Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des résistances au changement :
- Nécessité d'une approche alternative -

V. Perret et P. Roger-Demontrond
Cahier n°258
Octobre 1997

Véronique Perret Maître de conférences IUT Cergy-Pontoise Chargée de recherche au Centre de Recherche DMSP	Philippe Robert-Demontrond Maître de conférences IGR-IAE Université de Rennes I

ANALYSE EPISTEMOLOGIQUE DES METHODOLOGIES D'AUDIT DES RESISTANCES AU CHANGEMENT :
- NECESSITE D'UNE APPROCHE ALTERNATIVE -

Résumé :
Cet article propose une réflexion épistémologique concernant la conception des résistances au changement et fournit la proposition d'une alternative méthodologique en terme d'audit de ces résistances. Ces deux objectifs visent à faciliter la mise en œuvre et le pilotage des processus de changement organisationnels.
Nous mettrons en évidence, de manière théorique puis empirique, le rôle fondamental des représentations organisationnelles dans le processus de changement. Nous nous interrogerons, enfin, sur les implications managériales que supposent la prise en compte des représentations dans le processus de changement et particulièrement sur le rôle des outils d'audit dans l'évaluation de ces représentations.

Mots clés : Ambivalence — Représentations - Cognitivisme - Epistémologie - Méthodes qualitatives - Méthodes quantitatives.

Abstract : Epistemological analysis of methodologies concerning audit of change resistances : proposal of an alternative.

This article focuses on an epistemological consideration concerning the idea of change resistances, he propose an methodological alternative for the audit of these resistances. These two objectives aim to facilitate the implementation and the management of organizational change process .
We will put in obviousness the fundamental role of organizational representations in the process of change. This lighting will be made both in theoretical and empirical manner, based on examples stemming of a case of analysis of resistances to the change.
We will question us, finally, on managerial implications of these proposals. The role of audit's tools for to take into account representations in a process of change will be particularly analyzeed.

Key words : Ambivalence — Representations — Cognitivism — Epistemology — Qualitative methods — Quantitative methods.

Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des résistances au changement :
- Nécessité d'une approche alternative -

L'un des lieux communs actuels du management est le thème (entendu comme problème) de la gestion du changement. L'optimisation des changements intentionnels, notamment, est souvent conçu comme un élément déterminant pour la vie sinon la survie des entreprises, pesant de façon décisive sur leur niveau de performance économique (Lippit, Langseth & Mossop, 1985 ; Pasmore & Woodman, 1987 ; Woodman & Pasmore, 1988). De là l'obligation, pour les directions, d'un repérage *a priori* des différents adjuvants et opposants au changement et, dans cette dernière catégorie, l'obligation plus particulièrement d'une définition des possibilités et des modalités de résistance des salariés. Ceci de sorte que la mise en oeuvre du changement s'effectue dans les meilleures conditions possibles. La question qui s'impose alors est de déterminer si l'incapacité souvent constatée à effectivement prédire les comportements de résistance au changement des salariés, à partir de la connaissance de leur opinion - plus précisément de leur attitude - est due à l'imperfection des instruments de mesure, ou au fait que ce que ces instruments mesurent *n'existe pas*. Le projet finalisant ce qui suit à présent consiste à montrer, sinon démontrer, que la notion d'attitude, dans le sens (cognitiviste) où l'on entend actuellement ce concept, comme une posture favorable *ou* défavorable au changement, n'a en fait de référent qu'une illusion, n'est qu'une invention : une vue de l'esprit, sans consistance. Deux voies sont suivies pour ce faire. La première, d'inclination épistémologique, engage une réflexion sur les méthodologies cognitivistes qui, le plus souvent, structurent l'étude des résistances au changement - afin que d'exposer ce en quoi et pourquoi ces techniques illusionnent. La seconde, empirique et pratique, s'appuie sur un travail de terrain pour monter qu'il est souvent, au contraire des catégories ordinaires servant au classement des attitudes, une ambivalence des représentations à l'égard du changement, des postures individuelles favorables *et* défavorables au changement, dans le même mouvement - et non pas favorables *ou* défavorables au changement.

1) Méta-analyse des méthodologies cognitivistes d'étude des résistances au changement

L'énoncé "méthodologies cognitivistes" désigne ici un type particulier de protocoles d'étude, s'inscrivant dans un courant d'idées actuellement constitué comme un paradigme (Baars, 1986). ce dernier s'architecture en deux niveaux, consécutivement analysés en ce qui suit : le premier regroupe différents postulats (de premier rang), sur la nature de l'esprit et du fonctionnement de l'esprit, postulats au fondement de la définition cognitiviste du concept d'attitude ; le second regroupe différents postulats (de second rang) sur les modes d'appréhension des attitudes.

