



**HAL**  
open science

## Le modèle de l'organisation flexible

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

| Yvon Pesqueux. Le modèle de l'organisation flexible. Doctorat. France. 2024. ⟨halshs-02675422v2⟩

**HAL Id: halshs-02675422**

**<https://shs.hal.science/halshs-02675422v2>**

Submitted on 2 Jan 2024

**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.



HAL Authorization

**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  
E-mail [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
Site web [esd.cnam.fr](http://esd.cnam.fr)

# Le modèle de l'organisation flexible

## Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui positionne la question de la flexibilité, il aborde successivement : de la flexibilité du processus et des produits à la flexibilité du travail ; la société flexible ; de la flexibilité à la résilience (une version moins radicale de la flexibilité : la flexisécurité, l'organisation agile) ; un focus sur résilience et résistance (résilience et résistance comme « essence » de l'organisation ; de la résistance au changement ; alors, résilience et résistance, deux concepts différents ou associés ; la résilience comme métaphore).

## Introduction

La flexibilité est ce qui fait sortir de la tension « *scale – scope* », un des raisonnements stratégiques majeurs mis en avant par A. D. Chandler<sup>1</sup>. Ceci étant, ce modèle se trouve aujourd'hui déclassé au regard des premiers effets de la pandémie covid-19, lesdites « organisations flexibles » s'étant au final montrées bien peu flexibles.

J.-C. Tarondeau définit la flexibilité comme « *l'aptitude (...) à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie (...) La flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se définit et se mesure : 1° par le nombre des états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qui lui sont prescrites ; et 2° par le coût et le temps consommés lors des changements d'états* »<sup>2</sup>.

R. Reix définit la flexibilité ainsi : « *1° La flexibilité est un moyen de faire face à l'incertitude ; 2° elle traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle ; 3° elle peut s'exprimer en termes d'étendu du champ potentiel des*

---

<sup>1</sup> A. D. Chandler, *Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1990

<sup>2</sup> J.-C. Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Que sais-je ? PUF, Paris, 1999

décisions possibles ou en termes de facilité de changement d'un état ; 4° sa valeur est assimilable à une valeur d'option »<sup>3</sup>.

N. Slack<sup>4</sup> distingue la flexibilité de *range* qui concerne le nombre d'états possibles d'un système de la flexibilité de réponse qui concerne le temps de changement d'état, D. M. Zelenovic<sup>5</sup> une nature exogène (adaptation du système au conditions environnementales) et une nature endogène (utilisation des opportunités technologiques à l'intérieur du système), J.-C. Tarondeau<sup>6</sup> une flexibilité externe et une flexibilité interne, D. Gerwin<sup>7</sup>, une flexibilité de défense (réactive) et une flexibilité proactive ainsi que P. Cohendet & P. Llerena<sup>8</sup>.

En ce qui concerne la flexibilité des stratégies, R. Sanchez<sup>9</sup> distingue deux dimension, la *resource flexibility* (capacité d'utilisation flexible des ressources face à un environnement compétitif) et la *coordination flexibility* (coordination des ressources disponibles), quand J. Browne *et al.*<sup>10</sup> proposent huit dimensions (*machine flexibility*, *process flexibility*, *product flexibility*, *routing flexibility* - pour faire face aux pannes, *volume flexibility*, *expansion flexibility*, *operation flexibility* - capacité à changer l'ordre des opérations, *production flexibility* - les gammes de produits et non plus seulement les produits), J.-C. Tarondeau<sup>11</sup> une flexibilité quantitative et une flexibilité qualitative.

« La flexibilité est la capacité d'un système à s'adapter sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence »<sup>12</sup>. C'est sous cette définition large que Luc Boyer & Noël Equilbey posent le problème de l'existence d'un véritable modèle de l'organisation flexible. Ils soulignent ainsi que la flexibilité peut être obtenue grâce à la gestion des ressources, au processus de production, aux produits et aux services (qu'il s'agisse de flexibilité en volume ou de flexibilité en variété), à la tarification flexible (*yield-management* ou *revenue management*) et à la gestion de l'emploi.

En matière d'organisation, les enjeux de la flexibilité poussent aujourd'hui à la spécialisation, à la polyvalence et à la réactivité. Ces enjeux se trouvent en outre mêlés à ceux de la transversalité, de l'intégration des fonctions et des externalisations. Le modèle de l'organisation flexible peut également être couplé à d'autres modèles organisationnels tel que le modèle du changement mais attention, si la migration d'une configuration

---

<sup>3</sup> R. Reix, article « flexibilité », in Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 1997

<sup>4</sup> N. Slack, « Flexibility as Manufacturing Objective », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 3, n° 3, 1983, pp. 4-13

<sup>5</sup> D. M. Zelenovich, « Flexibility : A Condition for Effective Production System », *International Journal of Production Research*, vol. 20, n° 3, 1982, pp. 319-337

<sup>6</sup> J.-C. Tarondeau, *op. cit.*

<sup>7</sup> D. Gerwin, « Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective », *Management Science*, vol. 39, n° 4, 1993, pp. 395-410

<sup>8</sup> D. Cohendet & P. Llerena, « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 123, 1999, pp. 72-79

<sup>9</sup> R. Sanchez, « Strategic Flexibility in Product Competition », *Strategic management Journal*, vol. 16, n° 5, pp. 135-159

<sup>10</sup> J. Browne & D. Dubois & K. Rathmill & S. P. Sehti & K. E. Stecke, « Classification of Flexible Manufacturing Systems », *The FMS Magazine*, vol. 2, n° 2, 1984, pp. 114-117

<sup>11</sup> J.-C. Tarondeau, *op. cit.*

<sup>12</sup> L. Boyer & N. Equilbey, *Organisation – théories et pratiques*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p. 289

« moins » flexible vers une configuration « plus » flexible peut être considérée comme un changement, la flexibilité n'est pas en elle-même un changement. Il en va aussi d'un lien possible avec le modèle de l'organisation apprenante, le modèle post-taylorien, le modèle informationnel, le modèle ingénierique de l'organisation<sup>13</sup>.

J.-C. Tarondeau<sup>14</sup> signale, pour sa part, l'aspect multiforme de la flexibilité avec les dualités « flexibilité interne – flexibilité externe », « flexibilité stratégique (qui exprime la capacité de l'organisation à s'adapter par combinaison de ressources internes et externes) – flexibilité opérationnelle (qui exprime la capacité à offrir une diversité de produits et de services constamment renouvelés) », les qualificatifs de produits flexibles (capables de satisfaire plusieurs besoins d'où sa modularité), de technologies flexibles (des processus capables de s'adapter aux variations de variété et de volume), d'organisations flexibles (au renouvellement relationnel constant qui conduit aux figures de l'organisation apprenante, à la reconnaissance d'une autonomie des unités de base et à l'acquisition de capacités d'auto-organisation).

Le projet de l'organisation flexible s'est trouvé décliné jusque dans les méthodes de gestion, en particulier au moment où il a été question de réingénierie des processus.

Les contours de la flexibilité ont ainsi quelque chose à voir avec l'autonomie avec d'ailleurs, dans le temps, à deux moments de l'autonomie : la quête de l'autonomie au travers des machines avec toute la perspective de l'automate autonome dans les catégories de la machine flexible, puis le passage vers la prise en compte de l'autonomie des personnes dans la perspective d'orienter le jeu de cette autonomie vers la réalisation des buts généraux de l'organisation.

J.-C. Tarondeau signale ainsi que la flexibilité se positionne face à l'incertain et se définit par :

- Le nombre d'états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qui lui sont prescrites ;
- Le coût et le temps consommés lors des changements d'états ;

d'où la référence à trois indicateurs : la variable d'étendue, le champ des possibles, les coûts et délais de changement.

La flexibilité en main d'œuvre peut être analysable dans les mêmes termes que pour les machines. Il est en effet aujourd'hui question de réguler les niveaux de rentabilité par les volumes de main d'œuvre. C'est tout l'enjeu des dérégulations du marché du travail (donc de celui de la facilité à licencier) et un des motifs de l'engouement pour l'*interim*. A ce titre, et compte-tenu de la dimension organisationnelle qui est aujourd'hui celle de la flexibilité, on peut même parler de régulation flexible à l'usage des entreprises, des organisations, voire des sociétés. C'est aussi en partie la légitimation du thème de la flexibilité qui a conduit à celui de l'exclusion.

Etre flexible, c'est « *pouvoir varier à volonté en fonction des besoins* » (*Dictionnaire Larousse*). La flexibilité est une capacité d'accommodation réversible à la situation par opposition à l'évolution qui, elle, est irréversible. Cette notion reflète l'aptitude à rester opérationnel dans des situations changeantes, qu'elles soient prévisibles ou non, sans pour

---

<sup>13</sup> Y. Pesqueux, *Organisation – Modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002

<sup>14</sup> J.-C. Tarondeau, *La flexibilité dans les entreprises*, Que sais-je ? PUF, Paris, 1999, p. 7

autant qu'elles soient radicalement différentes des situations connues d'avance. Cette faculté d'accommodation est exigée des organisations sur la base de motifs de rentabilité. C'est pourquoi elles se sont s'orientées vers des techniques d'organisation et de gestion efficaces de type « zéro stock », juste-à-temps et donc gestion en flux tendus, etc. venant en fait les fragiliser comme on a pu le constater lors de la pandémie covid-19. Les modalités de la concurrence propre aux cartels tendent à créer ce contexte. Cet aspect, combiné aux techniques d'organisations mentionnées ci-dessus, réduit la robustesse de l'organisation. L'impact d'un imprévu se propage immédiatement à travers la structure du fait de la tension accrue des maillons de coordination.

Cette perspective de la flexibilité s'inscrit postérieurement à son actualité en économie avec les travaux de l'Ecole de Chicago. Rappelons que les travaux de l'Ecole de Chicago se développent dans la décennie 1960 avec, pour chef de file, le prix Nobel d'économie Milton Friedman. Elle propose d'abord principalement une théorie de la monnaie sur la base de la place essentielle accordée aux catégories du marché (la monnaie est un bien comme un autre dont la valeur dépend de l'offre et de la demande. Il en va de même pour le travail). Elle débouche ainsi, à l'époque du dogme des taux de change fixes, sur la proposition de laisser fluctuer le cours d'une monnaie par rapport aux autres en fonction de l'offre et de la demande, dans un univers de taux de change flexibles. Il devrait d'ailleurs en aller de même pour le prix de tous les biens à une époque où le contrôle des prix par l'Etat était un fait courant du fait des pressions inflationnistes. Ses édiles ont proposé le démantèlement de toutes les règles de contrôle et de tous les programmes de politique économique, le « libre jeu des mécanismes de marché » devant stimuler de façon optimale l'activité économique. On peut ainsi établir une filiation entre les fondements économiques de cette perspective et le traitement du travail comme un bien avec la flexibilité des emplois et des salaires.

Mais revenons à l'acceptation de la flexibilité dans les catégories de la gestion de production.

Les sources d'imprévus ou d'aléas potentiels les plus souvent citées sont :

- Le renouvellement accéléré des séries fabriquées : il s'agit là d'exigences de marché (personnalisation des produits, changement de la gamme) ; c'est du moins un motif généralement avancé ;
- Les anomalies de fonctionnement : panne, grève, ... créant les ruptures de stocks et par conséquent l'arrêt de production.

Ces aléas sont potentiels, mais quasiment inévitables. Pour rester malgré tout opérationnel, les dirigeants ont cherché des solutions permettant d'assurer la continuité du fonctionnement dans toute situation, la flexibilité étant la principale.

Par exemple, les entreprises fonctionnaient dans un contexte où le marché, du fait de la rareté des biens offerts, était prêt à absorber tous les produits et services proposés, pour peu qu'ils soient cohérents avec la demande. Dans cette situation, l'existence des stocks était un facteur garantissant la continuité du fonctionnement. La création des stocks se justifiait par la certitude de pouvoir les écouler. Le contexte économique actuel éloigne du conflit de rareté et ôte cette certitude, la protection par les stocks étant coûteuse par elle-même. Cette remise en cause de la production sur stock a conduit vers la production en juste-à-temps. D'autre part, ce type de fonctionnement rend le système de production

plus vulnérable. Il fallait donc opposer à l'organisation de production classique, efficace mais qui engendre, dans ces circonstances, un fonctionnement coûteux, une organisation autre, efficiente, plus délicate à mettre en place, mais capable de s'adapter continuellement en optimisant le délai et le coût de la mutation. Ainsi le concept d'organisation flexible a-t-il vu le jour.

L'organisation flexible, en tant que système réactif, reste ressentie aujourd'hui davantage à travers des pratiques que par une approche théorique<sup>15</sup>. L'organisation flexible cherche toujours sa définition ainsi qu'un ensemble homogène de concepts permettant de la concevoir et de prédire sa capacité d'adaptation.

