FRANÇOISE DANY
FRANK AZIMONT

EMLYON, OCE Research Center

Des “Crazy people” en organisation?

Étude d'un cas de résistance productive¹

Cet article s'intéresse à une forme de résistance encore peu étudiée dans la littérature contemporaine puisqu'il met en scène des acteurs qui revendiquent ouvertement une transformation des pratiques de leur organisation, sans passer toutefois par les canaux traditionnels de la résistance tels que les syndicats ou autres mouvements sociaux. Malgré les pressions qui leur sont faites, et les pénalités qu'ils encourent si leur projet échoue, des cadres d'une multinationale vont en effet déroger aux principes de bonne gestion préconisés par leur entreprise et proposer le lancement d'un produit a priori moins profitable que d'autres. Le concept de résistance productive est mobilisé pour rendre compte de cette forme particulière de résistance, qui bien que mineure, va au-delà de la seule résistance subjective, c'est-à-dire de l'affirmation par les résistants de leur identité propre.

DOI:10.3166/RFG.193.73-87 © 2009 Lavoisier, Paris

1. Les auteurs remercient les éditeurs de ce numéro spécial pour leurs précieux commentaires. Si ce qui est écrit reste de leur entière responsabilité, il leur semble que plusieurs points de la version initiale ont pu être améliorés grâce aux remarques qui leur ont été faites.

Certains (Rousseau, 1995 ; Cameron, Dutton et Quinn, 2003) ont dénoncé la tendance de la littérature à réduire les organisations à des lieux de conflits potentiels et à sous-estimer les intentions positives qui animent les individus. Dans cet article, nous rappelons toutefois que conflit et intentions positives des individus ne sont pas forcément des notions antinomiques, et que les actes de résistance peuvent relever d'une logique duale, d'opposition à certaines pratiques, d'une part et de soutien à l'entreprise, d'autre part. Plusieurs auteurs (Courpasson et Thoenig, 2008 ; Ford *et al.*, 2008 ; Piderit, 2000) ont d'ailleurs récemment pris clairement position à ce sujet : si la résistance peut être analysée comme une opposition à certaines pratiques ou décisions managériales qui remet en cause de manière plus ou moins explicite les systèmes de pouvoir, elle peut aussi être exercée pour défendre des convictions éthiques ou des conceptions alternatives du « bien pour l'entreprise ». La résistance ne se limite pas à la défense d'intérêts personnels étroits. De même, elle n'a pas forcément pour vocation de s'opposer totalement aux systèmes en place.

Cette dualité des logiques de résistance nous semble importante à rappeler puisqu'elle invite à penser la résistance par rapport à sa possible dimension productive.

Dans cet article, nous nous appuyons sur une étude de cas pour analyser comment la résistance peut aller au-delà de l'affirmation d'une irréductible subjectivité face aux discours managériaux (*via* par exemple la distanciation ou la raillerie des hégémonies managériales) et viser des changements concrets du fonctionnement des organisations.

Même si la visée transformative de la résistance suppose souvent le dévoilement du

projet des résistants et donc une prise de risque importante pour des individus isolés, nous montrons que la résistance productive peut se développer en dehors de toute organisation officiellement dédiée à l'expression de la contestation à l'instar des syndicats par exemple.

Plus précisément, le cas concret de résistance étudié dans cet article est un projet développé à l'intérieur d'une entreprise par des acteurs qui décident d'aller à l'encontre des principes dits de bonne gestion, pour proposer des investissements qu'ils justifient par leur volonté que l'entreprise assume mieux son rôle social. C'est un cas de « résistance mineure » au sens où tant les collectifs mobilisés que les objectifs poursuivis sont d'ampleur limitée.

À travers la mise en avant de ce cas, nous souhaitons poursuivre la réflexion engagée depuis quelques années autour de la résistance (Jermier *et al.*, 1994 ; Graham, 1995 ; Thompson et Ackroyd, 1995 ; Knights and McCabe 2000 ; Collinson 2005) pour nuancer les travaux relatifs au caractère totalitaire du management contemporain (Casey, 1995 ; Du Gay, 1991 ; Rose, 1990). La notion de résistance productive mobilisée ici pour qualifier le cas présenté vise à montrer qu'à travers leur refus d'agir conformément à ce qui est attendu d'eux, les individus ont la faculté de provoquer des infléchissements concrets du fonctionnement des organisations qui peuvent correspondre pour eux à une amélioration, même s'ils ne supposent pas de remise en cause fondamentale des structures de pouvoir en place. Cette étude de cas exploratoire nous permettra également de dégager des conditions favorables au développement de la résistance productive à l'intérieur des organisations contemporaines.

Après avoir situé le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre problématique, nous présentons l'étude de cas dont nous discutons les résultats en troisième partie.

I – LE CADRE THÉORIQUE : RÉSISTANCE MINEURE, RÉSISTANCE ANODINE ET RÉSISTANCE PRODUCTIVE

Dans cette partie on rappellera que notre propos s'inscrit dans un débat théorique marqué par la volonté de montrer comment la résistance a survécu aux techniques visant à renforcer l'emprise managériale. Remise en avant, la figure de la résistance reste principalement pensée par rapport à l'idée d'un pouvoir fort. Dans le champ de l'organisation, peu d'auteurs se sont alors intéressés à la question de la dimension productive des actes de résistance mineure. Cette question nous semble pourtant d'autant plus importante à creuser que beaucoup d'entreprises mêlent logique de contrôle et autonomie des acteurs. Ces données organisationnelles approfondies en particulier par Ashcraft (2003) ou Florida (2004) nous semblent pourtant propices au développement de nouveaux comportements et notamment à la résistance productive.

