

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web esd.cnam.fr

La résistance au changement

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question de la résistance au changement, il aborde successivement : le concept de résistance au changement ; *le concept de dissonance cognitive* ; L'interprétation de la réduction de la résistance au changement en termes de faiblesse de la volonté ; une évaluation des actes individuels au regard des attentes organisationnelles ; de la faiblesse de la volonté à la coopération ; la soumission librement consentie à travers les expériences de la psychologie sociale ; les bonnes raisons de résister au changement.

Introduction

Le concept de changement organisationnel indique son inverse, celui de résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs de l'un des points aveugles de la conduite du changement. En effet, agressive ou discrète, la résistance au changement est, la plupart du temps, traitée comme un mal nécessaire devant être soigné. À ce titre, il s'agirait presque d'une déviance organisationnelle, d'un véritable « détournement » d'efficacité. Or, les résistances sont toujours nécessaires, en ce sens qu'elles éclairent le contexte organisationnel. On pourrait même dire qu'elles sont représentatives d'une forme de « résistance organisationnelle » au premier sens du terme (une organisation qui résiste !).

Par ailleurs, parler de résistance au changement est en faire un fait « en soi » comme s'il s'agissait d'un phénomène fatal, permanent et indéfini. Ceci ne tient pas, comme l'expliquent d'ailleurs fort bien M. Crozier & E. Friedberg¹. Ils vont toujours contextualiser le changement au regard de stratégies d'acteurs considérés *a priori* comme des « non idiots culturels ». Les travaux sur la résistance au changement distinguent la focalisation sur les personnes et la focalisation sur les structures. C'est le premier aspect qui a été le plus souvent étudié, le second étant associé aux prescriptions concernant la conduite du changement.

Le concept de résistance au changement

¹ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, collection « Points », Paris, 1981

Il est généralement admis que ce sont L. Coch & J. R. P. French² qui ont, les premiers, évoqué la question. Ils présentent la résistance au changement comme une combinaison de réactions individuelles (sentiment de frustration) et collectives. Ils ont proposé l'idée que les agents accepteraient mieux le changement s'ils participent à sa conception.

Mais c'est K. Lewin³ qui a été parmi les premiers à mettre l'accent sur la résistance au changement. La résistance au changement apparaît principalement dans deux cas. D'abord, quand le changement vient affecter des habitudes, des coutumes, des rites : les individus tiennent à leur système de valeurs ancien parce qu'il a force de normes de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. Ensuite, quand les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions voire des innovations que l'organisation souhaite introduire, et ceci malgré toute la force de persuasion développée à partir d'arguments d'ordre rationnel. L'affectif l'emporte très souvent sur le rationnel. Les individus ne préfèrent pas que « ça change » tant qu'ils n'y trouvent pas leur compte, leur intérêt, tant que rien à leurs yeux, dans leur représentation, ne justifiera une modification des routines qui les rassurent.

P. R. Lawrence⁴ propose l'idée que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à ses conséquences, d'où la nécessité pour le management de devoir expliquer et de prendre en compte les impacts sociaux des changements techniques. J. P. Kotter & L. A. Schlesinger⁵ vont ajouter l'idée que les managers peuvent surmonter la résistance au changement suivant les contextes dans lesquels ils se trouvent par usage des aspects suivants : la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation, la coercition. R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick⁶ ont identifié trois catégories d'acteurs importants lors des processus de changement : les « stratèges » (qui conçoivent le changement), les « organisateurs » qui le mettent en œuvre et les « récepteurs » qui en sont les destinataires mais aussi les sources principales de résistance.

La résistance au changement est généralement considérée comme un mélange de :

- Intérêt individuel lié à un esprit de clocher, des préjugés ;
- Perte de contrôle de la situation ;
- Manque de confiance et méconnaissances des intentions de changement, le tout lié à des expériences passées de changement (craintes, sentiment d'insécurité, incertitude, sentiment de perdre la face, etc.) ;
- Faible tolérance au changement inhérente à la nature humaine, ouverture d'esprit ;
- Aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines ;
- Raisons économiques, ;
- Différence d'évaluation entre les managers et ceux qui vivent le changement.