De façon prémonitoire, le concept d'atelier flexible, comme système de gestion et de contrôle de la production, est né dans ces circonstances comme réponse aux problèmes de fonctionnement de l'organisation en flux tendus par la modularité de la production liée à de courtes séries fabriquées et donc l'amortissement des équipements dans ce contexte.

La présentation de l'atelier flexible de Renault Bouthéon proposait la perception suivante de l'atelier flexible : « *C'est un système de production entièrement automatisé permettant de concilier productivité et flexibilité pour des pièces de petite et moyenne série. La gestion de tels ensembles est assurée par un calculateur qui pilote, dans le délai le plus court possible, la totalité de l'atelier en optimisant aussi bien la production que le taux d'engagement des machines tout en offrant une très grande souplesse d'adaptation* ». En dehors des machines, le système d'information constitue donc une partie intégrante d'un tel atelier et il joue un rôle prépondérant dans l'ordonnancement et la conduite des moyens de production. Ce système d'information dépasse largement la notion de base d'information comptable. Il intègre l'ensemble constitué par les informations techniques et les informations de gestion.

Les deux acceptions suivantes sont associées au concept de flexibilité :

- La flexibilité en volume ou « flexibilité opérationnelle »<sup>16</sup>. Les volumes à fabriquer peuvent évoluer en quantité dans le temps par la mise en place progressive des équipements propres à ajuster le mieux possible la montée en cadence. Elle intègre la flexibilité de la gestion des stocks qui correspond à la capacité de commuter rapidement d'une référence à l'autre afin de diminuer la longueur des séries engagées, donc des stocks. L'enjeu économique se situe dans l'optimisation entre le temps d'ajustement garanti par l'excédent de capacité et les potentialités de fabrication et le coût d'évitement de cette capacité et de ces potentialités ;

- La flexibilité en produit ou « flexibilité stratégique »<sup>17</sup>, correspondant à la faculté d'accepter des modifications ou des évolutions de conception des produits<sup>18</sup>.

Les flexibilités du travail ont été « découvertes » ensuite, même si elles constituent aujourd'hui un enjeu essentiel des gains de flexibilité ... et des discussions sur la flexibilité sociale des sociétés modernes ...

Si « flexibilité » valait pour « malléabilité », il s'agirait en fait d'une forme de théorie de l'exploitation. C'est ce qui vient poser la question de savoir si la flexibilité est concevable

---

<sup>15</sup> R. Reix, *La flexibilité de l'entreprise*, Editions Cujas, Paris 1979

<sup>16</sup> R. Reix, *op. cit.*

<sup>17</sup> R. Reix, *op. cit.*

<sup>18</sup> R. Venkatesan, « Cummins Engine Flexes its Factory », *Harvard Business Review*, mars/avril 1980

par la polyvalence. Pour ce qui est des machines de fabrication, il faut noter que le développement de la possibilité de les programmer a considérablement modifié les attendus du taux de rendement synthétique (saturation de la capacité d'utilisation, ajustement de la machine à sa place dans le processus, etc.). Le choix portant sur des moyens polyvalents découle d'une anticipation sur les besoins. Si cette prévision se révèle exacte alors le système conçu donne une apparence de flexibilité étant donnée la réserve de fonctionnalités liée à la polyvalence des moyens. C'est le cas de la mise en réserve des fonctionnalités de machines-outils permettant de fabriquer d'autres profils de pièces. L'utilisation des moyens polyvalents permet d'obtenir une certaine flexibilité du système dans le domaine du prévisible.

C'est pourquoi, avec la flexibilité, il est aussi question d'apprentissage. Le prévisible non prévu couvre les cas pour lesquels le comportement est possible à construire à partir des connaissances acquises, tandis que, pour l'imprévu, les connaissances acquises sont insuffisantes pour pouvoir définir un comportement. L'organisation flexible doit être, avant tout, capable de faire face à ce deuxième type de situation. S'accommoder à une telle situation nécessite l'acquisition de connaissances nouvelles ayant trait à l'ordonnancement approprié des moyens. L'apprentissage augmente le savoir-faire, par capitalisation de connaissances et il s'effectue au niveau des activités du système d'information.

## **De la flexibilité du processus et des produits à la flexibilité du travail**

Au-delà d'une conception de la flexibilité sur la base du recours à l'automatisation, la décennie 1990 marque un renouvellement du thème, corrélative d'un renouvellement de la régulation des taux et des volumes de profit par les effectifs de main d'œuvre (une flexibilité de l'emploi conduisant à une flexibilité du travail). Sans doute les effets de l'automatisation et les opportunités ouvertes par les « technologies de l'information et de la communication » ont elles ouvert les conditions de possibilité d'une telle régulation. La multiplication des plans sociaux, par le potentiel de menace qu'ils comportent, ont rendu possible le développement d'une telle flexibilité.

J.-C. Tarondeau<sup>19</sup> propose ainsi de distinguer la flexibilité quantitative qui porte le volume de la main d'œuvre de la flexibilité qualitative qui repose sur l'extension des qualifications.

Depuis le milieu de la décennie 1990, le développement des emplois précaires a été très important, la proportion des contrats à durée indéterminée ayant alors fléchi dans l'ensemble des emplois. Les directions des entreprises se sont alors constamment préoccupées de la réduction des coûts et, en particulier, de la réduction des coûts salariaux, par mobilisation des potentialités ouvertes par les réserves internes de flexibilité puis des flexibilités de réseau, opportunité ouverte par les facilités qu'offrent les télécommunications avec le développement des « intranets ». Il s'agit de mobiliser une force de travail externe pour répondre aux fluctuations d'activité. Les stratégies de recours au travail précaire résultent alors de la mise en œuvre d'une véritable stratégie de mobilisation des différentes formes de flexibilité (temps partiel – principalement dans les

---

<sup>19</sup> J.-C. Tarondeau, *op. cit.*, p. 91  
Yvon PESQUEUX

activités de service - modulation et annualisation du temps de travail, heures supplémentaires, organisation de formes de polyvalence par responsabilisation des salariés d'exécution sur plusieurs postes de travail d'où la sélection des personnes correspondant à ces potentialités par les directions des ressources humaines). La flexibilité de réseau est d'autant plus aisée à mettre en œuvre que les différents établissements concernés appartiennent au même groupe financier. La flexibilité salariale interne étendue consiste en des prêts de main d'œuvre entre établissements d'activité similaire appartenant au même groupe industriel et financier. Cette modalité a été rendue possible à la suite des intenses mouvements de « fusions – acquisitions », ceux des acquisitions liés à l'« innovation ouverte » et l'éclatement des chaînes globales de valeur. La flexibilité externe étendue concerne les groupements d'employeurs. La flexibilité externe passe, comme le soulignent Nicolas Fourmont & Stéphanie Gallioz & Alain Pichon<sup>20</sup> par les contrats à durées indéterminée (CDI) dits de chantiers dans les établissements du bâtiment & travaux publics qui autorisent à prononcer un licenciement pour raison économique à la fin du chantier. Les contrats à durée déterminée (CDD) saisonniers – pratiques d'établissement à activité cyclique prévisible qui sont devenus des pratiques courantes de gestion prévisionnelle des emplois et d'intégration des embauchés se sont considérablement développés. Les contrats de formation en alternance prolongent le dispositif en permettant de disposer à moindre coût des personnels supplémentaires tout en bénéficiant de l'acquisition des connaissances nouvelles. L'intérim le complète avec, en particulier, les intérim d'essai (instrument de sélection de la main d'œuvre), les intérim de « déchet » pour des postes difficiles, l'intérim exclusif qui aussi est une forme d'externalisation des coûts salariaux. La sous-traitance est aussi un moyen de mettre en œuvre une flexibilité par réduction des volumes salariés.

Mais, comme le soulignent Jean-Claude Barbier & Henri Nadel<sup>21</sup>, il est important de distinguer flexibilité du l'emploi (d'ordre socio-économique) de flexibilité du travail (d'ordre socio-organisationnel), la flexibilité du travail concrétisant les effets organisationnels de la flexibilité de l'emploi, les liens entre les deux étant effectué au travers de la notion d'employabilité :

	Flexibilité du travail	Flexibilité de l'emploi
Ce qui est commun à la gestion, l'économie et la sociologie	Souplesse de l'organisation, adaptabilité des capacités d'apprentissage et des compétences, des structures hiérarchiques, des conditions et du temps de travail	
Approche économique	Variabilité du salaire et des coûts du travail	Variabilité du volume de dans la firme ou dans l'économie, mobilité de l'emploi
Approche sociologique	Adaptabilité de l'activité productive, individuelle et collective	Adaptabilité des qualifications, des contrats, des statuts et des droits attachés

<sup>20</sup> N. Fourmont & S. Gallioz & A. Pichon, *Flexibilité du travail et de l'emploi – contextes, pratiques et stratégies*, Les cahiers d'Evry du centre Pierre Naville, octobre 2001

<sup>21</sup> J.-C. Barbier & H. Nadel, article « La flexibilité du travail et de l'emploi », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 2003, pp. 553-568

C'est ainsi que R. Boyer<sup>22</sup> a proposé, dès 1986, la typologie suivante de la flexibilité de l'emploi au regard de 5 composantes du rapport salarial :

- La flexibilité des équipements (en volume et en variété) ;
- La capacité d'adaptation des travailleurs (au regard de la complexité des tâches) ;
- La variabilité de l'emploi (en volume et en durée en fonction de la conjoncture) ;
- La flexibilité des salaires (à la situation interne et externe de l'organisation) ;
- Les dispositifs des politiques sociales (fiscales et parafiscales) et leurs effets sur la flexibilité du travail.

B. Brunhes proposait<sup>23</sup>, en 1989, de retenir :

- La flexibilité quantitative (externe ou interne) pour l'ajustement du volume de l'emploi. La flexibilité quantitative interne consiste à faire varier la répartition interne de l'emploi à effectif constant alors que l'externe se caractérise par des emplois et des licenciements ;
- La flexibilité fonctionnelle qui met en avant les principes de mobilité et de développement de la polyvalence des travailleurs ;
- La flexibilité salariale qui mesure la sensibilité du salaire aux efforts et aux performances.

C'est l'extension de la flexibilité du travail qui est l'objet de l'ouvrage de T. Périlleux<sup>24</sup>. L'organisation flexible se traduit à ses yeux par de nouvelles « mises à l'épreuve » à l'adresse des salariés : prouver ses capacités malgré les incidents dans un contexte d'évaluation plurielle, épreuve de soi avec ses retentissements affectifs et biographiques. Ainsi, l'auteur en vient à se demander si la flexibilité n'est pas un nouveau moyen d'oppression.

Le livre s'articule autour de deux hypothèses :

- La critique de l'organisation bureaucratique justifie l'attrait de la flexibilité qui se présente sous différentes formes : flexibilité fonctionnelle, numérique, financière, productive ou technique ;
- Le passage d'une organisation planifiée à une organisation flexible qui engendre de nouvelles conditions de travail et de méthodes de commandement.

L'activité de travail tendrait alors à devenir une succession de mises à l'épreuve qui, en raison du redéploiement du capitalisme prend aujourd'hui une nouvelle forme dans l'organisation flexible. Les évaluations, de formes multiples, reposent sur des principes de justice différents de ceux qui existaient avant. Les qualités requises sont devenues souplesse, réactivité, aptitude à l'initiative, à l'innovation, à l'autonomie de création, et compétence dans le travail en équipes. L'épreuve des projets, mode d'organisation sous tendu par l'extension du modèle de l'organisation flexible, ne peut ignorer les exigences marchandes qui mettent en exergue la capacité à accumuler des richesses. Or cette épreuve marchande est ponctuelle et impersonnelle alors que l'épreuve par projets est le fait de liens personnalisés. Si le jugement de l'activité s'effectue selon la logique des

---

<sup>22</sup> R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Paris, 1986

<sup>23</sup> B. Brunhes, « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens », *Droit Social*, n° 3, mars 1989

<sup>24</sup> T. Périlleux, *Les tensions de la flexibilité – l'épreuve du travail temporaire*, Desclée de Brouwer, Paris, 2001

projets, il n'est pas incompatible avec les contraintes marchandes, mais il s'accommode mal d'autres principes industriels, civils, domestiques. Le monde en réseau engendre de nouvelles injustices (pour les travailleurs précarisés ou les entreprises locales menacées par des investisseurs financiers ou des entreprises multinationales).