1.1) Enoncé des postulats de premier rang

L'évidence du sens commun n'est pas vérité pour ce qu'évidence du sens commun - il est au contraire des circonstances, en sciences, où l'avancée des idées passe, de façon nécessaire, par la mise en soupçon des intuitions ordinaires, jusqu'au dévoilement de leur erreur. En rupture d'avec ces postures de défiance et, ce faisant, à rebours du behaviorisme ou, plus globalement, de toute méthodologie scientifique récusant le recours à l'introspection et aux déclarations verbales pour une focalisation exclusive de l'investigation sur l'observable, le comportemental, la psychologie populaire est abordée, dans la perspective du cognitivisme, comme une *protothéorie scientifique* de l'esprit (Fodor, 1990 ; Engel, 1994). Protothéorie dont les différents postulats ontologiques, regardés comme des intuitions justes (et non pas seulement comme des sources d'inspiration) sont logiquement gardés à ce titre (Robert-Demontrond, 1996a et 1996b). Figurent dès lors au fondement du cognitivisme : en 1) l'idée (notée ici 0.1) qu'il est des faits et des phénomènes mentaux ; en 2) l'idée (0.2) que les faits et phénomènes comportementaux sont non

seulement possibles à étudier d'un point de vue physique ou biologique (notamment neurophysiologique) mais également d'un point de vue psychique (psychologique ou psychosociologique) ; en 3) l'idée (0.3) que ce dernier point de vue n'est pas réductible au premier (autrement dit, que le psychique n'est pas un épiphénomène du physique ou du biologique, du neurophysiologique) ; en 4) l'idée (0.4) que le psychique est de nature *analytique* (autrement dit, que le psychique est décomposable en représentations mentales) ; en 5) l'idée (0.5) que les faits et phénomènes comportementaux sont pleinement explicables (*de manière causale*) par ces représentations mentales ; en 6) l'idée (0.6) que les représentations mentales sont décomposables en représentations atomiques ; en 7) l'idée (0.7) que les modes de formation (de composition) des représentations mentales et les modes d'action (de transition) entre les représentations mentales sont des *calculs* ; en 8) l'idée (0.8) que l'esprit est un, et indivisible. Dans la perspective du cognitivisme, l'essence du moi est ainsi d'être *logique*, autrement dit non contradictoire, identique à soi.

1.2) Enoncé des postulats de second rang

Dans la continuité de ces premiers postulats, et pour leur application, la détermination dans les travaux d'inspiration cognitiviste de l'attitude des salariés face au changement s'inscrit dans un protocole d'investigation en deux temps - l'un d'ordre *psychologique* et le second d'ordre *sociologique*. Le premier temps correspond à la définition quantifiée de *l'attitude individuelle* à l'égard du changement de salariés pris isolément dans l'entreprise ; tandis que le second temps, s'appuyant sur les résultats obtenus plus avant, correspond à la définition quantifiée de *l'attitude globale*, à l'égard du changement, du corps social de l'entreprise.

1.2.1) Méthodologie psychologique

Typiquement, la psychologie est conçue, dans la perspective du cognitivisme, comme une science *autonome* (Newell et Simon, 1976 ; Simon, 1991). Proposition dérivée des postulats 0.2 et 0.3 cités plus avant qui signifie, notamment, que l'étude du concept d'attitude peut entièrement s'abstraire d'un questionnement biologique. Mais ne signifie pas qu'il y ait indépendance des faits mentaux à l'égard de ceux comportementaux. Au contraire : dans la perspective du cognitivisme, il est entre ces deux types de faits et de phénomènes un rapport de détermination causale - opérant en un sens qui, soit ne pose pas de problème, soit s'avère en dehors du questionnement théorique. Postulat dont les implications méthodologiques s'avèrent immédiatement d'importance : au cognitivisme est d'emblée liée l'idée que l'explication scientifique (*réellement* scientifique) d'un comportement doit être (ou doit pouvoir être) formulée sous la forme de programmes informatiques (Newell, 1980 ; Simon, 1980). Ce qui signifie concrètement que toute autre forme de compte rendu d'un comportement est (n'est que) protoscientifique (Fodor, 1990). Autrement dit, dans la perspective du cognitivisme, l'analogie informatique n'est aucunement un jeu de langage mais constitue un enjeu épistémologique qui, à défaut d'être la signature d'une vérité théorique signale à tout le moins le caractère véritablement scientifique - ou *sérieux* - du travail accompli. Etant alors entendu : 1) que les salariés sont quelque espèce de machines à calcul et 2) que le comportement de quelque machine à calcul que ce soit peut être entièrement expliqué par son programme (par des lois algorithmiques) - décrire, expliquer et prédire le comportement des salariés implique en conséquence de définir leur logique de traitement de l'information. Dans la pratique, ces idées doivent mener : en 1) à la définition de diagrammes, donnant la cognition comme équivalant, formellement, au fonctionnement de différents modules de traitement de l'information ; en 2) à la définition de la nature des représentations sur lesquelles s'effectuent ces traitements ; en 3) à la spécification finalement des calculs accomplis par les différents composants repérés dans les architectures cognitives. Pour ce qui est plus précisément du problème de définition de l'attitude des salariés à l'égard du changement, le protocole d'étude ordinairement mis en place consiste en la passation de questionnaires