Les formes de la résistance au changement sont généralement les suivantes : l'inertie, l'argumentation critique, la révolte, le sabotage.

² L. Coch & J. R. P. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1948, vol. 11, pp. 512-532.

³ K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

⁴ P. R. Lawrence, « How to deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 32, n° 3, pp. 143-153.

⁵ J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol 57, pp. 49-57.

⁶ R. M. Kanter & B. A. Stein & T. D. Jick, *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and leaders Guide it*, The Free Press, New York, 1992.

Le concept de résistance au changement va donc poser le problème de l'échelon pertinent pour mettre en œuvre le changement organisationnel. Or, penser le changement, c'est imaginer une inflexion du cours d'un présent organisationnel à travers un modèle, un concept, un paradigme qu'on conçoit, qu'on appréhende et qu'on est capable de déployer totalement. C'est « *chercher à identifier des variables qui ne sont pas [seulement] subordonnées à la structure mais qui concourent à sa transformation* »⁷. La facilité apparente d'un message porté à un groupe se heurte en effet à l'importance du phénomène de normalisation du groupe visé. C'est là que se pose la question du *leader* considéré alors comme l'individu susceptible de « porter » le changement. On est alors dans une perspective personnaliste. C'est aussi une question de situations, on est alors en présence de perspectives situationnistes. La réduction de la résistance au changement va donc osciller entre ces deux perspectives, c'est-à-dire reposer sur des schémas, des figures, des complexes non politiquement rationnels et qui donnent au contexte sur lequel on agit le « verbe » d'une production de maux.

Le concept de dissonance cognitive

Le problème que porte en creux la résistance au changement, c'est qu'elle met à mal les processus créateurs du nouveau. Elle disqualifie la tension qui pourrait exister entre une authenticité organisationnelle actuelle et un idéal en construction, une mise en perspective proposée, un potentiel en devenir mais nécessairement encore flou. L'importance de l'univers symbolique en tant qu'il est porteur d'une identité organisationnelle implique de comprendre et de maîtriser des grilles de lectures organisationnelles qui ne se résument pas à l'usage de techniques ou de savoir-faire technicisés, « packagés » par des consultants. Un des concepts de référence au regard de la résistance au changement est celui de dissonance cognitive. Il a été principalement étudié par L. Festinger⁸. Il repose sur la distinction effectuée en psychologie sociale entre attitude et comportement.

F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy⁹ définissent l'attitude « *comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité* ». Elle repose sur une composante cognitive (perceptions, croyances, etc.), une composante affective et une composante opératoire (prédisposition à agir).

Elle remplit quatre grands types de fonctions : de connaissance, d'adaptation sociale, d'expression des valeurs et de défense de soi. Le comportement renvoie aux activités observables par un autre. Attitudes et comportement sont en général en adéquation (état de consonance), mais les comportements peuvent également révéler (ou dissimuler) les attitudes : c'est l'état de dissonance, qui apparaît surtout durant une phase de changement. Cet état de dissonance crée alors une gêne au niveau de la personne dont l'issue en est la réduction dans le sens de la norme nouvelle (changement) ou de l'ancienne (résistance au changement).

De très nombreux travaux ont été consacrés à cette perspective, en particulier dans le domaine de la psychologie sociale. Les auteurs ci-dessous récapitulent les arguments qui prévalent en matière de lutte contre la résistance au changement : l'approche rationnelle

⁷ H. Mendras, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

⁸ L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

⁹ F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy, *Comportements humains & management*, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.

stratégique¹⁰ (peser le pour et le contre), l'apprentissage de deuxième ordre (celui des représentations) formulé par les auteurs de l'École de Palo Alto¹¹, la rupture du rempart contre l'anxiété que constitue le changement organisationnel¹², l'approche en étapes personnelles pour surmonter la rupture avec le processus de « deuil »¹³ (un cycle déni, révolte, culpabilité, dépression, détachement).