Les principes de néo-management appliqués dans les ateliers flexibles répondent à la critique de la planification déshumanisante. Bien que des traces de planification perdurent dans les ateliers flexibles, des ruptures ont visiblement marqué le passage de l'un à l'autre (plus d'initiative, mais des choix parfois difficiles). La flexibilité promettait des libérations, qu'en est-il ? L'auteur établit un rapprochement entre initiative et autocontrôle, liberté et adaptation dans un monde concurrentiel, et met en lumière les dérives, les nouvelles sources d'oppressions. La critique s'établit sur l'absence de critères objectifs d'évaluation, et sur le questionnement de l'autonomie et de la créativité auxquelles aspiraient les salariés. Le salarié n'a pas de maîtrise sur le processus de production, il est soumis à la machine et n'a pas la possibilité de se réaliser. La demande d'autonomie émanant des salariés (y compris des managers) a permis l'émergence d'une nouvelle forme de subordination non moins dégradante et oppressive. Les réponses apportées se sont traduites par de nouvelles épreuves : sélection drastique, déstabilisation des appuis offerts à la réalisation de soi.

L'évolution de la question de la flexibilité est aussi l'objet de l'ouvrage de P. Vendramin & G. Valenduc<sup>25</sup>, co-directeurs du Centre de recherche *Travail et Technologies* de la *Fondation Travail Université* de l'Université de Namur. Avec cet ouvrage, ces auteurs nous invitent à réfléchir sur l'impact de l'introduction des technologies dans l'entreprise avec, comme conséquence, un accroissement de la flexibilité qui conduit à la transformation du travail.

La mise en œuvre de la flexibilité par l'introduction de « technologies » a des conséquences directes sur les conditions de travail, le plus souvent à l'avantage des employeurs. En effet, leur introduction vise à augmenter la productivité et le profit au détriment des conditions de travail. L'introduction des « technologies flexibles » dans les organisations font apparaître différentes formes de flexibilité du travail : flexibilité contractuelle, flexibilité des horaires de travail, flexibilité des compétences, etc. Ces changements affectent les conditions de travail et provoquent des inégalités dans le monde du travail avec une « dualisation », bénéfique pour les uns et désastreuse pour les autres.

C'est avec la notion d'information et non plus avec celle d'automatisation que l'on observe le renouvellement des débats autour de la flexibilité. Les questions sur la flexibilité portent sur le rapport entre le changement technologique et le changement organisationnel, mais également sur la flexibilité organisationnelle qui constitue un facteur important de la transformation du travail.

Lorsque l'on parle d'organisations flexibles, cela implique aussi travail flexible et donc travailleurs flexibles. Il est alors nécessaire d'effectuer une analyse des implications liées à la flexibilité sur les travailleurs, et d'examiner ses impacts sur les transformations du travail et ses incidences sur la qualité du travail.

---

<sup>25</sup> P. Vendramin & G. Valentuc, *Technologie et flexibilité*, Dunod, Paris, 2002  
Yvon PESQUEUX

Ces auteurs distinguent cinq dimensions clés de la flexibilité sur le travail et de la relation de travail : le temps de travail flexible, les contrats de travail flexibles, la localisation flexible du travail, les liens de subordination flexibles et la flexibilité fonctionnelle. Dans chacune de ces dimensions, les TIC peuvent accroître leur flexibilité, surtout lorsque cela concerne la localisation du travail.

Flexibilité du temps de travail	Flexibilité de la localisation du travail
Temps partiel Travail de soirée, de nuit ou de week-end Horaires de travail flexibles Travail à pause Heures supplémentaires Travail sur appel, stand-by en ligne	Bureaux satellites délocalisés, télé-centres Travail mobile Bureaux hôtels Travail à domicile Télétravail alterné Groupes de travail à distance
Flexibilité contractuelle	Flexibilité du lien de subordination
Contrat à durée déterminée ou intérimaire Partage de poste de travail Annualisation du travail Contrat « zéro heure » Plan de résorption du chômage, contrat d'insertion Rémunération liée à la performance ou aux résultats	Travail pour une agence Sous-traitant indépendant Travail pour un groupement d'entreprises Travail pour un pourvoyeur de main-d'œuvre Contrat de travail avec détachement chez un tiers Franchise
Flexibilité fonctionnelle	
Polyvalence horizontale ou verticale, pluri-qualification Rotation des tâches, adaptabilité des compétences, mobilité professionnelle	

De plus en plus d'organisations ont recours aux instruments de flexibilité du travail (travail à pauses, temps partiel, sous-traitance, etc.). On notera toutefois qu'il y a des différences importantes entre les branches d'activité comme, par exemple, dans l'industrie manufacturière, où l'intérim arrive en tête alors que, dans les services sociaux et associatifs, c'est plutôt le temps partiel. La Grande-Bretagne est le pays européen qui, en Europe, a le plus développé ce type de flexibilité. Selon l'enquête CREATE<sup>26</sup>, la moitié des employeurs britanniques avait déjà recours aux instruments de flexibilité du travail.

Cette pratique est plutôt développée dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes. Enfin, il faut remarquer que ces modèles flexibles de travail sont déterminés par l'offre de travail, mais aussi par la demande. Certains préfèrent un emploi partiel alors que d'autres l'acceptent faute de trouver un emploi à plein temps.

<sup>26</sup> A. Rajan & P. Van Eupen & A. Jaspers, « *Britain's Flexible Labour Market : What Next ?* », Centre for Research, in *Employment and Technology in Europe* (CREATE), Londres, 1997.

En général, cette flexibilité du travail se fait au désavantage des travailleurs, car avec ces modèles flexibles, les employeurs gèrent une partie du risque sur les travailleurs. Le développement des diverses formes de flexibilité du travail dépend de l'environnement culturel et réglementaire propre à chaque pays.

Cette flexibilité du travail se développe grâce aux possibilités offertes par les TIC. Face aux impacts de la flexibilité et des TIC sur l'emploi, deux visions se confrontent : l'une est plutôt optimiste avec comme arguments une autonomie et une qualification plus élevées des travailleurs, une flexibilité du temps de travail plus favorable, etc., l'autre, pessimiste, présentant des positions diamétralement opposées. En matière de compétences et de qualification, les exigences de la flexibilité sont multiples : capacité à utiliser les TIC, à travailler en équipe et à coopérer, à avoir des qualifications liées aux relations avec la clientèle, d'être ouvert à l'apprentissage tout au long de sa vie, de se former en permanence, d'être tout simplement employable. La flexibilité stimule le développement d'autres formes d'organisation du travail : le travail indépendant, l'externalisation des activités, le transfert de contrats de travail vers une société tierce.

Des pistes de réflexion et de travail ont été proposées aux Pouvoirs Publics et aux acteurs sociaux afin de favoriser la mise en œuvre d'une flexibilité socialement acceptable :

- Afin d'améliorer l'efficacité productive et l'augmentation de la productivité, il y a recherche d'une plus grande souplesse dans l'organisation du temps : la flexibilité se combine alors avec les objectifs de réduction du temps de travail. Sous la pression de la concurrence et dans l'objectif de fidéliser les clients, on observe une recherche de flexibilité dans la gestion du temps avec une tendance à s'éloigner des heures de travail standard. D'autres approches émergent et visent à chercher un compromis entre un besoin de flexibilité et une meilleure qualité de vie. Cependant l'expression des choix individuels a peu de place dans cette évolution des formes d'organisation du travail ;
- Une autre tendance marque l'évolution des rythmes de production avec la recherche d'une utilisation efficace du temps. Les TIC sont au cœur de ces politiques d'utilisation. L'adoption d'une stratégie orientée vers le client conduit à la transformation de l'organisation du travail. L'allongement des journées de travail rendu possible par l'accessibilité au service en dehors des heures de travail standard, la standardisation des tâches, l'intensification du travail à travers l'augmentation des échanges d'information et des interactions, conduisent à une organisation du travail afin de répondre aux exigences de délais de plus en plus court : telles sont les caractéristiques de ces nouveaux modes de gestion. Par ailleurs, l'accroissement de la capacité de contrôle grâce à l'usage des TIC permet à la direction de calculer au plus juste le nombre de travailleurs nécessaires en fonction des flux d'activités, ce qui encourage par la suite le temps partiel et le travail temporaire ;
- L'éclatement du temps de travail constitue une autre tendance observée. Les systèmes d'emploi temporaire ou à temps partiel concernent les nouveaux engagés. La variété des formes d'horaires, l'éclatement des horaires de travail fait apparaître des frontières de plus en plus floues entre le temps de travail et les plages habituelles de repos, ce qui conduit à la dégradation des conditions de travail. Ainsi, les temps de la vie sur le plan collectif sont déterminés en référence du temps de travail plus prioritaire, ce qui conduit à une articulation de plus en plus difficile entre la vie familiale et professionnelle ;
- L'accroissement de « nouvelles industries » rend obsolètes les compétences jadis reconnues dans les industries « traditionnelles ». Les organisations exigent de plus en plus de nouvelles compétences telles que l'habileté, des caractéristiques individuelles,

des comportements, des aptitudes sociales. Si la notion de compétence tend à supplanter celle de qualification, il convient cependant de noter que ces deux notions sont distinctives : la compétence a une dimension individuelle alors que la qualification est indissociable de l'organisation. Les compétences sont réparties en trois groupes : les compétences de base, les compétences professionnelles et les compétences spécifiques à une fonction. Les compétences de base sont générales et exigent des capacités d'écriture et de lecture, des notions de calcul, du sens de la communication, etc. Les compétences professionnelles sont nécessaires dans des professions, mais moins utiles en dehors de celles-ci. Les compétences spécifiques à une fonction ont une utilité limitée à un éventail d'emplois plus étroit et plus spécifiques. Ces compétences ont toutes subi des évolutions. Tout d'abord, les compétences de base sont élargies. Les organisations exigent des capacités d'utilisation des TIC. Les compétences communicationnelles sont considérées comme importantes en raison de nouvelles configurations organisationnelles. Les compétences relevant d'« attitudes » s'inscrivent dans une logique plus individualisée et demandent une forte implication personnelle dans le travail. Elles sont en contradiction avec des modes d'organisation antérieurs. Les compétences professionnelles subissent également des évolutions. Grâce à la flexibilité fonctionnelle offerte par les TIC, les tâches standardisées libèrent du temps pour d'autres plus complexes. Standardisation, rotation plus fréquente des tâches engendrent une exigence accrue de la pluri-compétence sans qu'il existe forcément une reconnaissance financière ou statutaire de nouvelles gammes de compétences ainsi développées.

Des obstacles doivent être surmontés avant de pouvoir saisir réellement les opportunités offertes par l'extension de la flexibilité : changements dans les cadres institutionnels, dans l'organisation. Le recentrage sur le métier conduit les organisations à recourir de plus en plus à la sous-traitance qui, par le biais d'économies d'échelle et de gamme, conduit à une gestion plus flexible des ressources humaines au détriment de la sécurité de l'emploi. Des barrières techniques liées aux différentes trajectoires technologiques, des barrières sociales liées à une perte de force de travail possédant certaines compétences et des barrières réglementaires ne représentent plus des obstacles aux processus de sous-traitance. Pour les travaux atypiques, on observe un fort développement des contrats temporaires et des contrats à temps partiel, une frontière floue entre emploi salarié et travail indépendant. La flexibilisation du travail rendue possible par les TIC fragilise les bases de la législation du travail. Le modèle de négociation contractuel devient davantage individuel et moins collectif. On constate un marché du travail dual partagé entre les emplois de base reflétant une relation stable entre employeur et employé et les emplois périphériques constituant le volant de main-d'œuvre « tampon » et absorbant les variations d'activités. Dans ce marché dual en perpétuel mouvement, seules comptent les qualifications et les compétences. Le sentiment d'insécurité d'emploi concerne principalement les travailleurs qui ont peu d'accès à la formation. L'impact des changements relatifs à la flexibilité concerne toutes les dimensions du travail : les qualifications, l'organisation du travail, les contrats de travail, le temps de travail, les rémunérations. Ces impacts peuvent être tant positifs que négatifs, mais l'importance est de trouver un scénario compromis où employeurs et salariés se retrouvent dans une situation *win - win*. Il devient donc indispensable de trouver un « juste équilibre » entre flexibilité et sécurité dans ce modèle dualiste afin de redistribuer des « justes charges » entre les travailleurs.

Avec la flexibilité, il y a donc montée en puissance de l'individualisation du travail.

