préoccupations des chercheurs et des praticiens, il est au contraire partout et c'est cette omniprésence qui conduit à sa dissolution en tant qu'objet central du questionnement.

Porter un regard sur la façon dont cette mutation s'est opérée permet de rendre compte de ce processus de naturalisation et de mieux comprendre les nouveaux visages portés par cette figure dominante du changement permanent.

Le regard que nous porterons ici est évidemment parcellaire, il ne propose pas d'embrasser l'ensemble de la littérature du domaine, ni de réconcilier des points de vue antagonistes, ni même de rendre compte de la diversité et de l'imbrication des conceptualisations, méthodes et pratiques auxquelles cette littérature renvoie. Il propose, plus partiellement et plus partialement, de donner à voir dans l'évolution de la pensée gestionnaire sur le changement, le passage de l'impensé à l'omniprésence.

Le changement comme impensé marque une conception de la gestion qui a longtemps été envisagée comme la recherche et la mise en place de modèles universels pouvant répondre de manière définitive aux problèmes de l'organisation. Dans cette conception, le changement n'est pas appréhendé comme un objectif de gestion à part entière. Il peut, tout au plus, être considéré comme un outil permettant les ajustements, la plupart du temps de nature technique,

nécessaires à la réalisation du modèle idéal (Perret, 1994). Le «*one best way*» taylorien par exemple implique que l'efficacité et la pérennité de l'entreprise sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitif et non pas par sa capacité à le modifier. L'illusion d'universalisme que portait ce modèle n'a pas résisté, obligeant la gestion à intégrer les pressions de l'environnement comme un élément essentiel de la transformation de l'organisation.

Le changement comme ingérable devient alors une autre modalité de penser la permanence organisationnelle. Ce n'est pas que le changement n'est pas souhaitable c'est qu'il est impossible. Les visions déterministes, comme le courant de l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1984), vont insister sur la profonde inertie organisationnelle alors que l'approche configurationnelle (Miller & Friesen, 1984) va mettre en avant les dimensions structurelle, culturelle et cognitive des organisations pour expliquer le maintien des statu quo et la difficile régénération des configurations organisationnelles. Les approches psychanalytiques et psychosociologiques (Jaques, 1951 ; Lewin, 1965) vont mettre en évidence les normes et barrières, parfois inconscientes, qui conduisent les individus et les groupes à résister au changement. Les programmes de changement ne doivent alors leur succès qu'à l'intervention du talent exceptionnel de leaders charismatiques. Cette conception négative et problématique, longtemps attachée au changement, peut être analysée, à la suite de Tsoukas et Chia, comme la domination « *d'hypothèses privilégiant stabilité, routine et ordre. De ce fait, le changement organisationnel a été réifié et traité comme exceptionnel plutôt que naturel* » (2002 : 567).

Le mouvement de naturalisation va s'amorcer avec l'apparition d'une pensée plus processuelle du changement.

Le changement comme performance s'inspire de l'importation des modèles biologiques d'évolution et de cycle de vie (Buckley, 1968 ; Varela, 1979). L'organisation est un système ouvert et vivant et le changement apparaît comme la solution permettant de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement qui la nourrit et dont elle dépend. La quête de solutions spécifiques, dans l'espace et dans le temps remet en cause l'idée de modèle universel et définitif. L'efficacité, la performance et la pérennité de l'organisation ne sont pas assurées par sa capacité de «*clôture parfaite*» mais bien au contraire par sa capacité à évoluer, à s'adapter. Les travaux vont alors mettre en évidence que la vie organisationnelle est constituée de phases, de séquences entremêlant stabilité, évolution et révolution (Tushman & Romanelli, 1985). Certains travaux mettront un sens positif à ce processus qui sera alors associé à la notion de progrès, à la croissance et au développement. D'autres insisteront plutôt sur les notions de crise et de nécessité du changement pour assurer la pérennité et la performance de l'organisation. Les querelles entre les conceptions volontaristes et déterministes, fondamentales dans la réflexion sur le changement organisationnel, ne sont pas étrangères à cette co-présence des notions de progrès et de nécessité. Les fluctuations de l'environnement, l'accélération du rythme des changements extérieurs éclairent aussi en partie cette double attribution (Demers, 1999).

Le changement revêt à ce stade un des premiers visages de sa modernité présentant tour à tour sa face claire du progrès et sa face sombre de la nécessité.

Le processus de naturalisation se finalise dans une dernière étape, celle du **changement comme émergence**. Cette étape, que Demers (1999) baptise celle de l'apprentissage et de l'évolution, va conduire à une transformation de la conception du processus de changement. Au processus séquentiel se substitue un processus plus continu, plus complexe et plus intégrateur. Le changement est « *conçu à la fois comme délibéré et émergent. Il peut être planifié mais sa mise en œuvre échappe toujours en partie au contrôle de la direction. Les gestionnaires sont des acteurs parmi d'autres qui tous, chacun selon leurs projets, leurs*

capacités et leurs ressources, contribuent à la fois à la stabilité et au changement organisationnels » (Demers, 1999 : 137).

Les théories évolutionnistes (Nelson & Winter, 1982), celles de la complexité et du chaos (Stacey, 1995) vont asseoir cette vision naturalisée du changement comme le suggère Demers : « Dans un système dynamique non linéaire, la coexistence de l'ordre et du désordre permet le renouvellement par l'auto-organisation. Le changement est donc conçu comme un phénomène naturel et la coexistence de l'ordre et du désordre non pas comme un mal inévitable, mais comme une source d'innovation » (1999 : 136).

S'inscrivant dans cette lignée du changement héraclien où « rien n'est, tout devient », Tsoukas et Chia (2002), suivant ainsi le concept précurseur d'*Organizing* de Weick, proposent de substituer aux termes de « changement organisationnel » ceux de « devenir organisationnel »¹.