L'interprétation de la réduction de la résistance au changement en termes de faiblesse de la volonté¹⁴

Au sens politique du terme, la faiblesse de la volonté se caractérise par la soumission volontaire et l'obéissance, ce qui, dans l'organisation, se caractérise par le passage indistinct d'un pouvoir de gouvernement à un pouvoir de direction. La domination-soumission par violence, situation qui peut être considérée *a priori* comme discutabile y est occultée pour une représentation de la domination- soumission obtenue sans violence, une soumission « librement consentie » par oblitération de la volonté libre. C'est elle qui garantit, en quelque sorte, la réduction de toute forme de résistance au changement. Une des modalités d'obtention de l'adhésion au changement repose donc sur la faiblesse de la volonté de l'agent concerné. La domination s'obtient donc par obéissance, par contrôle et la soumission, par contrôle anticipatif de l'exercice de la liberté.

Le contrôle de la volonté qui en découle naît de l'adhésion aux catégories relevant de la structure organisationnelle. La structure organisationnelle constitue l'architecture de l'organisation alors que l'organisation est une structure dans laquelle on a mis les hommes et les systèmes. Il y a alors au moins deux bonnes raisons pour que l'organisation n'aille pas dans le sens de la structure. La première est que l'acteur ne veuille pas adhérer aux objectifs qui lui sont imposés et/ou proposés. La seconde est qu'il ne soit pas en mesure de les mener à bien. Il sera d'autant plus enclin à résister qu'il ne pourra pas réaliser les objectifs fixés. Et pourtant, la structure organisationnelle est construite pour obtenir une forme de garantie des comportements, c'est-à-dire une domination- soumission volontaire de ses agents. C'est sans compter sur leur capacité d'acteurs.

Une évaluation des actes individuels au regard des attentes organisationnelles

Le monde des organisations nous invite alors à la confrontation de trois univers, celui de la « domination – soumission » (nous emploierons désormais le concept de domination sans oublier qu'il recouvre les deux faces de domination et de soumission), celui du pouvoir et celui de l'autorité.

Il s'agit en effet de parler de domination dans les termes du pouvoir et de l'autorité. Le contexte de la rationalité procédurale lié à l'objectif de changement met alors en avant la figure de l'expert et invite ainsi à exercer le pouvoir au nom de son autorité issue de l'expertise, et, de pouvoir soumettre, à ce titre, les agents de l'organisation. Cette expertise va servir de référent à un savoir-faire aux caractères objectifs, mais aussi à une pratique de la

¹⁰ P. Strebel, « Why Do Employees Resist Change ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996.

¹¹ G Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1990 et P. Watzlawick & J. Weakland & R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

¹² E. Jaques, « Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété », in A. Lévy, *op. cit.*

¹³ J. L. Roy, « L'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre 1997.

domination. Certains pourraient évoquer qu'il faut sans doute avoir été longtemps soumis avant d'être capable de soumettre.

Parler de la domination comme enjeu de la non-résistance au changement, c'est donc poser le problème de la faiblesse de la volonté. Être faible de volonté signifie agir intentionnellement contre son meilleur jugement.

D. Davidson en donne une définition¹⁵ en proposant que l'action d'un individu puisse être considérée comme la manifestation d'une faiblesse de la volonté s'il :

- La fait intentionnellement ;
- Croit qu'il y a une autre action à sa portée ;
- Juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire cette dernière plutôt que de faire la première.

À première vue, même si agir contre son meilleur jugement ou contre sa préférence relève d'une conduite discutable, il est courant d'entendre qu'une personne agisse pourtant contre son meilleur jugement, en particulier dans les contextes organisationnels. Pour D. Davidson, une personne peut être faible de volonté sans que cette faiblesse ne soit due à une « sorte d'oubli » ou à un désir « irrépessible », une force qu'elle serait incapable de dominer. En réalité, l'agent faible de volonté ne prend pas volontairement en compte, au moment de l'action, tous les éléments dont il dispose pour agir. Occultation de la volonté est ainsi aussi occultation de la liberté, réduction du champ de l'autonomie par choix « contraint » d'une représentation venant lier initiative et indépendance dans le sens des représentations qui sont imposées et proposées. Rappelons que cette volonté peut être affectée par une rationalité très (trop) limitée de l'individu (et l'on ne parle ici ni d'acteur, ni d'agent) qui l'empêche d'agir à hauteur de sa faible volonté.