1. Organisations contemporaines et résistance

Pour Clegg *et al.* (2006) une des priorités essentielles du management est de surmonter la résistance des salariés. Ils analysent alors la sophistication et la modernisation du management comme un changement des moyens mis en œuvre pour contrôler les salariés : le bon vouloir des individus étant appelé à combler les limites des approches coercitives traditionnelles. Ils montrent

comment la légitimité des systèmes d'autorité (Weber, 1978), et d'autres techniques visant la « colonisation des âmes » (Casey, 1995 ; du Gay, 1991 ; Rose, 1990) tentent de rallier les salariés à la cause managériale. D'autres perspectives ont été retenues pour expliquer l'emprise toujours plus prégnante des organisations sur les individus, dont le passage à une économie post-fordienne et globale (Spicer et Böhm, 2007), le rôle décisif des discours qui vantent l'unicité des intérêts des différentes parties (Legge, 1995), ou encore un certain « pessimisme foucauldien » (Fleming et Sewell, 2002). Ce dernier revient à considérer que puisque les techniques du pouvoir opèrent à l'insu des salariés – derrière la neutralité apparente de certaines techniques par exemple – le pouvoir est de fait partout et nulle part ; il est alors quasiment impossible d'y échapper (Thompson et Ackroyd, 1995). Tandis que la mobilisation individuelle est souvent mise en avant comme levier essentiel de contrôle des salariés (cf. en particulier les discours sur l'*empowerment*), des formes de contraintes souples (Courpasson, 2000) assureraient en dernier ressort une implication minimale des salariés dans les projets de l'entreprise.

Dès lors, même s'il a pu être montré que les salariés conservent bien souvent une distance critique par rapport aux pratiques et décisions managériales qu'ils observent (Willmott, 1993), et si les chercheurs refusent par conséquent d'en faire des dupes, leur adhésion aux projets managériaux serait néanmoins quasi inéluctable. L'absence de projets alternatifs conduirait de fait les individus à se prêter à des jeux qu'ils peuvent dénoncer par ailleurs. Une certaine complicité (Willmott, 1993) serait à l'origine de l'efficacité des régimes

managériaux contemporains qui se caractériseraient alors par leur capacité à obtenir l'acceptation par les individus de contraintes qu'ils réprouvent.

Une des caractéristiques de ce cadre d'analyse est de réduire la résistance à des « formes mineures », tant dans leur manifestation que dans leur visée.

2. Résistance mineure, résistance anodine ?

Le renouveau des études sur la résistance a permis de rejeter l'hypothèse de son éradication (Jermier *et al.*, 1994 ; Thompson et Ackroyd, 1995). La littérature s'est alors employée à mettre au jour les formes inattendues développées par les salariés pour se réapproprier des « biens » confisqués par le capital (salaires, temps, identité), ou pour exprimer leur subjectivité à travers le cynisme, la moquerie, voire le retrait (Fleming et Sewell, 2002). Ces travaux ont conduit à la mise en avant d'une nouvelle figure de la résistance, la résistance cachée (*covert resistance*).

Une deuxième tendance de la littérature est de considérer que les formes de résistance mineure (comme les multiples formes de résistance au changement) peuvent certes porter préjudice à l'entreprise qui va chercher à les contrer pour mieux maîtriser ses coûts ou la qualité de ses produits. Toutefois, elles sont réputées ne pas avoir d'impact décisif sur les logiques de fonctionnement des entreprises. Fleming et Sewell (2002) décrivent même ces manifestations comme des avatars inéluctables, des « harmless security valve » qui contribuent à un certain *statu quo*. Dans la même veine, Scott (1985) analyse les « hidden transcripts », comme des prises de distance qui permettent aux paysans qu'il étudie de se

confronter à des situations en dehors de leur contrôle. Zizek (1997) souligne quant à lui que, bien souvent, le fait de ne pas prendre les choses au sérieux et de garder une distance ironique n'empêche pas de faire ce qui est attendu. Cette fonction centrale des formes mineures de résistance s'employant à se jouer des règles sans toutefois chercher à les faire évoluer de manière significative expliquerait d'ailleurs peut-être une certaine tolérance des entreprises par rapport à la critique, tout au moins tant que celle-ci reste à l'intérieur de certaines limites (Week 2004, par exemple).

Dit autrement, l'idée d'une survivance irréductible de la résistance est maintenant largement admise, la littérature mettant en avant le caractère consubstantiel de la résistance et du pouvoir (Mumby, 2005). La figure de la résistance qui domine reste toutefois fortement marquée par les travaux que les auteurs critiques (Rose, 1990 ; Du Gay, 1991 ; Willmott, 1993 ; Casey, 1995) ont consacré aux formes de plus en plus diffuses et subtiles du pouvoir. Dans cette optique, la priorité semble avoir été :

- 1) de montrer la capacité des individus à identifier les failles des logiques managériales et à garder leur quant à soi, et
- 2) d'identifier les possibilités qu'ont les individus dans des univers très contrôlés pour exprimer leur subjectivité, à travers différentes formes de « résistance créative » (Spicer et Böhm, 2007).