## La société flexible

La flexibilité s'inscrit dans le projet d'une société par essence entrepreneuriale et vient légitimer une aspiration au contrôle en particulier celle d'un contrôle de son futur, comme le souligne A. Giddens<sup>27</sup>. A ses yeux, cette modernité pourrait être interprétée comme la résultante des effets croisés de deux aventures, celle des explorateurs et celle du capitalisme marchand dans la légitimation qu'ils apportent à la fondation de l'idée qu'il y a toujours quelque chose de nouveau à explorer. Ce projet d'une société par essence entrepreneuriale pourrait ainsi trouver des éléments de preuve dans la dissolution qui est aujourd'hui celle de l'organisation à la fois comme institution (avec la discussion du bien-fondé du *putting in system* comme « lieu » de manifestation de la relation de travail) et comme organisation (les discussions sur la fin des frontières de l'organisation, la non distinction croissante entre les aspects de la vie privée et de la vie professionnelle, l'injonction à appliquer des procédures de gestion à toutes les activités sociales, etc.). La flexibilité apparaît ainsi de plus en plus importante dans le contexte d'un affaiblissement de l'Etat Providence. L'idée d'entreprendre déborde de l'entreprise pour prendre la dimension d'un projet de vie, projet ayant fait entrer la technique dans notre quotidien et venant justifier la possibilité de laisser sans médiation des individus aux intérêts divergents en face à face. Pas étonnant alors que l'aléa des comportements de chacun se développe. Pas étonnant alors non plus que le passage d'une légitimité accordée au statut (principalement celui de salarié dans la mesure où une société salariale venait fonder la condition ouvrière) pour une autre accordée au contrat vienne fonder la flexibilité. Cette légitimation de la flexibilité acte également la modification de la représentation de la Raison d'Etat dans le sens de l'exercice de son biopouvoir<sup>28</sup>. La société entrepreneuriale n'est pas seulement celle des « laissés pour compte », mais aussi celle de la déstabilisation des stables où le provisoire tend à tenir lieu de régime d'existence. L'individualisme de marché va de pair avec les désinstitutionnalisations. Cette société entrepreneuriale est mythifiée au travers des célébrations généralisées de l'esprit d'entreprise.

C'est la perspective optimiste de la flexibilité dont il est question maintenant, conduisant un auteur tel que F. de Coninck<sup>29</sup> à aller jusqu'à en faire un projet de société. Au-delà de la flexibilité du travail, qui est en effet la plus visible et la plus souvent cotée, il y aurait une flexibilité de toutes les pratiques sociales, comme le montrent les logiques familiales (divorcialité, natalité hors mariage) corrélative à l'émiettement du consensus social, même si le revers du jeu de cette autonomie en est la solitude. La société flexible s'inscrit aussi dans un temps plus court - au regard du temps long de la tradition - avec toute l'ambiguïté de ce que ce terme peut recouvrir en particulier celle de la « muséification » des traditions. C'est aussi le questionnement de la dimension rituelle de l'existence par dépassement de la tradition agricole des rythmes de travail. La société flexible est aussi celle de la fragilité comme on l'a vu lors de la pandémie covid-19, flexibilité qui apparaît comme contrepartie de la liberté (perte de sens liée à la redéfinition constante des rôles, primauté accordée aux valeurs individuelles, dénis continuels de responsabilité, fragmentation des représentations d'un avenir commun). Mais l'aspect « positif » de la

---

<sup>27</sup> A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994

<sup>28</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

<sup>29</sup> F. de Coninck, *L'homme flexible et ses appartenances*, L'Harmattan, Paris, 2001

société flexible est aussi celui de la libération d'une nouvelle subjectivité, la montée en puissance du lien communautaire.

Une version pessimiste est proposée au regard des travaux de R. Castel<sup>30</sup> pour qui le sentiment d'insécurité est fondateur des sociétés actuelles dans le contexte « *d'une recherche éperdue de sécurité* »<sup>31</sup>. Les modalités actuelles de fonctionnement de nos sociétés conduisent en effet à des « frustrations sécuritaires » et à une modification du contenu de l'aversion au risque. Il nous invite à réfléchir sur le fait de savoir comment, dans le monde moderne, le clivage « propriétaires – non-propriétaires », clivage d'ordre économique, juridique et politique, conduit à la réhabilitation des non-propriétaires au travers de la construction d'un nouveau type de propriété, la propriété sociale. Des protections et des droits ont été ainsi attachés à la condition de travailleur et l'accession massive à la propriété sociale, homologue de la propriété privée, a construit une propriété pour la sécurité accessible à ceux qui étaient exclus de la propriété privée. Or l'Etat, dans son rôle social, opère massivement comme réducteur de risques. Au regard de l'expression de L. Bourgeois<sup>32</sup>, ce modèle de société à double régime de propriété n'est pas une « société d'égaux », mais une « société de semblables ». L'Etat social est en effet assez peu un Etat de redistribution, mais un Etat protecteur. La fondation d'une telle société a été rendue d'autant plus gérable que la croissance des Trente Glorieuses l'a rendue généralisable à partir du moment où les partenaires sociaux ont accepté de construire une satisfaction différée de leurs demandes. Il va parler, au sujet de ce modèle de société, de « crise de la modernité organisée » sur la base de l'incapacité croissante de l'Etat-nation à piloter l'économie dans le sens de l'équilibre social, d'où le *leadership* de cette gestion, transféré à l'organisation. Les solidarités professionnelles relues dans les perspectives contemporaines du risque se trouvent ainsi conduire à la fragmentation des intérêts professionnels et la concurrence entre semblables, alors même que, dans l'organisation, se met en place la mobilité généralisée des relations de travail au regard des exigences de flexibilité. L'intrusion du thème de la flexibilité dans les perspectives organisationnelles (comme dans les sociétés) va de pair avec la mise en avant des mobilités nécessaires à leur mise en œuvre qui acte le passage du fondement de la représentation du changement de la « reconversion » à la « déconversion » aboutit à la production de personnes « inutiles » et instille le sentiment d'un risque chez celles qui restent « utiles ». C'est la « déconversion » qui conduit d'ailleurs à la désaffiliation et aux « délinquances » associées qui vont venir fonder la liaison risque – sécurité – sécuritaire et le continuum prévention – dissuasion - répression.

Dans les organisations, la flexibilité se concrétise par une triple perspective :

- Une « automatisations – informatisations » qui serait à même de « réduire » « l'aléa » humain, approfondissant le projet du management scientifique, mais posant des problèmes ergonomiques de conception ;
- Le développement corrélatif de systèmes « Hommes – machines », réintroduisant de façon duale ce même « aléa » humain ;
- Les externalisations qui n'externalisent pas pour autant l'« aléa humain », car ce n'est pas parce que la fourniture de la prestation est acquise que cet aléa disparaît ; il a simplement été transféré en amont et ne dédouane plus l'acquéreur de la responsabilité des conséquences de l'occurrence du risque, surtout s'il peut payer...

---

<sup>30</sup> R. Castel, *L'insécurité sociale*, Seuil, collection « La république des idées », Paris, 2003

<sup>31</sup> R. Castel, *op. cit.*, p. 6

<sup>32</sup> L. Bourgeois, *Solidarité*, Paris, 1896

C'est ce qu'U. Beck<sup>33</sup> qualifie de « déstandardisation du travail » sur la base de « modèles biographiques » quant à la vie professionnelle (avec des discontinuités à l'intérieur de la vie professionnelle) accompagnée d'une injonction croissante à la responsabilisation. Les conséquences en seraient la désocialisation des individus dans le contexte d'une « décollectivisation » qui est elle-même une situation collective. Les exclus ne glissent pas ainsi hors société, ils en sont partie intégrante. Mais cette société va conduire à la montée du ressentiment au regard des frustrations collectives en quête de responsables de la part de catégories qui voient leur situation se dégrader par rapport à celles dont la situation leur semble plus avantageuse. De plus, cette modification de la substance sociale conduit au fait qu'insécurité sociale et insécurité civile viennent « faire système » et conduit ainsi au glissement de l'Etat social vers un Etat sécuritaire.

La corrélation « flexibilité – primauté accordée à l'individualisation » peut être soulignée avec M. Gauchet<sup>34</sup>. La croissance de l'Etat social, en protégeant les individus, a construit une tendance à l'individualisation en l'affranchissant des communautés intermédiaires de protection. En réponse à cette trajectoire d'individualisation, deux termes viennent alors prendre une importance jusqu'ici inégalée : le contrat et le projet.

Le thème de la flexibilité est donc corrélatif d'une relecture de la protection dans une situation où les catégories d'un Etat libéral tendent à recouvrir celles d'un Etat providence, proposant ainsi une ré-articulation entre l'assurance (catégorie de l'Etat libéral) et l'assistance (catégorie de l'Etat providence). Les critères de la rationalité administrative, instrumentale et budgétaire issus de la perspective assurantielle sont peu à peu introduits avec des thématiques telle que celle de l'évaluation « coût – efficacité », la notion de coût social évité et l'individualisation des catégories de l'aide à la personne lues dans le sens de la construction d'une prestation de service à un « client – citoyen ».

C'est à ce titre que l'on peut ici évoquer la thèse d'A. Brossat<sup>35</sup> qui propose une interprétation politique de la thématique de la flexibilité en notant combien la démocratie moderne comme régime général de vie des Hommes en société vient construire un système d'immunité (des personnes, des corps, des opinions, des conditions d'existence, des statuts – ne parle-t-on pas d'immunité parlementaire?). Cette perspective immunitaire prendrait ainsi un relief tout à fait particulier dans les catégories du « moment libéral »<sup>36</sup> qui va fonder la liberté de façon « négative » au regard d'une absence de coercition, conduisant à une réinterprétation du contenu de la raison d'Etat. Notons, avec lui, « *qu'une démocratie essentiellement immunitaire rencontrera toujours une difficulté majeure du côté de la communauté...* En effet, l'être-à-la-communauté suppose une exposition constante de chacun au risque du commun, il établit chacun en premier lieu dans un système de réciprocités, d'interactions et d'entre-exposition des singularités ; chacun se définira avant tout, en effet, comme le tributaire de chaque « autre » en particulier et de tous en général »<sup>37</sup>. Et pourtant, le « totalitarisme immunitaire » va établir des liens entre des domaines *a priori* distincts (le politique, le

---

<sup>33</sup> U. Beck, *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Fayard, Paris 2001

<sup>34</sup> M. Gauchet, « La société d'insécurité », in J. Donzelot (Ed.), *Face à l'exclusion : le modèle français*, Seuil, Paris, 1991

<sup>35</sup> A. Brossat, *La démocratie immunitaire*, La Dispute, collection « Comptoir de la politique », Paris, 2003

<sup>36</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

<sup>37</sup> A. Brossat, *op. cit.*, pp. 14-15

médical, le juridique, le sanitaire, le social, etc.), ce que l'on a vu de façon explicite lors de la pandémie covid-19. Le droit de la démocratie immunitaire va tendre moins à protéger qu'à « désexposer » l'individu. Le paradoxe (et on le retrouvera dans les effets de la mise en place d'une instrumentation de la flexibilité) est celui de l'alignement du comportement individuel sur celui des autres dans les catégories d'une conformité, voire d'un conformisme venant tenir lieu d'idéologie sécuritaire. Les assurances et garanties renvoient en effet à une discipline des comportements. Il va analyser la perspective biopolitique de cette optique en signalant que cela se passe comme si le corps individuel cherchait à se trouver dans les conditions d'immunité du corps royal du roi de l'Ancien Régime. Et pourtant, de façon duale (et c'est là que se noue la question de la flexibilité), l'immunisation croissante des uns va de pair avec l'exposition croissante des autres, corrélativement à la montée en puissance d'une phobie du contact direct (où l'on trouve, par exemple, la problématique d'une véritable représentation de la sexualité protégée comme norme sanitaire efficace ou encore la norme de la pandémie covid-19). « *Ne l'oublions pas* », souligne-t-il, « *les idéaux immunitaires ont leur contrepartie morale, moralisatrice, puritaine, qu'exposent en pleine lumière les intégrismes religieux et politiques : l'abstinence absolue comme principe de sécurité maximal* »<sup>38</sup>.