La dissolution du changement organisationnel est consommée par ce renversement ontologique. Elle ouvre plus largement la porte à des conceptions du changement plus dématérialisées (les représentations deviennent le cœur de l'apprentissage), et plus localisées dans les pratiques quotidiennes. Le changement envahi l'espace organisationnel et il devient l'idéologie managériale dominante. Il s'agit alors de concevoir des outils et des méthodes de management capables de le traduire dans les pratiques. La vogue du management par projet, marquant les pratiques des entreprises durant cette dernière décennie (Nicolas, 2005) ou celle du management de la qualité (Wilkinson & Willmott, 1995), peuvent être comprises comme une réponse instrumentale aux questions qui se posent alors aux praticiens. L'instrumentation de gestion se développe pour apporter des réponses au triptyque porté par la figure moderne du changement :

le changement est nécessaire, il faut le maîtriser par des outils de planification, de rationalisation et de contrôle des processus ;

le changement est un progrès, il faut l'encourager par la mise en place de modalités organisationnelles et managériales favorisant l'apprentissage, l'innovation et la créativité ;

le changement est permanent, il faut s'y conformer par des solutions structurelles temporaires et des modes de gestion des ressources basés sur la flexibilité.

1.2 Légitimer : La force de la pensée positive

« Il n'y a rien de plus difficile, de plus risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses ». Cette mise en garde que Machiavel (1980 / 1513) fait au Prince serait-elle un avertissement désuet et déplacé pour les managers d'aujourd'hui ? Il semble en effet que la pensée moderne du changement évacue de son idéologie l'arbitraire du pouvoir immanent et singulier pour se soumettre à un pouvoir extérieur, positif et inéluctable.

La pensée positive de la modernité renvoie ici à la posture épistémologique positiviste, dont le philosophe critique Herbert Marcuse attribue les origines à Saint Simon. Il la définit comme « 1° la ratification de la pensée cognitive par l'expérience des faits ; 2° l'orientation de la pensée cognitive vers les sciences physiques en tant qu'elles étaient un modèle de certitude et d'exactitude ; 3° l'opinion que le progrès de la connaissance dépend de cette orientation » (Marcuse, 1968 : 195).

La légitimité de l'idéologie du changement permanent repose sur l'énonciation de la modernité comme valeur, associée à la notion de progrès. « Les modes managériales s'appuient ainsi sur une rhétorique simple, qui dévalorise l'organisation en place et projette les acteurs vers un futur nécessairement en rupture. » (Nicolas, 2005 : 126). Ce mécanisme de dévalorisation et de disqualification est un puissant levier de légitimation du changement. Comment, en effet, s'opposer aux valeurs de progrès, de développement, d'amélioration,

¹ Respectivement « *Organizational change* » et « *Organizational Becoming* » (Tsoukas & Chia, 2002).

d'apprentissage que promet le changement ? Comment ne pas juger inconséquents les attitudes et comportements de résistances qui ne peuvent que conduire au déclin et à la mort de l'organisation face aux changements nécessaires parce qu'inéluctables ?

Les théories de la complexité et de l'émergence, participent, paradoxalement d'ailleurs, à ce processus de légitimation. On peut s'interroger sur les indéterminations, les imprévisibilités, et les potentialités dont ces théories sont porteuses comme le suggère la dénonciation de Châtelet dans ce qu'il nomme l'imposture du chaos « *inquiétant au premier abord mais somme toute bien commode car affublé de 'créativité' et possédant la vertu de fabriquer magiquement de la singularité (...)* » (1998 : 39). Il poursuit ainsi sa critique : « *Comment ne pas s'incliner devant cet Elu de l'invisible ? Comment refuser de voir que la chimie et la biologie modernes, pétries de cybernétique, nous donnent enfin la clef d'une gestion scientifique et indolore de la souveraineté politique ? Le socio-économiste von hayek remarque que le pouvoir émanant d'un particulier expressément repérable – d'un « tyran » - devient vite haïssable, et certainement beaucoup plus insupportable que les pressions exercées par une entité anonyme et non localisée – une opinion publique ou un marché – entité que l'on serait tenté de qualifier de ventriloque. C'est pourquoi le Chaos des opinions, des offres et des demandes économiques particulières force le respect – comme toutes les entités ventriloques aux voix sans visage (...)* » (1998 : 47).

La légitimité moderne du changement peut être entendue, au sens de Marcuse, comme le triomphe de la pensée positive, c'est-à-dire une pensée affirmative ou la critique ne peut s'exercer qu'à l'intérieur du système, formant ainsi l'univers d'un discours clos. Les notions qui ne sont pas positives sont alors considérées comme « *de la spéculation pure ou des rêves ou des idées fantasques* » (Marcuse, 1968 : 195).

Dans cet univers, les attitudes et comportements affichant ouvertement une résistance au changement (conflit, grève, actions revendicatives...) ne peuvent être que disqualifiés et disqualifiant. « *Dès lors, au motif que le changement était consubstantiel à la vie même et au développement des organisations, les compensations auxquelles les salariés avaient droit antérieurement devenaient inutiles, voire illégitimes. Le double caractère indispensable et positif du changement induisait un devoir d'adaptation permanente de leur part. Mieux, le changement n'avait, n'a plus aucune raison d'être orchestré par la négociation : il devient, il est par essence non négociable.* » (Morel-Maroger & Brulois, 2005 : 29).

Pour celui qui veut exprimer son opposition le chemin de la critique devient étroit et dangereux. Bordé d'un côté par l'irrationalité de postures idéalistes et scientifiquement infondées et, de l'autre bord, par l'inutilité des combats perdus d'avance face aux mécanismes dont on ne peut avoir la maîtrise.