Cette attitude trouve son origine dans une sorte de division de l'esprit : une partie de son esprit penserait que la première action est meilleure, l'autre pencherait pour la seconde. Les deux territoires de l'appréciation se chevauchent pour permettre, d'une part d'émettre le jugement comparatif que tout sujet devrait faire et, d'autre part, de reconnaître sa propre faiblesse de volonté. Mais ce que la faiblesse de la volonté a de particulier, c'est que le sujet ne parvient pas à se comprendre lui-même ; il reconnaît dans son comportement intentionnel quelque chose d'essentiellement sourd aux comparaisons à la norme.

Il est également possible d'évoquer le fait que la faiblesse de la volonté ainsi cotée puisse être une invention d'observateur et que, quant au sujet lui-même, cela ne se passe pas du tout comme cela. Pour étudier ce fait, D. Davidson se place du point de vue de la personne qui agit. Ainsi une personne peut croire qu'elle agit conformément à sa volonté alors que, pour un observateur, sa conduite semblera contraire à celle-ci.

Deux psychologues, E. Shafir & A. Tversky¹⁶ ont étudié ce phénomène dans le cadre d'un jeu entre deux adversaires où chacun est censé rechercher la maximisation de ses gains. Le résultat de leur l'expérience pose la question de savoir quel observateur invoque la faiblesse de la volonté pour expliquer le comportement d'un acteur et à quelle stratégie dominante cet observateur se réfère. Si la faiblesse de la volonté se définit comme le fait d'aller contre l'action qui est réputée la meilleure au regard, par exemple, des catégories du

¹⁵ D. Davidson, *Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible ?*, *Actions et événements*, PUF, Paris 1993, pp. 37-66.

¹⁶ E. Shafir & A. Tversky, « Penser dans l'incertain : raisonner et penser de façon non conséquentialiste », in J.-P. Dupuy & P. Livert (Eds.), *Les limites de la rationalité (tome 1)*, Colloque de Cerisy, Editions La Découverte, Paris 1997, pp. 118-150.

conséquentialisme (calcul effectué au regard des conséquences possibles, comparaison de celles-ci et choix de la plus avantageuse), elle devient une notion relative qui reflète plutôt le point de vue particulier d'un observateur. Une personne peut alors agir conformément à sa propre volonté mais pas du point de vue de celui qui l'observe, pour autant que ce dernier juge qu'elle n'a pas agi comme lui-même aurait agi. Pour l'observateur qui considère que tout individu agit en pur égoïste, l'acteur qu'il observe est considéré comme irrationnel quand il choisit de coopérer. Mais, pour cet acteur lui-même ou pour un observateur altruiste, l'action de coopérer, même si elle n'est pas la plus avantageuse, n'a rien d'évident.

De la faiblesse de la volonté à la coopération

La vision organisationnelle de la coopération met en avant une conception d'ordre essentiellement psychologique, ignorant en quelque sorte les autres dimensions (l'aspect moral et politique entre autres). C'est avec R. Axelrod¹⁷ que nous pouvons ainsi mettre l'accent sur ces autres dimensions.

Partant d'une contre évidence, R. Axelrod illustre l'apparition de phénomènes de coopération tenant compte de dimensions autres que psychologiques en mentionnant ce qui se passait dans les tranchées de la Première Guerre Mondiale avec le système du « vivre et du laisser vivre ». Les soldats au front laissaient leurs ennemis ramasser leurs morts ou encore attaquaient selon des façons codifiées que la hiérarchie aurait condamnées.

Il interprète d'abord cette attitude par référence au dilemme du prisonnier (avec la recherche de la situation la moins mauvaise) puis il souligne l'importance de l'éthique et du rituel dans la construction de situations de confiance. Il s'agit donc aussi de démontrer que la coopération n'apparaît pas seulement dans un contexte d'amitié mais aussi entre positions antagonistes.

Pour étudier la viabilité de la coopération en l'absence de pouvoir central, R. Axelrod s'est posé trois questions¹⁸ :

- Comment une stratégie potentiellement coopérative peut-elle émerger dans un environnement composé principalement de non-coopérants ?
- Quel type de stratégie peut-il prospérer dans un environnement hétérogène et complexe avec une grande diversité de stratégies ?
- Comment une telle stratégie peut-elle résister à l'invasion d'une stratégie moins coopérative ?