La question de la possibilité pour les individus de peser sur les orientations des entreprises a toutefois été moins centrale. La littérature consacrée à la résistance au changement par exemple continue à privilégier l'analyse des pratiques à développer pour s'assurer les comportements attendus plutôt que l'étude de l'impact de ces formes

de résistance (pour en savoir plus sur ce dernier projet voir par exemple Vallas, 2003). L'idée de résistance anodine introduite ici pour compléter celle de résistance mineure vise en définitive à rendre compte de deux caractéristiques clés de la résistance telle qu'elle tend à être appréhendée par la littérature contemporaine, à savoir 1) sa non visibilité (les formes de résistance étudiées sont souvent des actes isolés et de surcroît clandestins ou déguisés) et 2) son caractère « résigné », les résistants semblant avoir intégré l'idée de leur incapacité à transformer les systèmes décriés ou moqués. Fleming et Sewell (2002) sont explicites à ce sujet. Les résistants qu'ils décrivent ne sont pas des réformateurs. La priorité des « soldats Svejks » qu'ils proposent comme figure de la résistance organisationnelle contemporaine est de se réapproprier des espaces de liberté pour pouvoir procéder à des aménagements locaux leur rendant plus supportables les systèmes dans lesquels ils évoluent. Ils ont toutefois pleinement conscience de l'existence d'une forte asymétrie de pouvoir et évitent tout acte héroïque inutile qui pourrait se retourner contre eux.

3. Des possibilités de résistance mineure productive ?

Contrairement à ce que suppose la littérature évoquée ci-dessus, nous refusons ici de condamner *a priori* la discrétion des salariés à des formes de distanciation individuelle. La volonté de ne pas réduire la résistance à de simples réactions de refus, nous conduit en effet à considérer que forts de leur « liberté cognitive » (reconnue notamment à travers l'idée de résistance créative évoquée plus haut), les individus peuvent vouloir profiter de leur autonomie pour

faire des contre-propositions au pouvoir en place et éventuellement déroger au rôle qui est attendu d'eux pour imposer leur vision du bon fonctionnement d'une organisation. Cette hypothèse et cette prise de distance par rapport à l'image du soldat Svejik par exemple se justifient pour nous par le constat suivant : la résistance a principalement été pensée en réaction à l'idée de pouvoir et de contrôle. Or, il nous semble nécessaire d'étendre la réflexion et d'envisager aussi cette question par rapport à des systèmes organisationnels qui mêlent contrôle et autonomie des acteurs et singulièrement des cadres. Tout en imposant le respect d'un certain nombre de principes, bon nombre d'organisations en appellent en effet, régulièrement à l'initiative de leurs cadres. À défaut de pouvoir mesurer totalement la portée de toutes les initiatives autorisées – voire encouragées, elles leur donnent peut-être alors, plus ou moins à leur insu, la possibilité d'inscrire dans des actes concrets et significatifs les résistances éprouvées au plan cognitif.

Dit autrement, il nous semble que le travail entrepris pour nuancer l'affirmation du caractère « totalitaire » du management contemporain doit être complété par une réflexion autour des conditions qui dans les contextes organisationnels actuels peuvent permettre à la résistance d'être non seulement créative pour les individus, mais aussi productive pour l'organisation dans son ensemble de fonctionnements différents.

Notre projet est alors de contribuer à la réflexion sur la résistance dans les organisations contemporaines en apportant de nouveaux matériaux qui éclairent le caractère éventuellement productif de la résistance. L'idée est de compléter une réflexion encore peu développée, plutôt théorique (Spicer et

Böhm, 2007), ou qui ne traite pas directement de la possibilité de s'opposer à l'intérieur des organisations pour imposer des pratiques qui visent une transformation qui aille au-delà de l'amélioration de la situation personnelle des résistants.

Pour ce travail nous proposons d'étendre l'idée de résistance à la proposition de pratiques alternatives (« counter offer » chez Ford *et al.*, 2008) dont la caractéristique est d'aller à l'encontre des discours et préconisations officielles et donc de faire encourir des risques de sanction à ceux dont les décisions remettent implicitement en cause les systèmes de pouvoir en place. Si leurs intentions par rapport à l'organisation sont positives, les acteurs de la résistance productive sont conscients d'enfreindre des règles ou usages et de susciter l'opposition d'une partie de leur entourage. Cette opposition est d'ailleurs peut-être en définitive

ce qui contribue le plus à faire d'eux des résistants (Ford *et al.*, 2008).

Le projet Cheeta présenté ci-dessous vise à contribuer à cette réflexion.

II – LE PROJET CHEETA, UN EXEMPLE DE RÉSISTANCE PRODUCTIVE ?

L'objectif du cas présenté maintenant est davantage de pointer des perspectives de recherche que de proposer des résultats définitifs. Nous ne présenterons donc ici que les données indispensables à la compréhension de notre propos. Pour cette restitution « allégée » nous avons également choisi de modifier certaines données comme le nom du projet. L'entreprise étudiée ne souhaitant pas communiquer ouvertement sur ce projet, son nom ne sera pas donné non plus.

MÉTHODOLOGIE

Le cas Cheeta a été élaboré à partir d'informations collectées autour d'un projet de formation qui a permis l'entrée en contact avec certains acteurs du projet dont il est question.