Quelles seraient d'ailleurs les bonnes raisons de s'opposer ? Le changement ne conduit-il pas vers le progrès, l'amélioration et l'épanouissement collectif et personnel comme le laissent entendre certains programmes de formation et d'accompagnement au changement proposés par les directions des ressources humaines qui mettent en exergue le double objectif de développement professionnel et personnel (Lacroix, 2004). Alors, soyons positif !

1.3 Maîtriser : « Soyons responsables » ou l'individualisation du changement

L'injonction faite à être positif peut être considérée comme un outil de rhétorique managériale largement répandue au même titre que d'autres slogans mobilisateurs, « soyez acteurs ! » ; « le changement est l'affaire de tous », qui accompagnent le programmes de changement. Cette rhétorique relève d'une nécessité. Depuis longtemps, et de manière insistante, de nombreux travaux de recherche, en particulier ceux d'auteurs issus de la tradition humaniste en théorie des organisations, ont dénoncé les limites des formes autoritaires de leadership et l'inefficacité des modes de changement par décret. Ils ont mis en évidence les capacités de

résistances des individus, même ceux étant considérés comme ayant peu de pouvoir mais bénéficiant toujours de zones d'incertitudes susceptibles de mettre en échec les programmes de changement les mieux planifiés (Crozier et Friedberg, 1977). L'évolution qui s'est opérée dans la conception du changement va contribuer à renforcer cette critique.

L'accent mis sur l'émergence suppose, en partie du moins, que les processus échappent aux acteurs. Il souligne également que le changement survient partout et de manière continue. « *Cette nouvelle conception (...) réhabilite le rôle des membres de l'organisation, qui ne sont plus vus principalement comme utilisant leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation* ». (Demers, 1999 : 135).

Le changement conçu comme un apprentissage invite, dans sa conception mentaliste, à localiser le changement dans les représentations des individus et préconise, dans sa version comportementale, l'expérimentation locale comme modalité de construction de l'action collective.

Ces tendances conduisent à un double mouvement d'individualisation et de psychologisation du changement organisationnel. Dans les pratiques gestionnaires, ces tendances se marquent par une valorisation du rôle des membres de la hiérarchie intermédiaire et plus généralement de l'ensemble des membres de l'organisation, par l'apparition de nouvelles figures du leadership mais également par une psychologisation des techniques d'accompagnement du changement.

Après avoir préconisé le « management participatif » et après en avoir éprouvé ses limites, la littérature et les pratiques organisationnelles convergent vers une modalité de conduite du changement qui repose sur l'autonomie. L'autonomie est préconisée comme une alternative aux modes d'organisation centralisés, autoritaires et bureaucratiques peu à même de générer changement et apprentissage (Goshal & Bartlett, 1999). Elle correspond « *à l'établissement de 'micro-souverainetés' dans la mise en œuvre locale du travail (...) et vise à favoriser la prise de décision locale au niveau où émergent les problèmes spécifiques à traiter* » (Evaere, 2001 : 16). Dans cette perspective l'accent est mis sur la capacité de chacun à prendre en charge lui-même un champ local de complexité (Perret, 2003).

Ces pratiques supposent une modification des modes de management et en particulier du rôle de l'encadrement. Des travaux récents soulignent le rôle actif de l'encadrement intermédiaire (Cohen & Bailey, 1997 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007), focalisant ainsi l'analyse de l'échec ou de la réussite du changement à un niveau hiérarchique plus bas, dans des espaces organisationnels plus localisés et sur des pratiques plus quotidiennes. Dans le même temps, la figure du « *transformational leader* », pilote charismatique et visionnaire, s'efface au profit du « *transactional leader* »², facilitateur permettant la prise de conscience des capacités de changement et favorisant l'émergence et la construction de représentations nouvelles.

Cela suppose que le management de proximité dispose de talents ou acquiert des compétences particulières, que certains qualifient d'émotionnelles (Thévenet & Bourion, 2007), pour favoriser l'expression, la créativité et l'innovation de leur équipe. Les membres de l'organisation, quant à eux, ne doivent plus seulement être mobilisés et adhérer au changement. On attend d'eux qu'ils s'approprient le changement en faisant leurs les espaces d'autonomie et d'expérimentation ouverts dans l'organisation afin de permettre la construction de l'action collective.

Les techniques d'accompagnement de ces pratiques s'individualisent et puisent dans le champ de la psychologie. Ainsi, certains reconnaissent dans le développement croissant des pratiques de coaching, les signes d'un nouveau paradigme du management appelant à de nouveaux

² Ces termes sont empruntés à Burns Mc, G. (1978), **Leadership**, NY: Harper & Row.

comportements qui mettent l'accent sur la responsabilisation et le développement personnel (Hamlin, Ellinger & Beattie, 2004). Les nombreuses techniques d'accompagnement et de développement personnel (DP), souvent qualifiées de nébuleuse (Lacroix, 2004 ; Bayad & Persson, 2005), sur lesquelles s'appuie le coaching, présupposent, pour nombre d'entre elles, que le pouvoir de la pensée est sans limites et que tout dépend de soi, de la motivation que l'on se donne. Ces techniques invitent à la déprogrammation et reprogrammation du psychisme afin de parvenir aux objectifs que l'on s'est fixé : épanouissement, réalisation de soi, vie intense, lutte contre le stress... « *La voie à suivre pour accomplir le développement personnel se dessine clairement. Elle consistera à agir non point sur le système social, mais sur la conscience. Aux sociologues qui font du changement des structures sociales un préalable à toute évolution personnelle, les formateurs (en DP) rétorquent : « Changeons d'abord nos représentations. » Le travail sur soi est plus utile que le travail sur la réalité politique. La restructuration cognitive importe plus que la restructuration socio-économique* ». (Lacroix, 2004 : 55).