Cette thématique de la société flexible est aussi l'objet du livre de R. Sennet<sup>39</sup>. La flexibilité s'est imposée dans les institutions pour diverses raisons plus ou moins légitime – comme par exemple l'accroissement de la concurrence, la nécessité de sortir sans cesse de nouveaux produits de plus en plus diversifiés et de plus en plus vite. Or, pour l'auteur, la flexibilité a des impacts négatifs sur la vie des travailleurs au-delà de leur seule vie professionnelle car la flexibilité affecte aussi le caractère des individus. En effet, beaucoup d'attributs du caractère comme la confiance, l'engagement et la fidélité exigent des relations qui durent, des relations sur le long terme, mais les discontinuités de la vie actuelle empêchent une telle construction du caractère. « *Le capitalisme du court terme menace de corroder le caractère, en particulier les traits de caractères qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable* » (p. 31). L'autre effet le plus marquant de la flexibilité sur le caractère est la naissance d'une sensation personnelle d'errance continue, de ne plus savoir où l'on va, de ne plus savoir quelle voie suivre. Ce sentiment d'errance naît, entre autres, de l'avènement du court terme et la remise en cause de l'expérience. « *Le régime temporel du néo-capitalisme a créé un conflit entre le caractère et l'expérience, l'expérience d'un temps disjoint menaçant l'aptitude des gens à se forger un caractère au travers de récits continus* » (p. 37). L'expression « capitalisme flexible » se comprend par l'opposition à ce qu'il dénonce, à savoir la bureaucratie sous toutes ses formes. La flexibilité, outre les impacts sur la production, a aussi des impacts sur la structure psychologique et les traits de personnalités des travailleurs. Elle suscite l'inquiétude et conduit à ne plus savoir quel chemin suivre, quelle décision prendre, le long terme étant remis en cause au profit du court terme. Les bases mêmes de la loyauté envers une institution, de l'engagement mutuel et de la gratification différée se trouvent bouleversées, le problème devenant de discerner ce qui a une valeur sur le long terme de ce qui ne l'a pas.

Etymologiquement, le mot « carrière » désignait une route pour les voitures (*carriages*), tandis que le mot *job* désignait un morceau de quelque chose qui pouvait être transporté

---

<sup>38</sup> A. Brossat, *op. cit.*, p. 45

<sup>39</sup> R. Sennet, *Le travail sans qualité – Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 2000

d'un endroit à un autre. Le nouveau capitalisme au travers de la flexibilité est en passe de faire passer les gens d'une logique de carrières à une logique de jobs, l'analogie avec la route, voie toute tracée sur laquelle on suit sa vie professionnelle, étant remise en cause, au profit d'une vie professionnelle morcelée. La flexibilité n'est qu'une autre manière d'éviter au capitalisme le reproche d'oppression. En s'en prenant à la rigidité bureaucratique et en mettant l'accent sur le risque, assure-t-on, la flexibilité donne à chacun plus de liberté de façonner sa vie. En réalité l'ordre nouveau ne se borne pas à abolir les règles du passé : il leur substitue de nouveaux contrôles. Le nouveau capitalisme est un régime de pouvoir souvent illisible et marque l'avènement du court terme. Cette remise en cause de la façon de produire s'est traduite par une élimination de couches hiérarchiques et la transformation des organisations en organisations plus « plates » et plus flexibles, les hiérarchies s'enracinant dans les systèmes d'information formels. C'est cet aspect du rapport au temps qui a le plus de conséquence sur la vie émotionnelle hors de la vie au travail. Dans cette nouvelle société, les individus dérivent en effet de lieu en lieu, de job en job. Cette dérive implique des relations sociales chahutées par les bouleversements de la vie professionnelle. Transposé au domaine familial, la devise « pas de long terme » signifie : continue à déménager, ne t'engage pas, ne te sacrifie pas... et ne peut constituer un point de repère dans la vie familiale.

L'image de la routine a changée au cours des siècles, de même que son mode d'application. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, la routine était glorifiée par Diderot dans l'*Encyclopédie* et décriée par Adam Smith dans *La richesse des nations*. Pour le premier, la routine était nécessaire à l'apprentissage, pour le second elle aliénait l'esprit des personnes qui y étaient contraints. Nous vivrions aujourd'hui un tournant historique sur la question de la routine. Le nouveau langage de la flexibilité signifie que la routine serait moribonde dans les secteurs dynamiques de la société.

Avec la flexibilité, la réinvention discontinue des institutions ou réorganisation (*reengineering*) devient une règle de fonctionnement. Cette pratique, qui condamne la routine bureaucratique, cherche à réinventer des institutions de manière décisive et irrévocable, afin d'introduire une rupture entre le passé et le présent. Le management moderne se fonde sur l'idée que des réseaux desserrés sont plus ouverts à une réinvention décisive que les hiérarchies pyramidales de l'ère fordiste. Les liens entre les nœuds sont plus lâches. On pourrait en retirer une partie sans en détruire d'autres. Le système est fragmenté, et c'est là, précisément, que se niche la possibilité d'intervenir. Son incohérence même appelle des révisions. Un des ouvrages majeurs sur ce domaine a été écrit par M. Hammer & J. Champy<sup>40</sup> ; pour eux la réorganisation signifie faire plus avec moins, donc être plus efficace.

Ces réorganisations se traduisent en général par des compressions de personnel. Le problème, est que, lorsque les raisons premières d'une réorganisation sont de licencier, des études<sup>41</sup> ont montré que les compressions de personnel répétées se soldaient par une baisse des profits et de la productivité du travail, pour la simple raison que le moral et la productivité des employés diminuait fortement au gré des opérations de compressions

---

<sup>40</sup> M. Hammer & J. Champy, *Le reengineering des processus*, Dunod, Paris 1995 (Ed. originale : *Re-engineering the corporation*, 1993)

<sup>41</sup> Etude de L'*American Management Association (AMA)* au début des années 90

successives. En outre, E. K. Clemons<sup>42</sup> a observé que la plupart des opérations de réorganisations échouaient, de nombreuses organisations devenant dysfonctionnelles à la suite de réorganisations, un désordre général s'étant créé dans l'organisation.

Les réorganisations peuvent avoir d'autres éléments déclencheurs, et justificatifs, que celui affiché d'« optimiser » le cours boursier. De nombreuses entreprises mettent en œuvre des réorganisations qui se traduisent par des démantèlements, des licenciements dans cette logique.

La deuxième caractéristique de la société flexible – la spécialisation flexible – est liée à l'instabilité de la demande du marché, le but devenant de mettre sur le marché le plus rapidement possible des produits toujours plus variés. Les institutions, et leurs structures internes doivent donc être en mesure d'évoluer le plus rapidement possible pour répondre aux demandes changeantes du monde extérieur.

La troisième caractéristique de la société flexible – la concentration sans centralisation du pouvoir – est qu'il donne aux membres des échelons inférieurs une plus grande maîtrise de leur activité, tout du moins en apparence. Dans les faits, les systèmes d'information donnent un tableau complet de l'organisation qui laisse peu de place où se cacher, la domination du sommet y étant donc fortement présente. Dans les faits, la surcharge de travail des petits groupes de travail est un des traits fréquents de la réorganisation des entreprises.

La rhétorique des milieux d'affaires suppose souvent que l'économie des Etats-Unis est dans l'ensemble plus flexible que celle des autres économies parce que les Pouvoirs Publics interfèrent moins avec la liberté d'entreprendre qu'en Europe et au Japon et que l'opinion publique tolère plus volontiers les bouleversements économiques. Ce préjugé se fonde sur la reconnaissance implicite que le régime flexible est politique aussi bien qu'économique.

De nos jours, les organisations flexibles expérimentent les horaires variables – *flexitime*, celui-ci à la base était l'apanage des femmes qui désiraient des horaires plus souples voire des temps partiels et s'est depuis étendu aux autres catégories. Celui-ci se décline, sous plusieurs formes allant du choix des horaires de travail, au temps partiel, au travail à domicile et au télétravail qui a pris une importance majeure lors de la pandémie covid-19 ... au lieu d'équipes fixes qui ne changent pas d'un mois sur l'autre, la journée de travail devient une mosaïque où les employés ont des horaires différents.

La flexibilité engendre le désordre sans pour autant libérer des contraintes. Aussi, comment survivre dans un monde de flexibilité ? Les traits de caractères propres à la flexibilité sont la capacité à se détacher de son passé et d'avoir une force de caractère suffisante pour trouver du plaisir dans le désordre et être capable de travailler sur plusieurs fronts en même temps. Ces traits de caractères peuvent être autodestructeurs pour des personnes qui travaillent au bas de l'échelle.

Le préjugé de « jeunisme » de la flexibilité sert diverses fins. La première pouvant être d'en faire une cible facile pour les licenciements en cas de restructuration. Une deuxième

---

<sup>42</sup> E. K. Clemons « Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering », *Sloan Management Review*, 1995, vol. 3, n° 4, pp. 61-71

est que les employés les plus âgés seraient plus enclins que les débutants à juger leurs supérieurs. Les plus jeunes toléreraient plus volontiers les ordres intempestifs, étant plus portés à s'en aller qu'à se battre à l'intérieur de l'organisation et pour elle. Du point de vue de l'institution, la flexibilité des jeunes les rendrait plus malléables en termes de prise de risque et de soumission immédiate.

Dans ce néo capitalisme où le court terme est la règle, le temps a perdu sa signification : la valeur de l'expérience est contestée, les gens souffrent de l'absence de relations durables. La nouvelle éthique du travail met l'accent sur le travail en équipe. Plutôt que de devoir prouver sa valeur par le travail, il faut maintenant montrer sa capacité à travailler avec les autres, à se montrer coopératif, et à savoir écouter. La nouvelle priorité, est pour l'individu de savoir s'adapter aux circonstances. Ethique du groupe plutôt que de l'individu, le travail en équipe privilégie les attentions mutuelles plutôt que la validation personnelle. Le temps des équipes est orienté vers des tâches spécifiques à court terme. L'un des aspects marquants du travail collectif qu'est le travail en équipe, est sa superficialité. Dans le travail en équipe, l'action de communication importe davantage que les faits communiqués. Pour communiquer il faut que l'espace de communication soit ouvert et accessible, les groupes ayant tendance à assurer leur cohésion en demeurant à la surface des choses et en évitant donc autant que ce faire se peut l'information spécialisée. La superficialité partagée rassemble en évitant les questions personnelles épineuses, sources de discorde. Le groupe se doit d'être soudé, de lutter ensemble en cas de problèmes, d'être conformiste. L'insistance sur la flexibilité et l'ouverture au changement rend les membres de l'équipe vulnérables aux rumeurs ou aux suggestions des autres.

Les formes d'affirmation du pouvoir ont changé avec le détachement vis-à-vis de l'autorité. L'importance est mise sur les compétences en termes de communication. Les personnes ayant le pouvoir n'ont pas besoin de se justifier, elles se contentent de donner aux autres les moyens de parvenir à leurs fins. Un tel pouvoir sans autorité désoriente les employés. L'image du travail en équipe est celle d'un groupe de gens rassemblés pour accomplir une tâche immédiate et spécifique. Outre ses qualités, le travailleur en équipe doit aussi faire preuve de détachement : il faut être capable de prendre des distances vis-à-vis des relations établies pour voir comment il est possible de les changer. Il faut se faire une idée de la tâche présente plutôt que de se plonger dans les longues histoires d'intrigues, de trahisons passées et de jalousies. Dans les formes de travail flexible, les règles ne sont pas clairement définies, elles s'établissent au fur et à mesure. L'écoute y devient donc importante. Cette forme de travail en équipe oblige par ailleurs les individus à manipuler leurs apparences et leur conduite avec les autres. Les performances passées ne préjugent en rien des performances présentes, l'ancienneté compte de moins. Le travail en équipe s'appuie sur l'idée que les individus ne sont pas en concurrence les uns avec les autres – même si c'est une fiction – et sur l'idée que les subordonnés et les supérieurs hiérarchiques ne sont pas antagonistes. Le dirigeant étant à leur côté et ayant pour rôle de gérer un processus de groupe, il passe alors d'un rôle de superviseur à un rôle d'entraîneur. L'un des intérêts pour le dirigeant d'agir de cette façon est qu'il évite d'être tenu pour responsable de ses actions, cette responsabilité retombant sur le groupe. Un des autres avantages du travail en équipe est qu'il évite la contestation de l'intérieur, les pressions des autres membres de l'équipe remplaçant les sanctions. Le pouvoir est présent dans le travail en équipe, mais l'autorité est absente ainsi que la prise de responsabilité associée. Le responsable ayant l'autorité devient « le » changement dicté par les pressions

du marché, devenant lui-même une victime au même titre que son équipe. Cette volonté de rejeter les responsabilités sur une chose indescriptible laisse aux dirigeants la liberté de d'agir sans avoir à se justifier. Le travail en équipe permet aux dirigeants de freiner les requêtes personnelles des employés, requêtes étant alors perçues comme un manquement à l'esprit coopératif du groupe. Ceci représente une manière subtile de dominer, une feinte effectuée au nom de la communauté.