Les données utilisées comprennent des notes personnelles, des rapports officiels publiés, tels que les rapports sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, ainsi que des présentations Powerpoint obtenues à l'occasion de conversations informelles ou de réunions.

La collaboration de l'un des coauteurs sur plus d'une dizaine d'années avec l'entreprise lui a donné une bonne compréhension globale de l'entreprise. Elle lui a aussi ouvert des relations privilégiées avec certains acteurs, et un accès aux témoignages permettant de comprendre les dynamiques individuelles des diverses parties prenantes du projet. La collecte, ainsi que l'analyse des données, suit les prescriptions énoncées par Silverman (1993) quant aux règles de validité des données qualitatives et quant à l'utilisation de la méthode des cas. En particulier, l'un des auteurs a pu confronter la pertinence de sa compréhension du cas analysé avec le promoteur du projet Cheeta et son supérieur hiérarchique direct. Des extraits de témoignage sont utilisés dans la présentation du cas. Ils sont mentionnés entre guillemets.

---

1. Éléments de contexte

Le projet se déroule dans une grande entreprise multinationale alimentaire, leader sur ses marchés. Cette entreprise est réputée pour le succès qu'elle rencontre et pour son aptitude à « livrer » une croissance soutenue de son chiffre d'affaires et de son résultat opérationnel. De ce fait, elle est respectée depuis de nombreuses années par les actionnaires. Son cours de Bourse en témoigne. Au-delà des apporteurs de capitaux, cette entreprise est prisée des salariés qui déclarent aisément leur fierté d'y travailler.

Comme souvent pour ce type d'organisations, l'entreprise observée dispose de modèles opératoires bien précis pour le lancement de ses produits, et de règles de gestion bien établies pour définir la rentabilité des projets. L'une de ces règles est que les investissements et lancements de nouveaux produits doivent améliorer la rentabilité moyenne des filiales. Le corollaire est que tout projet doit être évalué en fonction de normes financières et marketing claires et lisibles. Ainsi, sont proposés au déploiement international les projets qui ont déjà fait leurs preuves et toute nouvelle initiative doit viser à faire mieux que les projets en déploiement. À travers cette règle, l'entreprise vise la maximisation des profits *via* en particulier la minimisation des risques.

Le projet observé est intéressant parce qu'il contrevient aux principes énoncés ci-dessus. Lors d'une assemblée annuelle, un responsable d'unité crée la sensation en annonçant que le modèle dominant de commercialisation des marques lui semble ne plus convenir, même s'il est très rentable. Il propose que d'autres valeurs soient prises en compte, notamment pour permettre à des populations plus défavorisées d'accéder

aux marques du fabricant. Il annonce alors vouloir lancer un nouveau produit pour les consommateurs d'un pays émergent dont le niveau de revenu est faible.

Cette proposition, si elle pouvait séduire quand à sa dimension humaniste, fut loin de faire l'unanimité, car elle s'écartait significativement du modèle conventionnel, et ce sur de nombreux points : les populations visées ainsi que leurs comportements d'achat étaient mal connus, les méthodes d'accès au marché n'étaient pas éprouvées, les produits à développer demandaient des ressources nouvelles significatives, et surtout, le projet ne semblait pas pouvoir atteindre le niveau de rentabilité demandé par l'entreprise sur tous les autres projets, et dans tous les autres pays. En d'autres termes, le projet ne présentait pas les garanties de succès des projets ayant déjà fait leurs preuves sur d'autres marchés. En plus de présenter des risques évidents, ce projet rompait avec une logique d'innovation visant l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise.

2. Cheeta : s'opposer aux règles usuelles du *business*

Le projet Cheeta va donc au-delà de la seule proposition d'une innovation. Il s'apparente à une forme de résistance puisqu'il s'agit très clairement d'une remise en cause des principes de bonne gestion en vigueur dans cette organisation. Le type d'investissement envisagé ne peut pas garantir de meilleurs résultats que les autres initiatives internationales en cours de déploiement dans les différents pays. Le promoteur du projet ne s'en cache pas. Il présente ce projet comme un refus du primat des contraintes de part de marché et de profit. Il admet renoncer aux

retours sur investissement plus certains et plus rapides qu'apporteraient l'application des standards d'action préconisés par l'entreprise! Sa position témoigne d'un rejet des règles présidant aux investissements à consentir. Ce responsable de projet exprime aussi ouvertement une critique forte de l'entreprise et de son mode de fonctionnement. Sa mise en cause concerne tout à la fois la direction de l'entreprise et les autres responsables d'unité qui acceptent sans broncher la logique financière dominante.

Le conflit le plus direct est avec sa hiérarchie immédiate qui cherche à contrôler que les objectifs financiers de la zone seront atteints et qui voit d'un très mauvais œil toute prise de risque « inutile ».

Le projet n'est en fait toléré à l'origine que parce le responsable d'unité ne revient pas sur le contrat d'objectif fixé dans son budget en début d'année, même s'il sait qu'il le met potentiellement en péril. Il s'appuie aussi sur d'autres valeurs prônées par l'entreprise comme celle qui consiste à œuvrer pour le bien des populations les plus nombreuses, et aussi les plus modestes. Un contexte économique favorable facilite aussi dans un premier temps la tolérance vis-à-vis de ce projet. Au moment de l'annonce, les résultats prévisionnels sont suffisamment bons pour que ne soit pas interdite *a priori* une initiative qui respecte certaines contraintes de rentabilité à défaut de rechercher la maximisation du profit.