Comme cet auteur le souligne, « *la théorie de la personnalité sur laquelle s'appuient les démarches de développement personnel est solidaire d'une anthropologie optimiste (...) une conception positive de la personne* » (Lacroix, 2004 : 31). Doit-on voir dans l'utilisation de ces techniques une nouvelle expression de la force de la pensée positive ici entendue comme « (...) *l'attitude qui repose sur le principe selon lequel tout individu possède un riche potentiel qu'il doit apprendre à utiliser et à développer a) en combattant la tendance à la dévalorisation de soi, à l'anxiété et au pessimisme ; b) en s'entraînant méthodiquement à se mobiliser en vue d'objectifs clairs et précis, à percevoir le futur avec confiance et à visualiser de façon créatrice les résultats espérés* » (Lacroix, 2004 : 147) ?

Ce que l'on peut considérer en tout cas, c'est que cette individualisation du changement et la psychologisation du management qui l'accompagne sont les outils d'un déplacement du lieu (niveaux hiérarchiques plus bas) et des formes de maîtrise et de contrôle des processus de changement (internalisation psychique). Dans cette perspective, tous les membres de l'organisation en sont responsables.

2. Le consensus, mythe moderne du changement organisationnel

Peut-on considérer que l'on en a fini avec la question du changement ? Celle-ci a-t-elle été résolue ? L'idéologie managériale moderne et les recherches académiques qui la sous-tendent conduiraient à apporter une réponse positive à ces questions comme nous avons cherché à le montrer dans la première partie de cet article. Ces réponses proposent en effet une vision consensuelle et positive du changement qui se démarque radicalement des traditions de pensée du changement organisationnel et social. Cependant, peut-on croire au consensus de et dans l'univers organisationnel ? Ne s'agit-il pas d'un mythe, d'une pensée mystifiante au sens de Marcuse (1968) permettant d'asseoir sur d'autres bases des mécanismes de reproduction et de domination ?

L'idéologie et les pratiques managériales du changement peuvent être examinées sous un angle critique qui conduit à interroger certains mécanismes que l'on peut alors comprendre comme des outils de fabrique du consentement qui ne semblent pas pouvoir libérer, ni même épargner, l'homme de la souffrance liée à la violence de l'univers organisationnel.

2.1 Le consensus comme principe de changement

Les valeurs positives (de développement, de progrès, d'apprentissage...) et humanistes (d'épanouissement, de réalisation de soi...) composent une vision nouvelle et, à bien des égards, attractive du changement.

Nouvelle dans la mesure où les principes moteur du changement ne sont plus le conflit et la contradiction mais au contraire le consensus et l'adhésion. Le changement organisationnel n'est possible que s'il repose sur le consensus entendu ici comme appropriation (qui ne peut être que volontaire puisqu'elle constitue un accord donné à soi-même) par l'ensemble, ou du moins une large partie, des membres de l'organisation.

Cette conception renverse radicalement la pensée sociologique traditionnelle en théorie des organisations. Une démarcation forte existe dans cette tradition entre une sociologie de la régulation concernée par l'étude de l'ordre social et des mécanismes de consensus et de cohésion qui le fonde, et une sociologie du changement radical plus soucieuse, quant à elle, de comprendre le changement social au travers de ses mécanismes de conflit, de contradiction et d'émancipation (Burrell et Morgan, 1979).

L'idéologie managériale semble vouloir bouleverser ces frontières donnant à l'émancipation individuelle des vertus consensuelles et faisant du consensus le moteur du changement.

Dans la fin des années 60, Herbert Marcuse, se pose en témoin (amer) de ce basculement : « *Le « peuple », auparavant le ferment du changement social, s'est « élevé », il est devenu le ferment de la cohésion sociale.* » (1968 : 280).

On comprend aisément ce qui fait l'attrait et le succès de cette vision. Le progrès, l'abondance, la croissance ne sont elles pas des finalités sociétales enviables ? Critiquer ces finalités semble irrationnel (Jermier, 1998). Les valeurs comme le goût d'entreprendre, le désir de progresser, le mérite, la qualité ne répondent elles pas à des aspirations humaines profondes et difficilement contestables ? (Gauléjac, 2005). Sur ces bases, on peut considérer que se dessine ici une organisation au projet mobilisateur et enthousiasmant. En tant que chercheur en sciences de gestion, on peut estimer que le rôle de la production de connaissances dans ce domaine est de fournir des modèles, des méthodes et des outils qui permettent d'enrichir ce projet et favorisent l'efficacité et l'efficacé de sa mise en place.

On peut juger, au contraire, que la connaissance du domaine doit viser à produire une évaluation critique quant à la nature, la pertinence et la portée de ce projet. La réflexion suivante et les travaux sur lesquels elle s'appuie s'inscrivent dans cette seconde perspective.

2.2 Du consensus à la « fabrique du consentement »

Plutôt que de chercher les raisons de l'accord, la posture critique adoptée par certains travaux est de s'intéresser aux raisons pour lesquelles il est si difficile, pour les membres de l'organisation, d'être en désaccord. Il s'agit, en d'autres termes, d'analyser les mécanismes de « fabrique du consentement »³.

Traditionnellement porteuses d'une lecture critique de l'organisation et du changement, les approches psychanalytiques des organisations mettent en évidence les mécanismes de manipulation et de dépendance sur lesquels reposent cette fabrique du consentement (Enriquez, 1972, 1998 ; Pagès & al., 1979 ; Dejours, 1998).

La dénonciation du caractère manipulateur des techniques de management du changement n'est pas nouvelle. En 1975, Stephenson faisait une critique virulente des théoriciens de l'OD, leur reprochant de prôner un management participatif alors que leurs pratiques concevaient largement le changement comme planifié et piloté par le sommet de la hiérarchie.