L'échec, même s'il est plus présent dans la vie de chacun pour les raisons évoquées plus haut n'est que rarement discuté, les agents organisationnels évitant d'aborder ce sujet tabou, déconcertant, et mal défini. Or, la réussite est de plus en plus insaisissable. Une forme classique de l'échec est la non-réussite financière. Mais il peut aussi se présenter de manière plus profonde et se manifester sous plusieurs formes comme avec le sentiment d'un manque de cohérence dans sa vie, de non-réalisation de soi. Si l'on revient sur la signification étymologique du mot carrière, à savoir une « route carrossable », le but recherché dans une carrière est d'aboutir à un épanouissement personnel au travers d'une accumulation continue et maîtrisée à long terme. Le problème est que les nouvelles règles du capitalisme flexible empêchent les individus de construire un sentiment de continuité et de finalité à leurs efforts. L'une des réussites du management moderne est d'avoir fait passer les cibles de licenciement d'un sentiment d'échec à celui de l'inéluctable. Les personnes licenciées sont devenues personnellement responsables de ne pas s'être prises en main, de ne pas être allées de l'avant, de pas avoir pris de risques. Connaître l'échec, c'est tout d'abord découvrir que l'on n'est pas aussi bon qu'on le pensait, et finalement ne plus savoir à quoi l'on sert. Dans la société du risque, le récit d'une vie – le soi – apparaît comme un collage de fragments, d'éléments divers – accidentels ou non –. Ce collage est sans fin, toujours ouvert à de nouvelles expériences. Dans ces conditions, il ne saurait y avoir de cohérence. Le nombre croissant de salariés que le capitalisme moderne condamne à l'échec requiert un sens élargi de la collectivité afin de surmonter le sentiment d'échec et de trouver la force de repartir de l'avant.

Le plus haut degré de la flexibilité est le conseil, le consultant n'étant obligé envers personne. Le recours aux consultants a dépassé le cadre des entreprises pour s'appliquer aux Etats. On assiste depuis quelques années à une destruction des systèmes de protection sociale, dans le but affiché de libérer l'économie, de la rendre plus flexible.

Le mouvement communautarien s'est approprié les mots de « confiance », de « responsabilité mutuelle », d'« engagement » en entendant renforcer les normes morales, exiger des individus qu'ils se sacrifient pour les autres, tout en promettant aux membres de la communauté que, s'ils obéissent aux normes communes, il y trouveront une force mutuelle et un épanouissement émotionnel qu'ils ne saurait connaître en tant qu'individus isolés.

Le néo-capitalisme répand l'indifférence. La place ou le rôle des individus dans la société n'y est plus clairement défini, l'échec s'est banalisé, l'absence de confiance s'est répandue dans les organisations, les individus sont jetables. De telles pratiques diminuent le sentiment de compter en tant que personne, d'être nécessaire aux autres. Les réseaux et les équipes affaiblissent le lien direct avec le monde, le fait d'être nécessaire aux autres. Les liens avec autrui qui naissent de la reconnaissance de l'incompréhension mutuelle sont encore amoindris par le communautarisme et le protectionnisme moral – par ses affirmations quant à l'existence de valeurs partagées, par le « nous » du travail en équipe

propre à la communauté superficielle. Les changements qu'il implique au sein de l'organisation – nouveaux modes de management, flexibilité, glorification de l'entrepreneur, ... – ont des impacts qui affectent profondément le caractère des individus au regard de la référence au marché, un être informe et incontrôlable.

La grande question dans ce monde changeant et sans pitié pour ses victimes, devient la question de la survie : comment se repositionner (redémarrer une nouvelle carrière ou un nouvel emploi, déménager, se faire de nouveaux amis, se construire de nouvelles relations de travail, etc.) sans arrêt dans ce monde dominé par le court terme sans y perdre son caractère et son identité.

C'est également sous le registre de la « société flexible » qu'il est possible de parler d'« uberisation » de la société.

### **De la flexibilité à la résilience<sup>43</sup>**

Le concept de résilience évoque l'idée de quelque chose qui résiste aux pressions sans trop se déformer tout en pouvant retrouver sa forme d'origine. C'est aujourd'hui le mot au travers duquel il est question de flexibilité dans la perspective de favoriser l'adaptation sociale<sup>44</sup>.

La résilience au sens écologique (des écosystèmes) indique une capacité à récupérer.

B. Cyrulnick<sup>45</sup> définit la résilience comme la capacité qu'ont certains individus blessés dans leur enfance, à devenir plus fort dans leur vie future. Né de la psychologie sociale

---

<sup>43</sup> Voir aussi :

R. J. Allen, « Of Resilience, Vulnerability and a Woman who Never Lived », *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, vol. 7, n°1, January 1998.

M. Anaud, « La résilience, Surmonter les traumatismes », *Psychologie 128*, Nathan, Paris, 2003.

E. L. Cowen & P. A. Wyman & W. C. Work, « Resilience in High stressed Urban Children : Concepts and Findings », *Bulletin of New York Academy of Medicine*, vol. 73, n° 2, winter 1996, pp. 267-284, PMID: 8982521, PMC2359311

R. Edari & P. McManus, « Risk and Resiliency Factors for Violence », *Pediatric Clinics of North America*, vol. 45, n°2, april 1998, pp. 293-305, doi: 10.1016/s0031-3955(05)70006-7, PMID: 9568010

P. L. Engle & S. Castke & P. Menon, « Child Development : Vulnerability and Resilience », *Social Science Medicine*, vol. 43, n°5 1996, [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(96\)00110-4](https://doi.org/10.1016/0277-9536(96)00110-4)

P. Fonagy & M. Steele & H. Steele & M. Target, « The Theory and Praticce of Resilience », *Journal of Child Psychiatric*, vol. 35, n°2, 1994, <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.1994.tb01160.x>

E. M. Hetherington & M. Stanley-Hagan, « The adjustment of children with divorced parents : a risk and resilience perspective », *Journal of Child Psychiatry*, vol. 40, n°1 1999, pp. 129-40, PMID: 10102729

A. S. Masten & J. D. Coatsworth, « The Development of Competence in Favourable and Unfavourable Environments, Lessons from Research on Successful Children », *American Psychologist*, vol. 53, n°2, 1998.

A. Richemont, *La résilience économique*, Editions d'Organisation, Paris, 2003

H. Stein & P. Fonagry & K. S. Ferguson & M. Wisman, « Lives through Time. An Ideographic Approach to the Study of Resilience », *Bulletin of the Meninger Clinic*, vol. 64, n°2, 2000, pp. 281-305, PMID: 10842451

A. Theis, « La résilience dans la littérature scientifique », in M. Manciaux (Eds), *La résilience : résister et se construire*, Médecine & hygiène, collection « cahiers médico-sociaux », ISBN : 2-88049-161-4

M. Tousignant, « De l'adversité à la résilience : la part du milieu, la part de l'enfant », *Prisme*, n° 29, 1999.

<sup>44</sup> L. Bout, « Travailler en amont avec le principe de précaution : intervenir en aval avec la résilience managériale », *Colloque ORIANE 2004*, Bayonne, 2004

<sup>45</sup> B. Cyrulnick, *Le murmure des fantômes*, Odile Jacob, Paris, 2003

américaine<sup>46</sup>, il aurait tendance à exprimer que ceux qui sont « *résilients s'adapteront alors que les autres devront avoir recours au psychologue...* ». Pour S. Tisseron<sup>47</sup> pourtant, le mot de résilience est d'abord ambigu car « *il masque le caractère toujours extrêmement fragile des défenses développées pour faire face aux traumatismes* » ainsi que leur variété. G. Paquet la définit comme « *la faculté à retomber sur ses pieds, à garder le cap, à assurer la capacité d'un organisme ou d'une société et le maintien d'une certaine permanence dans un environnement turbulent* ». Selon P. d'Huy, consultant, « *la résilience est la capacité, non pas à résister d'un seul bloc comme vents et marées mais à se structurer de façon à ce que la crise ou le choc, même et surtout ceux qui sont totalement imprévisibles, puissent être supportés par l'entreprise, et parfois même par la renforcer* ». En écologie, la résilience mesure le temps de retour à l'équilibre d'un système après une perturbation. La définition communément admise aujourd'hui est formulée par C. S. Holling<sup>48</sup> qui définit la résilience comme « *la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation, sans pour autant changer de structure qualitative* ». La résilience repose sur l'idée qu'après perturbation le système n'est pas marqué par un retour à la situation de départ, expression d'un comportement de résistance, mais réagit de manière plutôt positive grâce à de multiples changements et réajustements au travers d'une sorte d'apprentissage.

Le concept de résilience est né au début des années 1980 au regard du concept inverse de vulnérabilité. Il comporte deux idées : tout d'abord la notion de *coping* qui correspond à l'idée de « faire face » et de s'ajuster et la notion d'invulnérabilité. Cette seconde idée a été développée par trois psychiatres, E. J. Anthony & C. Chiland & C. Koupernik Koupernik<sup>49</sup> avec l'idée que l'individu serait doté de la qualité d'« invulnérabilité » de façon intrinsèque, ce qui va à l'encontre de l'idée d'apprentissage émise par B. Cyrulnik. Le terme a été repris par E. Werner<sup>50</sup>, psychologue américaine, qui a mené une étude sur 700 enfants délinquants et maltraités issus de familles alcooliques, psychiatriquées et qui semblaient condamnés dans leur développement futur à devenir totalement asociaux. Or 30% de ces enfants ont réussi à réaliser une « vie normale » (*meaningful life*) et ont en conséquence été qualifiés de résilients. Dès les années 1980, le concept a connu un essor important aux Etats-Unis puis en Europe où M. Rutter<sup>51</sup>, pédopsychiatre anglais, a proposé la différence entre invulnérabilité et résilience illustrée à propos d'Auschwitz (« *Si Auschwitz avait duré six mois de plus, il n'y aurait eu plus aucun survivant (résilient)...* ») pour affirmer que l'origine de la résilience n'était pas uniquement intrinsèque. M. Rutter a présenté la résilience comme jamais absolue, variable selon les risques, variable dans le temps et toujours à la fois intrinsèque et génétique. La littérature québécoise utilise souvent l'expression de « ressort psychologique » pour traduire le terme de résilience (*resiliency*).

<sup>46</sup> J. Segal, *Winning Life's Toughest Battles – Roots of the Human Resilience*, Mac Graw Hill, New York, 1986 – J. E. Anthony & B. J. Cohler, *The Invulnerable Child*, Guilford Press, New York, 1987 – R. Poletti & B. Dobbs, *La résilience – Cultiver l'art de rebondir*, Odile Jacob, Paris, 2003

<sup>47</sup> S. Tisseron, « « Résilience » ou la lutte pour la vie », *Le Monde Diplomatique*, Août 2003

<sup>48</sup> C. S. Holling, « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, 1973, pp. 1-23.

<sup>49</sup> E. J. Anthony & C. Chiland & C. Koupernik, *L'Enfant vulnérable*, PUF, Paris, 1982.

<sup>50</sup> E. Werner, « Children of the Garden Island », *Scientific American*, avril 1989, p. 76-89.

<sup>51</sup> M. Rutter, « Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms », in J. Rolf & A. S. Masten & D. Cicchetti & K. H. Nuechterlein & S. Weintraub, *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*, Cambridge University Press, 1990, p. 179-281.

La question de la résilience s'est principalement développée autour de l'importance croissante accordée au stress, au burnout et plus globalement aux risques psycho-sociaux (RPS).

C'est dans ce contexte qu'il est important de se référer aux travaux de S. E. Hobfoll dont les références démarrent avec la « **théorie de la conservation des ressources** » (1989, 1990)<sup>52</sup>. Il s'agit d'une théorie du stress selon laquelle le stress psychologique est causé par la menace d'une perte de ressources, la perte effective de ressources ou l'absence de gain de ressources pour faire face aux situations de la vie. Elle met l'accent sur des éléments objectifs et se concentre plus sur les circonstances du stress plutôt que sur l'évaluation personnelle. Cette théorie met donc l'accent sur « *la conservation des ressources au sens de préservation et du développement des ressources et, en particulier de la prévention de pertes des ressources* », d'où le référence à la prévention.

Plus généralement, au-delà de la théorie de la conservation des ressources et de ses apports à la théorie du stress et des ressources, les éléments des travaux de S. E. Hobfoll sont les suivants :

- **Théorie du stress et des ressources (pour rappel)** : Selon cette théorie, les individus cherchent à préserver et à accroître leurs ressources (psychologiques, sociales, matérielles, etc.) pour faire face au stress et aux situations difficiles. Il a mis en évidence l'importance des ressources personnelles et contextuelles pour atténuer les effets négatifs du stress.
- **Résilience** : c'est-à-dire la résilience psychologique, c'est-à-dire la capacité d'un individu à faire face à l'adversité et à se rétablir après des expériences difficiles. Il a examiné les facteurs qui favorisent la résilience et a mis en évidence l'importance des relations sociales, du soutien social et des ressources personnelles dans ce processus.
- **Épuisement professionnel (burnout)** : les effets de l'épuisement professionnel sur la santé mentale et physique des individus. Comme pour le stress, il a étudié comment les ressources professionnelles et personnelles peuvent influencer le niveau de burnout et a proposé des stratégies pour prévenir et gérer le stress lié au travail.
- **Traumatisme et stress post-traumatique** : pour ce qui est de la compréhension des réactions psychologiques au traumatisme et sur le développement de modèles pour prédire comment les individus peuvent se rétablir après des événements traumatisants.
- **Intervention et traitement** : conception de programmes de soutien psychologique pour les individus confrontés à des situations de stress et de traumatisme.