Au-delà de la hiérarchie directe, d'autres cadres se prononcent contre ce projet au nom d'une prise de risques inutile, mais aussi d'une contribution jugée insuffisante à l'effort collectif, du fait de la rupture avec les pratiques de gestion des portefeuilles produits qui ont assuré jusqu'alors l'optimisation des résultats de l'entreprise. Ce pro-

jet est alors dénoncé comme une forme « d'égoïsme ». Les dangers à mélanger sujets citoyens et enjeux économiques sont également soulignés. L'idée de *business* citoyen est loin de faire l'unanimité.

Dit autrement, s'il n'est pas interdit par la direction générale, le projet suscite de nombreuses tensions puisque son impact dépasse la seule unité concernée. Ceux qui le soutiennent savent qu'ils le font contre l'avis de certains hiérarchiques et de certains de leurs pairs. Il leur faut donc résister à des pressions informelles d'autant plus menaçantes qu'ils savent qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur. Si dans un premier temps, une interdiction par la direction générale d'un projet qui affiche vouloir redonner sa place au social pourrait être mal venue, en cas de mauvais résultats, l'entreprise aura beau jeu de sanctionner cette initiative malheureuse. Les cadres impliqués dans ce projet auront dès lors à assumer le fait d'avoir momentanément remis en question certaines règles managériales (relatives aux *business* à privilégier, mais aussi à la répartition des rôles au sein de l'entreprise). On peut aisément imaginer, qu'il ne sera pas pardonné facilement aux promoteurs de Cheeta d'avoir très clairement rompu avec la culture du consensus qui caractérise de nombreuses organisations contemporaines dont celle dans laquelle ce projet est lancé. À travers ce projet, le responsable dénonce en définitive une absence de prise de risque et une survalorisation généralisée des préoccupations financières à court-terme. Pour lui, les pratiques et normes mises en place pour répondre à ces objectifs conduisent à négliger la demande des populations les plus défavorisées : leur vendre des produits est un commerce trop risqué et pas suffisamment rentable *a priori*.

3. Quand la pression se fait plus forte

L'analyse des critiques adressées à l'encontre du projet Cheeta est hors du propos de cet article. L'idée centrale à retenir est principalement que Cheeta met en scène des cadres prêts à prendre des risques personnels importants pour défendre un projet qui leur tient à cœur et qui dépasse la seule défense de leurs intérêts personnels. Cette prise de risques est d'autant plus forte que l'opposition rencontrée va croître tout au long du projet. En effet, confrontés à des résultats économiques plus difficiles que prévus, les dirigeants de l'entreprise, soucieux de livrer les résultats promis aux actionnaires, vont demander à chaque filiale un effort supplémentaire rapide et certain. Comme le dira l'un des dirigeants, « l'entreprise ne peut pas se permettre de financer des aventures peu profitables. Cessez de jouer et remettez-vous au travail ». Plus que jamais, le maintien de ce projet va augmenter la pression sur la filiale qui se sait « attendue au tournant » et qui devra miser encore plus sur ses autres projets. Les accusations d'« absence de solidarité » se renforcent ainsi que les ressentiments personnels à l'encontre de ceux qui ont décidé de se lancer dans « cette initiative aux résultats incertains ».

4. Un succès qui reste mitigé

Les résultats rencontrés par le projet Cheeta sont mitigés. Si le projet a pu être mené à son terme et si un nouveau produit a été conçu et commercialisé sur un nouveau marché, les volumes générés resteront modestes. Cheeta survit, mais comme un projet marginal qui a peu d'impact sur le résultat économique de l'entreprise.

Cette relative banalisation du projet Cheeta explique sans doute que les porteurs de ce

projet ne soient pas devenus de nouveaux héros organisationnels. De fait, leurs trajectoires après cette aventure sont équivoques : nommés pour de nouvelles responsabilités, mais dans des contextes difficiles, on peut se demander si leurs nouveaux postes doivent être considérés comme des promotions ou comme une nouvelle mise à l'épreuve.

L'intérêt initialement suscité par le projet Cheeta va néanmoins faciliter d'autres initiatives, dans d'autres pays. Porté par un ambassadeur de renom, un autre projet similaire va gagner plus d'importance. Le projet Cheeta n'aura donc pas altéré significativement la logique économique de l'organisation. Pour autant, il serait abusif de considérer que la résistance manifestée par les promoteurs de Cheeta fut vaine.

Ce projet a participé à un mouvement d'évolution endogène des représentations quant à ce qui est souhaitable et possible de faire dans le cadre de cette organisation. À défaut d'être un franc succès à l'origine du déploiement de nouvelles pratiques, ce projet peut aussi être lu comme l'expression de la volonté d'une autre manière de faire du *business*, présente chez une partie des cadres tout au moins. Même si ce n'est pas Cheeta qui a réussi à s'imposer, on peut imaginer que l'entreprise s'est d'autant plus saisie de nouveaux projets relativement similaires qu'elle a appris que des projets tenus pour impossibles ne sont pas totalement hors de portée et qu'elle sait pouvoir disposer de ressources internes pour les mener à bien.