Il propose ainsi un modèle de la coopération en trois phases :

- La coopération émerge même dans un monde où tous font cavalier seul, à condition que les individus puissent se rencontrer. Des éléments de morale, comme l'honnêteté, la générosité ou le civisme ne sont pas nécessaires s'il existe des intérêts personnels pouvant se développer grâce au phénomène de réciprocité ;
- La stratégie, fondée sur la réciprocité, prospère dans un contexte où il existe de nombreuses stratégies différentes ;
- Une fois établie, la coopération peut résister contre d'autres stratégies moins coopératives.

¹⁷ R. Axelrod, *Donnant, donnant, théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 1992.

¹⁸ R. Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*, Odile Jacob, Paris, 1999.

Il souligne alors quatre composantes individuelles pouvant favoriser la coopération : ne pas être jaloux de la réussite de l'autre, ne pas être le premier à faire cavalier seul, pratiquer la réciprocité dans tous les cas, ne pas être trop malin.

Puis, il fait quelques suggestions pour créer un environnement favorable à la coopération :

- Augmenter l'ombre portée par l'avenir sur le présent ; plus la conséquence de l'action prise maintenant aura des répercussions sur le futur, et plus la coopération sera efficace ;
- Modifier les gains de façon à rendre la coopération plus bénéfique ;
- Enseigner aux gens à se soucier les uns des autres ;
- Enseigner la réciprocité ;
- Améliorer les capacités de reconnaissance de la stratégie de l'autre, savoir reconnaître la coopération et la réciprocité.

Une structure est alors nécessaire à l'établissement de la coopération qui ne peut véritablement se développer en situation d'isolement et il examine quatre facteurs pouvant engendrer de telles structures sociales :

- L'étiquette d'une personne, ensemble repérable de ses caractéristiques immuables, comme le sexe, aide à présupposer un comportement et oriente le choix initial de coopérer ou non. L'inconvénient est que cela entraîne des stéréotypes qui peuvent, d'une part, conduire à des erreurs, d'autre part, induire des comportements en conformité avec ces stéréotypes. En ce sens, les forts deviennent plus forts, et les faibles plus faibles, les hiérarchies peuvent ainsi se créer et se renforcer dans la durée ;
- La réputation que l'on se crée sert de force de dissuasion, car elle rend la menace plus ou moins crédible ;
- La réglementation se doit d'être suffisamment sévère pour être utile, mais pas trop pour emporter la participation des administrés et éviter des conflits systématiques qui coûtent cher ;
- Le principe de territorialité fait qu'on entraîne plus facilement son voisin à imiter un type de comportement qu'un inconnu.

L'auteur termine son étude en reprenant le principe de réciprocité, et en mesurant sa robustesse, c'est-à-dire sa capacité à résister à l'invasion d'autres stratégies. Il en conclut que ce principe est une ouverture vers un monde meilleur, par reconnaissance d'une valeur commune, et facteur de stabilité car venant contribuer à l'intérêt de chacun.

D'autres auteurs (G. Koenig¹⁹, A. Desreumaux²⁰) se sont intéressés à la stratégie de coopération comme motivation fournie par les dirigeants d'entreprise pour justifier des orientations nouvelles prises. Les auteurs montrent que le discours sur les motivations entrepreneuriales de coopération inter-organisationnelle semble faire écho aux explications données par ces derniers pour répondre aux difficultés qu'ils éprouvent face à la mondialisation des échanges, à l'intensification de la concurrence, à la rapidité des bouleversements technologiques, aux intégrations verticales et aux modifications des facteurs sociaux. Ils distinguent en général les explications environnementales, économiques, sociales et cognitives des différents modes de coopération que les dirigeants d'entreprises mettent en avant.

T. Jaquot & J. Koehl²¹ considèrent que « *la coopération est un des stéréotypes présents aujourd'hui dans la plupart des discours stratégiques d'entreprise, au même titre que les métiers, les compétences, l'innovation, la satisfaction des besoins, la synergie, les défis, la confiance. Les*

¹⁹ G. Koenig, *Management stratégique, vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, Paris 1990.

²⁰ A. Desreumaux, *Structures d'entreprises*, Vuibert, Paris, 1993.