Le terme de résilience indique surtout le projet d'aménager les traumatismes qui profitent à la fois aux individus qui les génèrent et de valoriser ceux qui rebondissent aux dépens

---

<sup>52</sup> S. E. Hobfoll, « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, vol. 44, n° 3, 1989, pp. 513-524, doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513 - S. E. Hobfoll, *The Psychology and Philosophy of Stress, Culture, and Community*, Plenum, New York, 1998 - S. E. Hobfoll, « The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the sStress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology*, vol. 50, n° 3, 2001, pp. 337- 421. doi: 10.1111/1464-0597.00062

de ceux qui les entourent. Avec la résilience, l'adaptation sociale se trouve érigée en vertu...

### **Une version moins radicale de la flexibilité : la flexisécurité**

Cette notion est un néologisme obtenu par contraction de « flexibilité » et de « sécurité » et désigne une politique publique facilitant les licenciements (pour le volet flexibilité) et un système de protection sociale pour les salariés licenciés (pour le volet sécurité). Sa justification provient de l'argument que si la flexisécurité facilite le licenciement, elle facilite aussi l'embauche quand la situation de l'organisation redevient meilleure. La notion est apparue en 1995 aux Pays-Bas, à l'initiative du Ministre du Travail de l'époque (Ad Melkert) mais ce sont souvent les politiques publiques danoises qui sont citées en exemple. On retrouve des arguments justificatifs similaires à ceux de la flexibilité : concurrence internationale, évolutions techniques, innovation et donc redéploiement des salariés. Il est à ce titre question de « modèle danois » au regard des succès de cette politique quant à la réduction du taux de chômage sans pour autant accroître la pauvreté au regard d'emplois précaires. L'accord du 11 janvier 2008 signé par quatre syndicats salariés (sur huit) a été la tentative d'introduire ce type de politique publique en France avec l'introduction de la notion de « rupture conventionnelle » dans le droit du travail. Il a été également introduit la logique de contrats de mission (entre 18 et 36 mois) et d'un allongement de la période d'essai compte-tenu d'une garantie de revenu durant une période de chômage. L'accord du 11 janvier 2013 (*Pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés*) a complété ce dispositif.

### **L'organisation agile**

L'organisation agile est une notion qui se situe en continuité de celle de flexibilité, mais lue dans le contexte d'un changement continu.

C'est depuis le début de la décennie 2000 que la référence à la flexibilité tend à laisser la place à celle d'agilité au regard des mêmes arguments - la complexité et l'incertitude croissantes du fonctionnement organisationnel, l'accroissement du poids des interdépendances, arguments conduisant à poursuivre la piste du développement d'un néo-management concernant tout aussi bien les organisations privées que publiques. L'agilité organisationnelle rassemble des aspects disparates : la capacité d'anticipation des ruptures de son environnement, l'importance de la coopération tant en interne qu'en externe, l'innovation permanente de l'« offre client » au regard d'un *mix* « maîtrise des coûts – création de valeur », une « culture client » associée à une organisation par processus, une flexibilité permettant la reconfiguration des équipes et une « culture du changement ».

L'agilité organisationnelle se caractérise par la quête continue d'un équilibre entre les composantes stratégiques, comportementales et émotionnelles (pour ce qui concerne les agents organisationnels). Une organisation agile crée de la valeur tout en s'adaptant de façon continue aux changements dans son environnement. C'est une relecture de la flexibilité et du changement à l'âge des technologies de l'information et de la

communication.

L'organisation agile (et le management agile) se réfèrent à des « méthodes agiles » telles que le *lean management* issu du *Toyota Production System* (l'élimination de tout ce qui consomme de la valeur), les 5 « S », la VSM (*Value Stream Mapping*)<sup>53</sup> c'est-à-dire une analyse des flux constitutifs de la chaîne de valeur afin de définir les enjeux et les actions prioritaires permettant de mettre en œuvre le *lean*, programme qualifié de *roadmap*, le tout étant associé à des KPI – *Key Performance Indicators*, c'est-à-dire des indicateurs de suivi affichés dans l'organisation. La notion d'auto-organisation est également mise en avant. Des aspects tels que l'intelligence collective, l'usage optimal des technologies, l'amélioration continue.

Chez IBM, l'agilité est vue comme une capacité technique de conduite continue des changements indispensables à la survie de l'organisation et à son succès d'où l'accent mis sur l'agilité de l'architecture, les effets des technologies et l'organisation des tâches critiques (*Succeed with Agility at Scale: Increase your Flexibility and Responsiveness with Agile Development*). Chez Microsoft, l'agilité organisationnelle est le produit du déterminisme technologique associé à la mise en œuvre et au développement des technologies de l'information et de la communication.

Avec l'organisation agile et les méthodes agiles, il faut noter la filiation avec les évolutions des méthodes de conceptions des systèmes d'information :

- La méthode *RAD (Rapid Application Development)* – 1991 – construite au regard de quatre groupes de préoccupations - initialisation par la présence d'un « animateur – facilitateur » responsable d'une charte projet acceptée par tous les intervenants, cadrage par l'intervention régulière d'un utilisateur qui valide en permanence la pertinence des besoins exprimés, design (forme élémentaire d'expressions des exigences obtenue en travail de groupe) et construction (développement piloté par un affichage mural) ;
- Le *framework XP* – 1999 – qui formalise les pratiques d'ingénierie du logiciel ;
- *Scrum* – 2001 – qui est un schéma d'organisation de développement de produits complexes au regard d'un cadre de travail permettant de répondre à des problèmes complexes et changeants, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible ;
- *PUMA* - 2008 – *PUMA (Processus Urbanisant les Méthodes Agiles)* est un cadre méthodologique permettant de couvrir les besoins des divers types de projets de systèmes d'informations. C'est un *framework* qui urbanise les meilleures pratiques issues des diverses « méthodes agiles » (*XP*, *Scrum*) à partir de quatre modèles (Communication, Solution, Pilotage, Réalisation) pour couvrir tous les aspects des projets.

L'organisation agile est un modèle de développement organisationnel<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Y. Pesqueux, « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

<sup>54</sup> O. Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, Paris, 1998 – J. Barrant, *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Dunod, Paris, 2006 – J.-L. Richet, *Agile Innovation*, Cases and Applied Research, ESSEC-ISIS, 2013 – J.-P. Vickoff, *AGILE, l'Entreprise et ses projets*, Jean-Pierre Vickoff, QI, Paris, 2007 – J.P. Vickoff, *PUMA Essentiel, Méthode Agile Optimale*, QI, Paris, 2008  
Yvon PESQUEUX

## Focus sur résilience et résistance

Avant de se poser la question de ce dont il est question avec « résilience » et « résistance » en sciences de gestion, intéressons-nous au préalable à leur définition ancrée pour chacune de ces notions dans leur domaine d'origine (cf. *CNRTL*).

Pour ce qui est de la résilience, le premier domaine d'origine est la mécanique et la résilience recouvre la résistance aux chocs. En zoologie, il s'agit de la capacité d'une espèce à se reproduire et en psychologie *stricto sensu*, il s'agit de la capacité à rebondir après un choc. Les synonymes en sont l'endurance, la force, la solidité, la résistance qui est pourtant l'autre notion dont il va être question maintenant alors qu'il n'est pas évident de coupler les deux notions en sciences de gestion.

On retrouve la physique (et l'électricité pour ce qui est de la physique appliquée) avec la notion de résistance où il est question de résistance des matériaux (et où l'on retrouve la résilience dans son acception d'origine). On la trouve aussi en médecine (la résistance du patient à son traitement) et en biologie (la résistance d'une bactérie). Avec cette acception, la résistance est ce dont on ne vient pas à bout. C'est une idée que l'on va retrouver en politique dans son versant polémologique : la résistance est ce qui s'oppose (plus ou moins violemment) au pouvoir en place. Dans son acception militaire, la résistance sera alors assimilée au terrorisme du point de vue de celui à qui on résiste. Avec la résistance, il est alors question de transgression.

Comme pour toutes les notions, il se pose la question de savoir ce qui se passe quand on passe de la signification du terme dans sa discipline d'origine à celle à laquelle on se réfère : les sciences de gestion pour ce qui nous concerne ici. Il est alors question de transdisciplinarité. Que garde alors (ou non) la notion du sens qui lui est attribué dans ses disciplines d'origine ?

Pour ce qui est de la résilience, le pont a été effectué par le passage plus récent de la notion en psychologie. Mais alors, la conception de l'« agent organisationnel résilient » se trouve effectuée au travers d'une approche par les traits. Il en est en effet question dans les mêmes termes que ce dont il est question quand on effectue une approche par les traits quand on s'intéresse à d'autres personnages stylisés comme l'entrepreneur, le *leader*. Il en est par exemple question au travers de la référence au *toxic handler* (ou générateur de bienveillance)<sup>55</sup> au regard de caractéristiques telles que l'empathie, l'entraide, la gratitude, la compassion. L'« agent organisationnel résilient », qui le soit parce qu'il offre ou reçoit de la résilience peut-il sortir de l'obscurantisme qui caractérise la limite de l'approche par les traits qui se matérialise par le fait que l'on n'en finit pas de spécifier des traits.

### Résilience et résistance comme « essence » de l'organisation

Dans la mesure où il ne saurait être question d'une approche fonctionnaliste de la résilience et de la résistance ou bien encore d'une approche substantialiste (car on ne voit pas en quoi résilience et résistance pourraient, à la différence, par exemple, de la relation, constituer la substance de l'organisation), on en déduit que les deux notions ne peuvent

---

<sup>55</sup> G. Teneau & G. Lemoine, *Les Toxic Handlers – Les générateurs de bienveillance en entreprise*, Odile Jacob, Paris, 2019  
Yvon PESQUEUX

que principalement contribuer à une approche essentialiste de l'organisation. Les deux notions comme constitutives de l'essence de l'organisation ont comme caractéristique d'exister, mais sans que l'on puisse les observer, sauf peut-être à des moments critiques.

D'un point de vue épistémologique plus large, rappelons, au regard de la structure de l'ouvrage de *Théorie des organisations* de P. de Rozario & Y. Pesqueux<sup>56</sup> (les trois entrées possibles d'une ontologie des organisations), ce qu'il en est pour la résilience :

- L'entrée individuelle qui conduit à considérer l'organisation comme l'agrégation d'individus, l'observation du phénomène au plan individuel valant pour la dimension organisationnelle et qui « minimise » l'organisation, conduit à la négation ou au constat d'inexistence du phénomène au plan organisationnel, la somme des résiliences individuelles étant considérée comme valant résilience organisationnelle ;
- L'entrée par le monde « intra-organisationnel » qui consiste à considérer l'organisation en tant que telle pose la question de savoir ce qu'est-ce que la résilience organisationnelle (ou ce qu'elle peut être) ;
- Il reste alors le constat causaliste / déterministe d'une résilience organisationnelle induite par l'environnement (cf. par le « monde institutionnel ») qui est aussi un constat d'inexistence de phénomène organisationnel en tant que tel dans la mesure où la source de l'explication de ce qui se passe dans l'organisation vient de l'« extérieur ».

Alors, la résilience organisationnelle existe-t-elle vraiment et, si oui, de quoi s'agit-il ?

Sinon, c'est une métaphore et alors c'est une métaphore de quoi, qui arrive quand et à quelle famille de métaphores appartient-elle ? Quel est son message performatif (« supportez tout, vous vous en tirerez pour autant que vous êtes résilient – autrement, tant pis pour vous... » ?).