Nous pouvons également évoqués dans cet esprit les travaux de Terssac et Maggi (1996) qui dénoncent la « fausse autonomie » laissée aux membres de l'organisation. Fausse autonomie

³ Cette expression fait référence au titre de l'ouvrage de Chomsky, N. & Herman, E. (1988), **Manufacturing Consent**, NY : Pantheon Books.

car 'enchassée' dans les règles de contrôle et prescrite par l'encadrement. L'autonomie possède une dimension réflexive que l'on peut définir comme une « autorité donnée à soi-même ». Il est difficile de l'imposer de l'extérieur sans soumettre les individus à des injonctions paradoxales (Perret, 2003).

La manipulation se dessine sous la figure d'une rhétorique humaniste qui, sous le couvert d'un discours d'émancipation et d'épanouissement, déguise et masque les mécanismes de contrôle (Jermier, 1998).

Divers travaux ont montré cependant que faire tomber ce masque n'est pas si simple. De nombreuses pratiques de gestion mettent les individus dans des situations d'injonctions paradoxales conduisant à la dépendance, voire à l'aliénation (Watzlawick & al., 1975 ; Pagès & al., 1979 ; Dejours, 1998 ; Gauléjac 2005b). Gauléjac résume ainsi l'un de ces mécanismes : « *L'entreprise propose à l'homme managérial de satisfaire ses fantasmes de toute puissance et ses désirs de réussite, contre une adhésion totale et une mobilisation psychique intense. L'idéalisation et l'identification le mettent dans une dépendance psychique importante. (...) ce n'est plus un engagement réciproque qui règle les rapports entre l'individu et l'organisation, mais une injonction paradoxale. Plus il « réussit », plus sa dépendance augmente* ». (Gauléjac 2005b : 91). Se référant aux travaux d'Enriquez, il rappelle le caractère pervers de cette forme de pouvoir qui met en scène un système manipulateur qui piège les individus dans leur propre désir.

La rhétorique de la participation et de l'autonomisation ne marque donc pas la fin du pouvoir mais son déplacement comme le défend cet auteur « *Dans l'entreprise hypermoderne, l'objet du contrôle tend à se déplacer du corps à la psyché, de l'activité physique à l'activité mentale : plutôt que d'encadrer les corps, on cherche à canaliser les pulsions et contrôler les esprits. L'entreprise attend de ses employés qu'ils se dévouent « corps et âme ». Sur le plan psychologique, on passe d'un système fondé sur la sollicitation du Surmoi, le respect de l'autorité, l'exigence de l'obéissance, la culpabilité... à un système fondé sur la sollicitation de l'Idéal du Moi, l'exigence d'excellence, l'idéal de toute-puissance, la crainte d'échouer, la recherche de satisfaction narcissique* ». (Gauléjac, 2005 : 14-15).

L'acceptation volontaire et l'intériorisation des normes par les individus apparaissent alors comme le véritable enjeu de ce déplacement. À la lumière de l'analyse des psychodynamiques en jeu dans les organisations, on ne peut être qu'attentif aux critiques émises à l'égard des techniques de développement personnel ou de coaching. Certains les dénoncent comme une technicisation de la vie psychique visant à la transformation de l'intériorité afin de la mettre en conformité avec le système (Lacroix, 2004) et à anéantir toute capacité d'esprit critique (Gori & Le Coz, 2006).

La fabrique du consentement ne se fait pas sans violence, même si celle-ci s'exprime, au sein des organisations, moins sous les formes de la répression que sous le visage plus feutré de la violence psychique (Gauléjac, 2005b).

2.3 La souffrance comme symptôme

La violence de et dans l'organisation n'est pas l'apanage des formes organisationnelles modernes (certains diraient hypermodernes⁴). La dénonciation de la violence et des souffrances qu'elle engendre est l'objet central d'une tradition de recherche en théorie des organisations qui a produit de nombreux travaux sur ce que Morgan (1989) appelle le « *côté répugnant du pouvoir* ».

⁴ « *La modernité se caractérise par la valorisation de la raison, du progrès et du sujet. La notion d'hypermodernité décrit l'exacerbation des contradictions de la modernité, en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité instrumentale, l'accomplissement de progrès technologiques et économiques qui sont facteurs de régressions sociales, la conquête d'autonomie des individus qui les met en dépendance* ». (Gauléjac, 2005 : 18, ndp 1).

La souffrance, dans l'univers organisationnel du changement permanent, nécessite cependant un renouvellement de son examen. Elle suscite par ailleurs des interrogations quant à la contribution que les sciences de gestion peuvent apporter à cette analyse.

La souffrance dans les organisations perdure aujourd'hui, il paraît nécessaire de le souligner, tant les approches dominantes de la gestion semblent occulter cette dimension. Cette carence d'analyse des dimensions sociales et organisées de la souffrance n'est d'ailleurs pas l'apanage des sciences de gestion, les sciences sociales en général semblant avoir des difficultés à se saisir de cet objet de recherche comme le souligne Emmanuel Renault (2008).

La souffrance moderne prend cependant des formes d'expressions nouvelles qui peuvent être mises en regard avec les prescriptions comportementales, cognitives et affectives portées par l'idéologie managériale du « changement permanent ». Certains travaux récents, mobilisant le concept de « *burn out*⁵ », semblent aller dans ce sens (Doyle ; Claydon & Buchanan, 2000 ; Letiche & van Hattern, 2000).

Plus individualisée, plus intériorisée, la souffrance moderne semble laisser impuissantes les stratégies de défense classiques (la grève, le conflit, le désinvestissement dans le travail). Ces formes de résistances au changement, qui s'exprimaient plus ouvertement et plutôt de manière collective, tendent à disparaître.