En d'autres termes, quelle que soit l'ampleur du développement du projet Cheeta sur le long terme, celui-ci aura permis un certain nombre d'apprentissages réintégrables dans des projets futurs (concernant la manière d'opérer sur certains marchés,

les possibilités de fabrication de produits sous certaines contraintes, ou encore les motivations des salariés). Il laisse en définitive l'entreprise avec de nouvelles dispositions qui l'amèneront à réagir différemment face à de nouvelles sollicitations tant internes qu'externes.

Ce projet aura donc permis une transformation des représentations et des pratiques au sein de l'entreprise. Ce cas de résistance productive illustre alors la capacité des individus à agir sur les organisations, même à travers des actes de résistance mineure. Il témoigne d'autre part de la volonté de certains de s'engager dans des actions à vocation de changement, même si leur issue est incertaine et qu'il leur faut accepter une prise de risque personnelle.

III – DISCUSSION

Plusieurs conclusions peuvent être tirées de l'analyse de ce cas consacré à une figure de la résistance alternative à celle du soldat Svejek. Elles sont relatives aux spécificités de la résistance productive et aux conditions qui facilitent ce type de résistance.

1. Du soldat Svejek aux « crazy people »

À l'instar des soldats Svejek évoqués dans l'analyse de la littérature, les résistants de Cheeta ne sont pas des révolutionnaires dans l'âme. Ils revendiquent des valeurs différentes, mais leur projet n'est pas de remettre en cause le management, ni le système capitaliste dans lequel il s'inscrit. Leur priorité est plus modestement de suggérer des aménagements, qui respectent néanmoins certains principes, tels que par exemple, une certaine contribution au résultat financier de l'entreprise. Cheeta est donc dans la forme comme dans ses objectifs un

projet de résistance mineure au sens défini plus haut.

À la différence des résistants majoritairement évoqués par la littérature, nos protagonistes revendiquent toutefois des changements concrets et optent pour une forme de résistance ouverte. Ils sont conscients de prendre des risques, ou pour le moins de se « compliquer la tâche » en s'engageant dans un projet différent de celui qui est attendu d'eux par le top management.

Pour eux, l'attitude de la direction générale est claire : elle ne met pas de veto à leur projet par pragmatisme. Sans avis définitif sur le bien fondé ou non de ce projet, elle laisse planer une certaine ambiguïté. Elle attend de voir comment les choses vont tourner pour se prononcer. Nos interlocuteurs savent toutefois qu'il n'y aura pas de clémence particulière pour ceux qui auront fait le choix de braver les codes informels de « bonne conduite » en prenant des risques éventuellement malheureux. Comme dans beaucoup d'organisations où se mêlent autonomie et contrôle, l'affrontement avec les tenants du projet Cheeta est subtil. Les positions des différents acteurs sont d'ailleurs partagées ; elles diffèrent selon leurs positions spécifiques et leurs enjeux : si pour la hiérarchie opérationnelle la question des résultats financiers à court terme est celle qui prime, la direction générale est plus intéressée par une initiative qui pourrait éventuellement l'aider à s'afficher comme entreprise socialement responsable. La tolérance apparemment manifestée envers le projet ne doit toutefois pas faire illusion. Des pressions multiples existent, de la part de la hiérarchie directe, des autres responsables d'unités et de la direction générale qui admet l'initiative tout en maintenant l'exigence en termes de résultat. Ces

pressions qui rendent le projet Cheeta particulièrement difficile et risqué expliquent que ses promoteurs se qualifient eux-mêmes de « crazy people ». Ils sont conscients de rompre non seulement avec certaines manières de faire du *business*, mais aussi avec certaines formes de complicité (Wilmott, 1993) et de tranquillité chères au soldat Svejik.

2. Des conditions qui favorisent ces nouvelles formes de résistance

Pour nous, les résistants étudiés ne sont pas plus des héros que les soldats Svejik. Le fait qu'ils privilégient une résistance plus « ouverte » et « réformatrice » que la seule résistance créative, évoquée par la littérature mentionnée en première partie, s'explique par les caractéristiques des contextes dans lesquels ils évoluent.

On fera l'hypothèse que dans des univers où la pression et l'incertitude quant aux destinées des uns et des autres augmentent, de nouveaux comportements émergent : l'allégeance, qu'elle soit forcée ou simulée, serait peut-être alors moins systématique que ne le laisse penser la littérature consacrée à l'étude des nouvelles formes du pouvoir : confrontés à une certaine précarité de la relation d'emploi, les acteurs de Cheeta déclarent d'ailleurs vouloir au moins se faire plaisir en affichant au grand jour des valeurs qui comptent pour eux. Comme le dit l'une des personnes rencontrées : « quitte à se faire sortir un jour, au moins j'aurai la satisfaction d'avoir œuvré de manière digne ». Dans l'attente d'études complémentaires sur les facteurs à l'origine d'un renouveau de la résistance en entreprise, on précisera que la précarité dont il est question ici est une précarité toute relative. Elle renvoie au fait que nos interlocuteurs sont

conscients que leur statut dans l'entreprise est incertain. Ils ne bénéficient d'aucune promesse de carrière (Dany, 2001) qui pourrait les faire hésiter à perdre un statut à venir. L'horizon de leur évolution professionnelle est donc autant interne qu'externe. En définitive, leur prise de risque par rapport à l'interne (en termes de résultats comme en termes d'image personnelle) est facilitée par la possibilité même du déploiement d'un projet professionnel personnel en externe. Dit autrement, leur employabilité externe compense la précarité de leur situation en interne et limite au final l'ampleur du risque pris. On ajoutera d'ailleurs qu'aujourd'hui déjà plusieurs des protagonistes ont quitté l'entreprise. On retrouve alors ici une des hypothèses avancées par certains théoriciens des carrières qui voient dans la fin des carrières organisationnelles une possibilité d'émancipation pour certains, et notamment ceux qui se vivent comme étant en marge du système (pour une revue de cette littérature voir Dany, 2003).