²¹ T. Jaquot & J. Koehl, *Les stratégies de coopération : aspects idéologiques et conséquences sur la valeur actionnariale*, GREFIGE, Université de Nancy 2, Cahier de Recherche 1998 – 12.

stratégies d'alliance font partie de l'éventail des figures relativement restreintes et valorisées par les dirigeants mais que ce discours sur les coopérations traduit par extension les ressorts du discours stratégique : discours de puissance, de confiance, d'efficacité mais aussi discours de rationalisation a posteriori des décisions ». Ces discours sur la coopération comme mode de développement et de transformation des entreprises porte en creux une ambition affichée d'une rationalité ex post puisqu'il justifie des résultats futurs certains.

La soumission librement consentie à travers les expériences de la psychologie sociale

De nombreuses expériences de psychologie sociale ont montré qu'une personne peut, sous certaines conditions, agir contre ses préférences. Une soumission librement consentie peut être obtenue par la procédure de l'« amorçage ». Il s'agit par exemple de cacher au sujet le coût réel de la décision qu'il devra prendre ou par la technique « du pied dans porte » qui consiste à demander une petite concession pour en réclamer de plus importantes ensuite²².

L'influence du groupe sur le conformisme et les comportements de soumission ont été étudiés notamment par S. E. Asch²³. Dans son expérience de 1951, les sujets doivent donner un jugement public sur un test de discrimination visuelle. Ils se trouvent face à un dilemme dans la mesure où l'opinion du groupe diffère des données de leur perception, mais ils n'ont d'autre choix que d'émettre un jugement. L'expérience montre que le tiers des sujets se conforme à la majorité alors que, à l'autre extrême, le quart d'entre eux reste indépendant de la majorité. Dans une variante où la majorité n'est pas unanime, l'effet Asch descend à 10 %.

Dans l'expérience de S. Milgram²⁴, une forte majorité de sujets obéit à l'autorité qui leur demande d'administrer à une victime des chocs électriques, aucune décharge n'étant administrée dans la réalité, et la soi-disant victime étant, en fait, un compère de l'expérimentateur. Pendant l'expérience, certains sujets protestèrent et demandèrent parfois à s'arrêter, mais l'autorité, représentée par l'expérimentateur qui leur demandait de poursuivre prévalut. Lorsque le sujet avait un contact direct avec la victime, le taux de soumission descendait à 30 %.

C'est dans son *Traité de la servitude libérale*²⁵ que J.-L. Beauvois tente de « pousser » les conclusions de ce thème de la soumission librement consentie dans la dimension politique du « moment libéral »²⁶ dont la généralisation du discours du changement est un des ingrédients. Il part du postulat suivant : « *Bien que libres en tant qu'individus, nous n'avons pas inventé ces rapports fondamentaux dans lesquels nous devons nous inscrire et par lesquels s'exerce le pouvoir : 1. les uns ont autorité pour induire les conduites des autres et, corollairement, 2. ont autorité pour juger de l'utilité des conduites des autres* »²⁷.

²² R.V. Joule & J.L. Beauvois, *La soumission librement consentie : comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, PUF, Paris, 1998.

²³ S. E. Asch, « Influence interpersonnelle : les effets de la pression de groupe sur la modification et la distorsion des jugements », traduction de « Groups, Leadership and Men », Carnegie Press, Pittsburgh, 1951, pp. 177-190, in C. Faucheux & S. Moscovici, *Psychologie sociale théorique et expérimentale : recueil de textes choisis et présentés*, Ecole Pratique des Hautes Études, Mouton and Co., 1971, pp. 235-246.

²⁴ S. Milgram, « Pression de groupe et action contre un individu, Traduction de Group Pressure and Action against a Person », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 25, pp. 115-129, in C. Faucheux & S. Moscovici, *op. cit.*, pp. 301-312.

²⁵ J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris, 1996.

²⁶ Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

²⁷ J.-L. Beauvois, *op. cit.*, p. 14.

Remarquons que cette situation est particulièrement représentative de l'essence de la vie organisationnelle.

Dans une première partie intitulée « Regards sur la psychologie ordinaire », l'auteur pose la question suivante : En quoi la détermination de nos comportements concourt à attribuer une signification particulière à ces mêmes comportements ? La liberté individuelle étant au cœur des représentations de la démocratie dans l'idéologie « néo-libérale », il met en avant la tendance à négliger ou à minimiser les causes situationnelles des comportements pour accentuer la causalité qui trouve son origine dans les personnes.