Ce constat pourrait laisser penser qu'il y a aujourd'hui moins de raison qu'hier de s'opposer, que l'univers organisationnel est devenu un espace pacifié où les vertus du consensus ont porté les résultats attendus. Les analystes critiques fournissent une autre interprétation comme l'exprime Vincent de Gauléjac : « *Les conflits se posent de moins en moins au niveau de l'organisation en termes de luttes revendicatives ou de respect de l'autorité hiérarchique. Ils se posent au niveau psychologique en termes d'insécurité, de souffrance psychique, d'épuisement professionnel, de troubles psychosomatiques, de dépressions nerveuses. Autant de conflits face auxquels les syndicats ou les contre-pouvoirs sont démunis* ». (Gauléjac 2005b : 95-96). L'individualisation, l'intériorisation des injonctions paradoxales dans lesquelles les organisations enferment les individus fabriquent ce que certains nomment le « *consentement à subir* » et son pendant le « *consentement à infliger* », et il faut savoir identifier dans ces formes de consentement les ressorts subjectifs d'une domination (Dejours, 1998). La peur, la honte nous dit Dejours (1998) sont les ressorts psychologiques de ce consentement.

L'identification de la souffrance est une voie de l'analyse critique dans la mesure où elle constitue un symptôme.

L'examen de cette souffrance doit s'attacher, cependant, à porter un diagnostic qui ne voile ni ne mutile sa nature. Il convient d'éviter un examen unidimensionnel qui ne renverrait qu'à la seule explication psychologique. Si la souffrance moderne s'exprime de manière privilégiée au niveau psychologique, cela ne suppose pas que l'on puisse la comprendre en ne mobilisant que cette seule sphère. C'est cette mise en garde que l'on peut entendre dans l'analyse de la souffrance au travail de Dejours (1998), ou dans les propos de Gauléjac (2005) lorsqu'il refuse de voir, dans les souffrances l'expression d'un phénomène névrotique individuel et qu'il appelle à un examen du système qui les produit. C'est également dans le même esprit que l'on peut lire les critiques adressées par Michel Lacroix aux techniques de développement personnel « (...) nous avons vu que le développement personnel partait en guerre contre le sociologisme en affirmant que l'individu n'est pas soumis aux déterminismes de son milieu. Nous voyons maintenant l'aboutissement de cette démarche. C'est non seulement l'influence

⁵ Concept popularisé dans le milieu des années 70 par le psychanalyste américain Herbert Freudenberger, le burn out peut se définir comme un épuisement physique et mental qui se traduit par la perte de motivation pour le travail et qui survient surtout quand la forte implication de la personne n'a pas produit les résultats désirés ou quand les buts sont irréalisables.

de la société, mais sa réalité même qui est niée. Le corps politique, les structures socio-économiques sont désintégrés par la psychologisation». (2004 : 97).

Qualifier la souffrance dans sa multidimensionalité relève de l'enjeu pour l'approche critique. Ouvrir l'analyse de la souffrance au champ des sciences de gestion permet d'ouvrir la palette des interprétations et sortir de l'unidimensionnalité dans laquelle on peut être tenté de la cantonner.

En permettant une meilleure compréhension des situations de gestion dans lesquelles cette souffrance s'exprime, les sciences de gestion peuvent également s'inscrire, à part entière, dans un projet de production de connaissance critique et sortir de la rationalité instrumentale dans laquelle elle pourrait être tenté de se cantonner.

Suivant cette proposition, nous dessinerons, dans la conclusion de cet article, quelques pistes de réflexion sur ce que pourrait être une approche critique du changement organisationnel.

Conclusion

Identifier et qualifier la souffrance, comprendre comment les instruments, les pratiques et l'idéologie de gestion sont susceptibles de l'engendrer, dessinent les contours d'une recherche critique en sciences de gestion. On rejoint en cela la proposition d'Emmanuel Renault (2008) qui explique comment et pourquoi une enquête sur la souffrance sociale s'inscrit dans la tradition de la pensée définie par la Théorie critique et permet d'en renouveler le projet. Cette posture suppose, dans la tradition des théories critiques, de partager l'idée que l'objet de cette discipline est de dénoncer les mauvaises utilisations du pouvoir conduisant à la souffrance de certains individus ou groupe et de justifier que la production de connaissance s'aligne avec les intérêts de ceux qui sont dominés et victimes de cette souffrance (Jermier, 1998). Ce projet implique de décrire la souffrance vécue, la constituer en objet de récit et de connaissance permettant ainsi de rendre aux individus une capacité à revendiquer et à agir collectivement (Renault, 2008).

Identifier la souffrance et la qualifier sont des défis qu'il ne faut cependant pas sous-estimer. Pour reprendre une logique marcusienne, la force de la pensée positive et de la rationalité instrumentale qui la constitue, réside dans sa capacité à disqualifier ce qui la contredit. La pensée positive est une forme de pensée « *d'où a été retrancher le négatif ou l'expérience de la force négative, décevante, falsifiante de la réalité établie* » (Marcuse, 1968 : 163). La pensée positive répugne à la contradiction et récuse l'esprit critique. En ne mettant en relief que le bon côté des choses, elle tend à faire oublier que la réalité est mouvante, complexe et conflictuelle. En éliminant l'expérience du négatif, la réflexion conceptuelle « *cesse de maintenir la tension entre « est » et « devrait »*. *De cette manière, on rend la pensée objective, exacte, et scientifique, mais cette pensée scientifique ne contient plus les jugements qui condamnent la réalité établie.* » (Marcuse, 1968 :163).

Marcuse, dans la tradition critique de l'Ecole de Franckfort, définit la pensée négative comme une pensée dialectique qui « *appréhende la contradiction comme une nécessité qui appartient à la nature même de la pensée* » (Marcuse 1968 : 165). Toute pensée véritable est obligatoirement dialectique et toute réflexion authentique ne peut se concevoir sans contestation, confrontation et remise en cause (Carr, 2000).