Une deuxième condition qui nous semble encourager ce type de résistance est ce que nous qualifierons ici de permissivité *a priori* des contextes. Cette condition est d'autant plus cruciale dans notre cas que l'ambiguïté manifestée par l'entreprise à l'égard du projet Cheeta peut conforter les cadres dans leur conviction d'œuvrer pour le bien de l'entreprise. Résister peut paraître d'autant plus légitime que la résistance n'est pas pensée contre l'entreprise ou ses dirigeants, mais pour défendre une contre-proposition. Forts de l'orientation positive de leurs intentions, les cadres concernés peuvent d'ailleurs espérer un ralliement de l'entreprise à la cause qu'ils défendent.

On est clairement dans l'optique, où résister c'est lever la résistance manifestée par cer-

tains responsables à l'encontre d'un projet, ou d'une initiative (Ford *et al.* 2008 ; Courpasson *et al.*, 2007). En dépit du risque de marginalisation et de stigmatisation des « opposants » à certaines décisions organisationnelles, les résistants peuvent se vivre comme les « intrapreneurs » et autres « change champion » que les entreprises déclarent appeler de leurs vœux. Cette approche possible de la résistance explique à nos yeux, la diversité possible des profils des résistants, qui ne peuvent plus être limités aux opprimés ou aux seuls « mécontents ». Les attributs essentiels des résistants seraient au contraire un fort niveau d'engagement d'organisationnel et une capacité à penser des projets alternatifs crédibles pour l'entreprise, mais aussi pour eux en cas de sortie plus ou moins forcée de l'entreprise.

Un dernier élément à souligner ici est l'importance du contexte externe : sans les pressions émanant de la société civile pour que les entreprises assument une responsabilité sociale, on peut se demander si le projet Cheeta aurait été toléré aussi facilement. Le désintérêt qui va progressivement frapper le projet Cheeta illustre de la même manière l'intrusion de la société civile dans l'agenda des directions d'entreprise. L'essor du projet qui va progressivement remplacer Cheeta dans la liste des projets qui retiennent l'attention, s'explique en effet largement par le fait qu'il a été « boosté » par une figure médiatique. Dans cette perspective, la question de la qualité intrinsèque des projets doit être relativisée : ce sont les « innovations » les plus plébiscitées et à fort effet réputationnel qui vont être tolérées et approfondies. Dès lors, on retiendra de ce cas que si les décisions de la direction générale et la tolérance manifestée à l'égard des

initiatives « rebelles » sont une donnée fondamentale, ces décisions sont fortement « éclairées » par des considérations « externes » : l'entreprise est définitivement une affaire de société (Sainsaulieu, 1992). La légitimité de ses dirigeants n'est pas gagnée *a priori*. Elle se rejoue au fil du temps et des décisions.

CONCLUSION

Au terme de cet article, nous proposons de retenir que l'idée de résistance des cadres ne doit pas être évacuée trop rapidement, ni même réduite à des formes anodines *a priori* sans risque pour les individus et sans conséquence pour les organisations. Le cas de « résistance productive » étudié dans cet article contredit l'idée encore souvent répandue d'une résistance visant principalement la défense de leurs intérêts particuliers par les employés. Dans la situation étudiée, les dirigeants ne sont plus les seuls porteurs de l'intérêt général de l'entreprise. C'est au nom d'un projet alternatif que des cadres (managers intermédiaires) se mobilisent et s'opposent. Ils acceptent de prendre des risques pour introduire des ruptures et servir une autre vision de l'intérêt de l'entreprise.

La discussion nous a permis de préciser que ces résistants ne sont pas forcément des individus hors du commun. Comme de nombreux entrepreneurs institutionnels (Battilana, 2006), ils bénéficient surtout d'un contexte plus favorable à la résistance que ne le laisse penser une partie de la littérature rappelée en première partie. Nous suggérons que la précarité relative ressentie par les cadres contribue en définitive à limiter l'emprise que l'organisation a sur eux. De même, nous proposons de retenir l'idée

qu'un certain pragmatisme managérial pourrait déboucher en définitive sur une plus grande tolérance des organisations par rapport à des formes de résistance localisées dont elles attendent de voir les résultats avant de les sanctionner.

Cette manière de penser la résistance, comme l'expression de contre-propositions qui s'opposent aux pratiques préconisées et discours officiels, invite à un renversement dans l'étude du pouvoir. Dans cette perspective, la résistance devient un acte de pouvoir constructif et la capacité à résister, c'est-à-dire à inventer des fonctionnements alternatifs crédibles participe elle aussi à la modernisation des organisations, et à la reconstruction des systèmes de pouvoir managérial.