Pour ce qui est de la résistance :

- L'entrée individuelle situe la résistance en produit de composition entre la pathologie (la fatigue, la maladie, le vieillissement) et la psychologie sociale (la lutte pour la survie au regard des pressions considérées comme des agressions – venant de l'extérieur – d'où l'affiliation de la notion de résistance avec des phénomènes comme le *stress*, le *burn out*) et les issues psychothérapeutiques (cf. le volet individualisant de la GRH compte tenu de l'existence ou non de dispositifs institutionnels – le *CHSCT - Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail*, etc., ou d'une jurisprudence en droit du travail, voire en droit pénal – les jugements dans l'affaire des suicides de France Telecom). Ceci étant, la même remarque vaut que pour la résilience : l'entrée par le « monde individuel » qui considère l'organisation comme une somme d'individus et où les choses sont considérées comme se passant au niveau individuel, permet certes de passer aux autres disciplines du champ de la résistance et de ses conséquences – psychologie & pathologie, mais sans pour autant pouvoir en faire un fait organisationnel. Rappelons le désastre du registre individuel de l'affrontement à la résistance au changement comme ce fut le cas chez France Telecom par l'usage performatif de la courbe de deuil de E. Kübler-Ross<sup>57</sup> construite pour s'adresser à des malades en fin de vie (au regard de son modèle en cinq phases - déni, colère, marchandage, dépression, acceptation) dont la performativité conduisit plusieurs salariés à se suicider pour des raisons liées à leur vie dans l'entreprise ;

---

<sup>56</sup> P. de Rozario & Y. Pesqueux, *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018

<sup>57</sup> E. Kübler-Ross, *Les derniers instants de la vie*, Labor et Fides, Paris, 2011 (Ed. originale : 1969).

- L'entrée organisationnelle (le monde « intra-organisationnel ») fait de la résistance un phénomène associé au thème du changement organisationnel avec les deux registres du jugement : c'est mauvais ou alors on reconnaît « les bonnes raisons de résister au changement » qui se construit autour des deux registres de la conduite ou de l'accompagnement du changement, l'idée de conduire le changement (et sa mise en œuvre effective) allant de pair avec le fait de passer outre la résistance, l'idée d'accompagnement induisant le fait de prendre en compte la résistance - de faire avec, dans la logique d'une issue positive ;
- Il n'existe pas non plus, à proprement parler, d'entrée institutionnelle pour la question de la résistance organisationnelle sauf à rendre compte des mouvements sociaux dans les termes d'une organisation, transposition à l'organisation qui pose question. Les mouvements sociaux sont certes « organisés » mais ne font pas comme cela « organisation ».

### **De la résistance au changement**

Le changement organisationnel indique son inverse, la résistance au changement. Il s'agit d'ailleurs aussi 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 présentes, 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 M. Crozier & E. Friedberg<sup>58</sup> qui 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 de 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.

Il est généralement admis que ce sont L. Coch & J. R. P. French<sup>59</sup> 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. Lewin<sup>60</sup> qui a mis l'accent sur la résistance au changement, cette résistance au changement apparaissant 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 norme de groupe et qu'ils rejettent de nouvelles au regard d'une légitimité qui ne leur est pas encore accordée. Ensuite, quand

---

<sup>58</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, PUF, Paris, 1977.

<sup>59</sup> L. Coch & J. R. P. French, « Overcoming Resistance to Change », *Human Relations*, 1948, vol. 11, pp. 512-532.

<sup>60</sup> K. Lewin, « Décisions de groupe et changement social », in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris, 1966.

les individus ne comprennent pas les raisons des évolutions, voire des innovations qu'une direction souhaite introduire dans une organisation, 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. Lawrence<sup>61</sup> propose l'idée que les agents ne résistent pas au changement technique en tant que tel, mais à ses conséquences d'où la nécessité de devoir expliquer et de prendre en compte les impacts sociaux des changements. J. P. Kotter & L. A. Schlesinger<sup>62</sup> vont ajouter l'idée qu'il est possible de surmonter la résistance au changement suivant les contextes 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. Jick<sup>63</sup> ont identifié trois catégories d'agents 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 d'intérêt individuel lié à un esprit de clocher, de préjugés, de sentiment de perte de contrôle de la situation, de manque de confiance et de 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.), de faible tolérance au changement (inhérente à la nature humaine ?), de manque d'ouverture d'esprit, d'aptitude au changement (créativité, imagination) au regard du poids des routines, de raisons économiques et de 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 voire le sabotage.

La notion 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 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* »<sup>64</sup>. 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* vu alors comme l'individu susceptible de « porter » le changement (le *leader* transformationnel<sup>65</sup>). On est alors dans une perspective « personnaliste ». Mais c'est aussi une question de situations et on est alors en présence de perspectives « situationnistes ». La réduction de la résistance au

---

<sup>61</sup> P. R. Lawrence, « How to deal with Resistance to Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol. 32, n° 3, pp. 143-153.

<sup>62</sup> J. P. Kotter & L. A. Schlesinger, « Choosing Strategies for Change », *Harvard Business Review*, 1969, vol 57, pp. 49-57.

<sup>63</sup> 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.

<sup>64</sup> H. Mendras, *Le changement social*, Paris, Armand Colin, 1983.

<sup>65</sup> W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985

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 la source d'une production de maux.

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 (entre les représentations de l'agent et ce qui lui est demandé). Il a été principalement étudié par L. Festinger<sup>66</sup>. Il repose sur la distinction effectuée en psychologie sociale entre attitude et comportement.

F. Alexandre-Bailly *et al.*<sup>67</sup> 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), une forme de résilience alors ?

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 stratégique<sup>68</sup> (peser le pour et le contre), l'apprentissage de deuxième ordre (celui des représentations) formulé par les auteurs de l'« Ecole de Palo Alto »<sup>69</sup>, la rupture du rempart contre l'anxiété que constitue le changement organisationnel<sup>70</sup>, l'approche en étapes personnelles pour surmonter la rupture avec le processus de « deuil »<sup>71</sup> (un cycle déni, révolte, culpabilité, dépression, détachement).

---

<sup>66</sup> L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston, Illinois, 1957.

<sup>67</sup> F. Alexandre-Bailly & D. Bourgeois & J.-P. Gruère & N. Raulet-Croset & C. Roland-Lévy, *Comportements humains & management*, Pearson Education, Paris, 2003, p. 19.

<sup>68</sup> P. Strebel, « Why Do Employees Resist Change ? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1996.

<sup>69</sup> G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, Paris, 1990 - P. Watzlawick & J. Weakland & R. Fisch, *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Paris, 1975.

<sup>70</sup> E. Jaques, « Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété », in A. Lévy, *op. cit.*

<sup>71</sup> J.-L. Roy, « L'usage du deuil dans l'entreprise », *L'Expansion Management Review*, septembre 1997.

F. de Coninck<sup>72</sup> nous invite à prendre en compte le bien-fondé de résister au changement en montrant 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 positions des agents concernés. Mais, ces positions s'établissent en un *continuum* entre des intérêts « objectifs » et des perceptions subjectives au contenu émotionnel. La grande difficulté, si ce n'est l'impasse, est donc de recenser ces différents aspects. La raison d'agir est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît !

F. de Coninck mentionne, 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 effectués. 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 à la remise en cause des compromis et déclenche une résistance au changement que l'auteur de l'article considère comme.

### **Alors, résilience et résistance, deux phénomènes différents ou deux phénomènes associés ?**

Les propos qui viennent d'être effectués sur la résistance au changement pose en effet la question du lien entre les deux phénomènes. Si la résilience organisationnelle se manifeste suite à la récupération d'un choc majeur, alors elle ne peut faire avec la résistance, la récupération à la suite du choc s'effectuant « au-delà » de la résistance. Alors, résilience et résistance sont deux phénomènes différents. Avec la résilience, il est donc question d'articuler le futur avec le passé alors que la résistance s'inscrit dans la durée.

Mais s'ils sont liés, il est alors nécessaire de se demander si la résistance procède de la résilience, la résistance étant alors une manifestation du parcours de résilience ou, à l'inverse, que la résilience s'inscrit dans le parcours de résistance.

Mais la question de la dimension organisationnelle reste ouverte... relativement pour la résistance, comme on vient de le voir au travers des développements effectués ci-dessus, mais plus radicalement pour la résilience.

Alors, la résilience serait-elle une métaphore :

- Du survivalisme, comme il en est question dans l'implicite du développement durable ?
- De l'immortalité, comme eschatologie de l'organisation « qui survit » par rapport à celle « qui meurt » par défaut de résilience, inscrivant la métaphore dans

---

<sup>72</sup> F. de Coninck, « Les bonnes raisons de résister au changement », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1998, pp. 162-168.

l'évolutionnisme de la sélection darwinienne ou encore du transhumanisme de l'Homme augmenté ?

- Du rebond par rapport à la dépendance de sentier qui marque habituellement la vie organisationnelle, donnant alors tout son sens à la capacité de compréhension des signaux faibles et justifiant d'autant les stratégies « océan bleu »<sup>73</sup> et le discours ambiant quant à l'existence des « innovations de rupture »<sup>74</sup> ?

La résilience peut alors être considérée comme un « processus » dans une approche substantialiste de l'organisation où, couplée à la référence à l'innovation, elle est alors considérée comme étant une forme de substance organisationnelle (acception d'une téléologie « restreinte » de l'organisation). C'est à ce titre que des notions complémentaires de type évolutionniste telles que celle de « trajectoire » ou de « sentier » lui sont associées. D'autres notions d'ordre processuel le sont aussi : l'« adoption » avec mise en tension, la « diffusion » ou encore le « transfert », l'« intégration ».

### La résilience comme métaphore

Il faut d'abord remarquer le pouvoir des mots inhérent à l'usage des métaphores en sciences de gestion : il ne saurait y avoir de mot sans la double dimension du sens propre et du sens figuré, ce dernier étant ce qui rend le langage créatif, dualité fondatrice de la métaphore<sup>75</sup>.

La métaphore structure l'expression de la pensée en autorisant la créativité inhérente au changement de registre conduisant à la quête d'un consensus entre les tenants d'un même champ disciplinaire<sup>76</sup>. Elle sert à établir des conventions par la construction de l'ontologie nécessaire à la formulation d'un savoir. On les utilise sans même y penser : ainsi en va-t-il tout simplement du terme « management » dont on ne se pose même plus la question de son sens d'origine. Il s'agit de « métaphores mortes » auxquelles H. Tsoukas<sup>77</sup> ajoute les « métaphores dormantes » qui fondent l'ontologie de base d'un champ disciplinaire. Ce sont les « métaphores vives »<sup>78</sup> qui nous intéressent le plus dans la mesure où elles rendent le langage créatif par similitude et par analogie. La métaphore crée le champ dont on parle, qu'il s'agisse d'un individu réduit à un profil (le client) ou de la scène sur laquelle il opère (le marché). C'est en cela qu'elle constitue une véritable méthodologie à visée compréhensive, mais laissant ouverte la question de son épistémologie dans la mesure où il est question d'un processus de théorisation venant dépasser à la fois la similitude et l'analogie par transposition et interaction. C'est au regard de ce processus que la métaphore est constitutive d'un modèle au nom du transport qu'elle effectue d'un domaine à un autre. Il y est donc plus question de

---

<sup>73</sup> W. Chan Kim & R. Mauborgne, « Strategy Value Innovation, and the Knowledge Economy », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, 1999, pp. 41-54 – *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson, Londres, 2010 (Ed. originale : 2005)

<sup>74</sup> C. Christensen, « Disruptive Technologies Catching the Wave », *Harvard Business Review*, January 1995 – *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997 – « What is Disruptive Innovation ? », *Harvard Business Review*, 2015 - G. A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, Harper Collins, New York (1991, revised 1999 and 2014)

<sup>75</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013.

<sup>76</sup> G. Morgan, *Les images de l'organisation*, ESKA, Paris, 1993 (Ed. originale : 1980).

<sup>77</sup> H. Tsoukas, « The Missing Link : a Transformational View of Metaphors in Organizational Science », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, pp. 566-585.

<sup>78</sup> P. Ricoeur, *La métaphore vive*, Seuil, Paris, 1975.

transformation que de transdisciplinarité dans la mesure où il est question de construire une alternative au nom des similitudes et des dissemblances induites par le transport par mise en équivalence de la source et de la destination, c'est-à-dire par l'indication, par la correspondance effectuée, d'un véritable chemin cognitif de construction d'un sens. Nous indiquons par là le paradoxe de la métaphore qui, par l'ouverture de l'espace de l'auto-référencialité qui est la sienne, conduit en même temps à de la destruction de sens. C'est en cela que des liens s'établissent entre modèle, métaphore et idéologie. En effet, au nom d'une idéologie, on indique un univers de Raison (et de « bonnes raisons ») et, par le recours à la métaphore, on peut les indiquer d'une autre manière ou en indiquer d'autres et mettre par là en route toute une dynamique de renforcement, de déformation ou de recouvrement des précédentes raisons.

Si la résilience organisationnelle n'existe pas vraiment, quel est alors le message de la métaphore ? La métaphore de la résilience peut alors être comprise comme l'expression de la tension « perturbation – récupération ». La métaphore de la résilience serait-elle alors proche de celle de la flexibilité (un synonyme ?) car elle évoque l'idée de récupération face aux pressions tout en conservant son intégrité, ou encore de celle d'apprentissage organisationnel.