Réhabiliter la pensée négative pour appréhender le changement organisationnel est une dimension essentielle pour engager la recherche dans ce domaine dans une voie critique. Des travaux théoriques et empiriques sur le changement s'inscrivent déjà dans cette perspective (Perret & Josserand, 2003). Les expressions d'ambivalence (Perret, 1998) ou de cynisme

(Nicolas, 2005), identifiables dans les situations de changement organisationnel, peuvent ainsi échapper à la disqualification (pathologie, irrationalité, irresponsabilité, dysfonctionnements) dans laquelle la pensée positive et instrumentale les range habituellement. À la lumière de la pensée négative, ces « souffrances » peuvent être requalifiées et permettent de mieux comprendre comment elles participent aux dynamiques de changement.

Appréhender le changement organisationnel nécessite donc de sortir de l'univers clos de la pensée positive et saisir sa multi-dimensionalité. En 1985, Pettigrew dénonçait le caractère a-contextuel, a-processuel et a-historique de la recherche sur le changement. En 2001, avec d'autres, il renouvelle sa mise en garde et considère qu'un enjeu majeur de la recherche dans ce domaine réside dans l'examen attentif des différents contextes et niveaux d'analyse dans lequel le changement prend forme. Ces recommandations invitent à sortir la recherche de ce que l'on pourrait appeler la tentation du « micro » de nombreux travaux récents. Dans cette optique, le changement devient micro-pratique organisationnelle (Orlikowski, 1996), acquisition de micro-souveraineté (Everaere, 2001) ou recherche de micro-émancipation (Alvesson et Willmott, 1992). Échapper à la tyrannie du micro suppose de replacer le changement dans ses multiples contextes d'action qui « *font les faits et détermine(nt) leurs fonctions* » (Marcuse, 1968 : 214).

La question du changement organisationnel n'est, ni dissoute, ni résolue et reste une problématique centrale pour les sciences de gestion.

Engager la recherche sur le changement dans la voie de la critique soulève des questionnements de nature épistémologique, méthodologique et éthique que nous n'avons pas eu l'occasion d'aborder explicitement dans cet article. Nous souhaiterions cependant conclure en laissant la parole à Herbert Marcuse, dont la pensée a alimenté cette réflexion.

«(Il y a) cette intuition fondamentale (chez) Freud selon laquelle le trouble du malade a pour cause première une maladie générale que la thérapie psychanalytique ne peut pas soigner. Ou, selon Freud, la maladie du patient est, dans un certain sens, encore une réaction de protestation contre le monde malade dans lequel il vit. Mais le médecin ne doit pas tenir compte du problème 'moral'. Il doit faire en sorte que son patient recouvre la santé, il doit le rendre capable d'un fonctionnement normal dans son monde. Le philosophe n'est pas un médecin ; il n'a pas pour tâche de soigner des individus mais de comprendre le monde dans lequel ils vivent – dans le sens de comprendre ce qui a été fait de l'homme et ce que peut faire l'homme ». (Marcuse, 1968 :207 souligné par l'auteur).

Ces propos soulève une question cruciale pour la recherche et qui, appliqués à nos préoccupations, pourrait être formulée de la manière suivante : Quel peut être le rôle du chercheur en sciences de gestion face aux souffrances organisationnelles ? Les choix sont ouverts entre celui de médecin ou de philosophe comme nous le suggère Marcuse, ou encore celui de porte-parole de la souffrance comme le propose Bourdieu (1997) pour la sociologie ou celui de militant politique comme nous y invite une certaine tradition de la recherche-action (Allard Poesi & Perret, 2004).

Une approche critique ne peut se dispenser de ce questionnement réflexif mais, les choix qui s'offrent et les potentialités de connaissance qu'ils recèlent, permettent d'envisager avec confiance l'avenir d'une recherche critique dans le champ des sciences de gestion.

Bibliographie

- Allard Poesi, F. & Perret, V. (2004), **La recherche-action**, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives, en coll. F. Allard-Poesi, <http://www.numilog.Com/>
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992), On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, **Academy of Management Review**, Vol 17, 3, 432-464.
- Autissier D., Vandangeon-Desrumez I., (2007), Les managers de première ligne et le changement, **Revue Française de Gestion**, n° 174, 115-130.
- Bayad, M. & Persson, S. (2005), Le coaching au service de la transformation managériale. Est-il possible d'infléchir le changement ?, **Revue internationale de psychosociologie**, Vol. 11, (25), 63-91.
- Bourdieu, P. (1997), **Méditations pascaliennes**, Paris : Seuil.
- Buckley, W. (1968), (Dir), **Modern Systems Research for the Behavioral Scientist**, Chicago : Aldine.
- Burrell, G & Morgan, G. (1979), **Sociological Paradigms and Organisational Analysis : Elements of the Sociology of Corporate Life**, Heinemann.
- Carr, A. (2000), Critical theory and the management of change in organizations, **Journal of Organizational Change Management**, 13, (3), 208-220.
- Châtelet, G. (1998), **Vivre et penser comme des porcs**, Paris : Gallimard. Col Folio/Actuel.
- Cohen, S. & Bailey, D. (1997), What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, **Journal of Management**, 23 (3), 239-290.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), **L'acteur et le système**, Paris: Seuil.
- Dean, J. ; Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998), Organizational Cynicism, **Academy of Management Review**, Vol 23, 2, 341-352.
- Dejours, C. (1998), **Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale**, Paris : Seuil.
- Demers, C. (1999), De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, **Gestion**, 24, (3), 131-139.
- Doyle, M. ; Claydon, T. & Buchanan, D. (2000), Mixed Results, Lousy Process : the Management Experience of Organizational Change, **British Journal of Management**, 11, (1), 59-80.
- Enriquez, E. (1972), Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations **Connexions**, 3: 65-93.
- Enriquez, E. (1998), **Les jeux du désir et du pouvoir dans l'entreprise**, Paris : Desclée de Brouwer.
- Everaere, C. (2001), L'autonomie dans le travail : portée et limites, **Revue Française de Gestion**, Juin-Juillet- Août, 15-26.
- Gaulejac, de V. (2005), *L'abstraction et la psychologisation du pouvoir dans l'entreprise hypermoderne*, dans De Crescenzo, J-C. (Dir), *Changement dans les organisations. Tome 2- Communication, négociation et interventions*, 11-24, Paris : L'Harmattan.
- Gaulejac, de V. (2005b), **La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social**, Paris : Seuil.
- Gori, R & Le Coz, P. (2006), **L'empire des coachs : une nouvelle forme de contrôle social**, Paris : Albin Michel.
- Goshal, S. & Bartlett, C. (1999), **L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management**, Paris : Maxima.
- Hamlin, B ; Ellinger, A. & Beattie, R (2004), In Support of Coaching Models of Management and Leadership: A Comparative Study of Empirically Derived Managerial Coaching/Facilitating Learning Behaviors, **Academy of Human Resource Development**