Tandis que l'idée de résistance productive mobilisée ici invite à dépasser certaines visions défaitistes de la résistance, le cas étudié témoigne néanmoins du caractère aléatoire des résultats de l'activisme résis-

tant intra-organisationnel. Cette incertitude sur ce qui sera possible d'atteindre explique que même dans des environnements organisationnels *a priori* plus ouverts, la pression à la conformité est loin de disparaître. Les risques pris par ceux qui dérogent à certaines règles ou recommandations subsistent. Ils sont d'autant plus forts qu'en cas de problème rencontré par les résistants on peut imaginer qu'une certaine unanimité se fera jour pour condamner ceux qui sont sortis de leur rôle et ont remis en cause au moins momentanément et localement les systèmes managériaux.

On aboutit en définitive à une vision de l'entreprise où le pouvoir et la résistance sont toujours bien présents, et agissent de façon simultanée. Simplement, ils se répartissent différemment au fil du temps et des projets, en fonction des ressources spécifiques des uns et des autres, des pressions de la société civile et de la porosité de l'entreprise à ces pressions.

BIBLIOGRAPHIE

- Ashcraft K.L., "Organized Dissonance: Feminist Bureaucracy as Hybrid Form", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, 2001, p. 1301-1322.
- Cameron K.S., Dutton J.E. et Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003.
- Casey C., *Work, Self and Society: After Industrialism*, Routledge, London, 1995.
- Clegg S.R., Courpasson D. et Philips N., *Power and Organizations*, Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2006.
- Collinson D.L., "Dialectics of Leadership", *Human Relations*, vol. 58, 2005, p. 1419-1442.
- Courpasson D., "Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucracies", *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, 2000, p. 141-161.
- Courpasson D., Clegg S. et Dany F., *They should listen to us: stories of accommodation to unexpected resistance in the workplace*, Paris, 2007.
- Courpasson D. et Thoenig J.C., *Quand les Cadres se Rebellent*, Vuibert, Paris, 2008.

- Dany F., « Gestion de carrières des cadres : des destinées individuelles plus ou moins prometteuses », *Faire Savoir*, juin 2001.
- Dany F., « La Théorie des Carrières : d'où Venons-Nous et où Allons-Nous ? », *La Gestion des Carrières*, Guerrero S. et Roger A. (éds), Vuibert, Paris, 2004.
- DiMaggio P.J., "Interest and Agency in Institutional Theory", *Institutional Patterns and Organizations*, Zucker L. (Ed.), Ballinger, Cambridge, MA, 1988, p. 3-32.
- Du Gay P., "Enterprise, culture and the ideology of excellence", *New Formations*, vol. 13, 1991, p. 45-61.
- Fleming P. et Sewell G., "Looking for the good soldier Svejik : Alternative modalities of resistance in the contemporary workplace", *Sociology*, vol. 36, n° 4, 2002, p. 857-873.
- Ford J.D., Ford L.W. et Amelio A.D., "Resistance to change : The rest of the story", *The Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, 2008, p. 362-3778.
- Graham L., *On the Line at Subaru-Isuzu : the Japanese and the American Worker*, Cornell University Press., Ithaca, NY, 1995.
- Izek S., *The Plague of Fantasies*, Verso, London, 1997.
- Jermier J.M., Knights D. et Nord W.R., *Resistance and Power in Organizations*, Routledge, London, New York, 1994.
- Julie B., "Agency and institutions : The enabling role of individuals' social position", *Organization*, vol. 13, n° 5, 2006, p. 653-676.
- Knights D. et McCabe D., "Ain't misbehavin' ? opportunities for resistance under new forms of 'quality' management", *Sociology*, vol. 34, 2000, p. 421-436.
- Legge K., *Human Resource Management : Rhetorics and Realities*, Macmillan Business, Houndmills, 1995.
- Mumby D.K., "Theorizing resistance in organization Studies : a dialectical approach", *Management Communication Quarterly*, vol. 19, n° 1, 2005, p. 19-44.
- Piderit S.K., "Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4., 2002, p. 783-794.
- Rose N., *Governing the Soul : The Shaping of the Private Self*, Routledge, London, 1990.
- Sainseaulieu R., *L'Entreprise, une Affaire de Société*, Presses de Sciences Po, Paris, 1992.
- Scott J., *Weapons of the Weak : Everyday Forms of Peasant Resistance*, Yale University Press, Yale, 1985.
- Silverman D., *Interpreting Qualitative Data*, Sage, London, 1993.
- Spicer A. et Böhm S., "Moving management : Theorizing struggles against the hegemony of management", *Organizations Studies*, vol. 28, n° 11, 2007, p. 1667-1698.
- Thompson P. et Ackroyd S., "All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology", *Sociology*, vol. 29, n° 4, 1995, p. 1-19.
- Vallas S.P., "The adventures of managerial hegemony : Teamwork, ideology and worker resistance", *Social Problems*, vol. 50, n° 2, 2003, p. 204-225.

- Weber M., *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, Bedminster Press., New York, 1978.
- Weeks J.R., *Unpopular Culture: The Ritual of Complaint in a British Bank*, University of Chicago Press, Chicago, 2004.
- Willmott H., “Strength is ignorance, slavery is freedom: Managing culture in modern organizations”, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 4, 1993, p. 515-552.