Dans une deuxième partie intitulée « Regards sur la liberté ordinaire », il nous invite à nous intéresser à la domination. Au regard des catégories de la dissonance cognitive, l'individu a tendance à rationaliser son comportement. Ainsi, on peut remarquer que parfois, les sujets modifient leurs attitudes de façon à les rendre plus conformes à l'acte qu'ils ont accepté de réaliser dans des conditions qui ne dépendent pas toujours d'eux. Les formes que prennent ces attitudes caractérisent voire recouvrent l'engagement de l'individu. L'engagement est alors vu comme une relation qui ne caractérise pas la personne mais la posture qu'elle manifeste à travers son comportement au cours d'une action.

C'est l'état « agentique » (le fait d'être un agent dans une organisation – et non pas un acteur) dont les caractéristiques peuvent être énoncées comme suit, qui modifierait les données du comportement :

- C'est un état déclenché par une requête ou une pression émanant d'un personnage doté d'autorité ;
- L'agent accepte explicitement ou implicitement de faire ce qu'on attend de lui ;
- Cette acceptation est formulée sans intervention des attitudes et valeurs personnelles ;
- L'individu ne reconnaît pas la responsabilité de ses actions, attribuée en fait à l'agent qui exerce la pression ;
- L'acceptation de la soumission peut être engagée par une déclaration de liberté.

Dans une troisième partie, l'auteur nous invite à un regard sur l'exercice ordinaire du pouvoir dans le contexte du libéralisme et de la démocratie en proposant les éléments d'analyse suivants pour ce qui concerne les organisations :

- La fidélité des comportements professionnels ;
- L'attachement des motivations au-delà des motivations matérielles au regard des formes d'affection telles que le paternalisme, les relations humaines ;
- Le projet où les prescriptions spécifiques se réfèrent à des normes plus générales ;
- L'esprit de performance comme valeur avec la référence à un manager efficace et libéral.

Les bonnes raisons de résister au changement

Dans ce texte, F. de Coninck²⁸ nous invite à prendre en compte le bien-fondé de résister au changement, et c'est ce qui fait tout l'intérêt de sa thèse. Il mentionne ainsi que les analyses de la résistance au changement remontent à l'école des relations humaines²⁹. L'auteur montre que la résistance tient plus au changement lui-même qu'aux agents concernés. La résistance serait donc consubstantielle au changement et à la façon dont il va à l'encontre des intérêts des agents concernés. Mais, ces intérêts eux-mêmes s'établissent en un *continuum* entre des intérêts « objectifs » et des perceptions subjectives au contenu émotionnel. La

²⁸ F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 162-168.

²⁹ J. P. Coch & R. French, *op. cit.*

grande difficulté, si ce n'est l'impasse, est donc de recenser ces différents intérêts. La raison d'agir est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît !

F. de Coninck cite donc, dans le processus de compréhension, l'importance du comportement ajusté et les arguments de « motivation compréhensible » avant les arguments d'ordre éthique. *« Il nous semble sain, au milieu de la floraison de discours sur l'éthique dans l'entreprise, de faire le tour du poids de l'efficacité des grands systèmes sociaux et des intérêts de chacun, avant d'en venir à des considérations quant aux valeurs portées par les acteurs »*. Ceci permet d'accepter l'existence d'une résistance ancrée au plus profond des agents et la perception qu'ils ont alors du changement comme injustice, eu égard à l'ensemble des compromis qu'ils ont déjà effectué. Ceci est d'ailleurs validé par l'exacerbation du déficit de sens lié aux injonctions paradoxales inhérentes au fonctionnement organisationnel « normal » qui, dans un processus de changement, n'en deviennent que plus visibles. La perspective de changement conduit alors à la remise en cause des compromis et déclenche une résistance au changement que l'auteur de l'article considère comme valide y compris au regard des objectifs du changement organisationnel. Loin d'offrir une perspective d'amélioration, elle attise les contradictions systémiques et la réaction de résistance peut alors être considérée comme « saine ».