International Conference, Austin, 573-580.

Jaques, E. (1951), **The Changing Culture of a Factory**, London : Tavistock.

Jermier, J. (1998), Introduction : Critical Perspectives on Organizational Control, **Administrative Science Quarterly**, 43, 235-256.

Hannan, M. & Freeman, J. (1984), Structural Inertia and organizational change, **American Sociological Review**, Vol. 49, 149-164.

Lewin, K. (1965), Décisions de groupe et changement social, dans Levy, S. (Ed) **Psychologie sociale. Textes fondamentaux**, 498-519, Paris: Dunod.

Morgan, G. (1989), **Images de l'organisation**, Les presses de l'université de Laval, Eska.

Nicolas, B. (2005), Gestion des projets d'organisation et cynisme. Quels outils au service du changement, dans De Crescenzo, J-C. (Dir), **Changement dans les organisations. Tome 2- Communication, négociation et interventions**, 123-135, Paris : L'Harmattan.

Lacroix, M. (2004), **Le développement personnel : Du potentiel humain à la pensée positive**, 2^{ème} édition, Paris : Flammarion.

Letiche, H. & van Hatterm, R. (2000), Self and organization : Knowledge work and fragmentation, **Journal of Organizational Change Management**, vol 13, (4), 352-374.

Marcuse, H. (1968), **L'homme unidimensionnel**, Les éditions de minuit Traduit de (1964), **One-dimensional Man : Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society**, Beacon Press, Boston.

Machiavel, N. (1980), **Le Prince et autres textes**, Paris : Folio classiques. Écrit original 1513.

Miller, D. & Friesen, P. (1984), **Organizations : A Quantum View**, Prentice Hall.

Morel-Maroger, C. & Brulois, V. (2005), Changer la communication du changement, dans De Crescenzo, J-C. (Dir), **Changement dans les organisations. Tome 2- Communication, négociation et interventions**, 25-44, Paris : L'Harmattan.

Nelson, R. & Winter, S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press.

Ogien, R. (2003), **Le rasoir de Kant et autres essais de philosophie pratique**, Paris : L'éclat.

Orlikowski, W. (1996), Improvising organizational transformation over time : A situated change perspective, **Information Systems Research**, Vol 7, 63-92.

Pagès, M. ; Bonneti, V. & de Gauléjac, V. (1979), **L'emprise de l'organisation**, Paris: Presses Universitaires de France.

Perret, V. (1994), Les difficultés de l'action intentionnelle de changement. Dualité de l'action et ambivalence des représentations, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Perret, V. (1998), La gestion ambivalente du changement, **Revue Française de Gestion**, n°120, 88-97.

Perret, V. (2003), Les paradoxes du changement organisationnel », dans V. Perret et E. Josserand (Dir), **Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations**, Chapitre 10, 253-297, Paris : Ellipses.

Perret, V & Josserand, E. (2003), (dir), **Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations**, Paris : Ellipses.

Pettigrew, A. (1985), **The awakening giant : Continuity and change in ICI**, Oxford : Blackwell.

Pettigrew, A. ; Woodman, R. & Cameron, K. (2001), Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, 4, 697-713.

Reichers, A ; Wanous, J. & Austin, J. (1997), Understanding and managing cynicism about organizational change, **Academy of Management Executive**, Vol 11, 1, 48-59.

- Renault, E. (2008), **Souffrances sociales : Philosophie, psychologie et politique**, Paris : La découverte.
- Stacey, R. (1995), The science of complexity : An alternative perspective for strategic change processes, **Strategic Management Journal**, Vol 16, 477-495.
- Stanley, D ; Meyer, J. & Topolnytsky, L (2005), Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, **Journal of Business and Psychology**, Vol 19, 4, 429-459.
- Stephenson, T. (1975), Organization Development : A critique, **Journal of Management Studies**, 12: 249-265.
- Terssac, de G. et Maggi, B. (1996), Autonomie et conception, in Terssac, de G. et Friedberg, E. (dir .), **Coopération et conception**, Toulouse : Octarès Éditions.
- Thévenet, M & Bourion, C. (2007), (Dir.), **Le management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel**, Eska.
- Tsoukas, H & Chia, R. (2002), On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change, **Organization Science**, Vol 13, n°5, 567-582.
- Tushman, M & Romanelli, E. (1985), Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation, dans Cummings, L & Staw, B (Dir), **Research in Organizational Behavior**, vol 7, 171-222, JAI Press.
- Varela, F. (1979), **Principles of Biological Autonomy**, Amsterdam : Elsevier.
- Watzlawick, P ; Weakland, J et Fisch, R. (1975), **Changements : paradoxes et psychothérapie**, Paris: Seuil.
- Wilkinson, A. & Willmott ; H. (1995), Total Quality : Asking Critical Question, **Academy of Management Review**, Vol 20, (4), 789-791.