visant : 1) soit à l'établissement d'un score *syncrétique* ; 2) soit à l'établissement d'un score *analytique*. Le premier cas correspond à une appréhension unidimensionnelle de la résistance au changement, par le positionnement des réponses sur des échelles préétablies, bipolaires, allant du négatif (réponses très défavorables, etc...) au positif (réponses très favorables, etc...) ; le second cas correspond à une appréhension multidimensionnelle de la résistance au changement, concevant (dans la continuité du postulat 0.5) les attitudes à l'égard du changement comme des agrégats d'évaluation atomiques. En pratique, le modèle formel de cette dernière approche, qui fait actuellement figure de référence paradigmatique (Bagozzi, 1989) s'avère être celui de Fishbein - modèle linéaire additif, dans la perspective duquel l'attitude a_i d'un salarié i à l'égard d'une proposition de changement dans l'organisation du travail est donnée par la relation:

$$a_i = (C_k . V_k) ;$$

où C_k figure la croyance du salarié en ce qu'au changement est liée l'occurrence de l'événement k et V_k l'évaluation de cet événement (noté sur un différenciateur sémantique).

1.2.2) Méthodologie sociologique

De l'attitude locale des salariés isolément questionnés à la définition de l'attitude globale à l'égard du changement du corps social de l'entreprise, le passage s'effectue par l'application de trois nouveaux postulats consistant : en 1) dans l'idée (M.1) qu'il est une égalité de valeur *sémantique* des réponses obtenues ; en 2) dans l'idée (M.2) qu'il est une égalité de valeur *pragmatique* des réponses obtenues) ; en 3) dans l'idée (M.3) qu'il est à l'instant de la passation des questionnaires une situation de *sérialité* des salariés. Le postulat M.1 exprime l'idée que tous les salariés sont dotés des mêmes compétences - de sorte que : 1) tous les salariés ont une opinion sur la question du changement et 2) tous les salariés ont la même compréhension de la (ou des) question(s) posée(s) sur leur représentation du changement. Le postulat M.2 exprime l'idée que les réponses de tous les salariés ont la même importance - de sorte que leur traitement s'effectue sans qu'il y ait nécessité de leur appliquer quelque système de pondération que ce soit. Typiquement, ainsi que le note Bourdieu (1995 : 71) ces deux postulats (qui sont au fondement de tous les sondages d'opinion) sont symptomatiques d'une conception *démocratique* de la passation des questionnaires - ainsi conçus comme des votes, pour *ou* contre... Le postulat M.3 exprime l'idée qu'à l'instant de répondre, les salariés pensent isolément. De sorte que la relation établie entre les attitudes individuelles des salariés interrogés et l'attitude globale du corps social soit celle d'une détermination linéaire. Dans ces conditions, le traitement des réponses obtenues pour la définition de l'attitude globale s'effectue simplement, par sommation. Autrement dit, tant au niveau psychologique qu'au niveau sociologique, que ce soit pour la détermination de l'attitude individuelle des salariés à l'égard d'un changement dans l'organisation du travail ou que ce soit pour la détermination de l'attitude globale du corps social de l'entreprise, l'addition est retenue comme l'unique loi de composition - et dotée de ses propriétés algébriques ordinaires, notamment *d'univocité*, également de commutativité et d'associativité.

1.3) Eléments de critique

La critique de ces divers postulats qui sous-tendent actuellement la pratique des études de l'opinion publique des salariés à l'égard du changement, s'articule autour des deux axes évoqués plus avant, l'un psychologique et le second sociologique.

1.3.1) Le problème de l'addition comme loi de composition des attributs

La pertinence des méthodologies cognitivistes d'appréhension des résistances au changement s'avère notamment bornée, au niveau psychologique, par la nécessité d'une indépendance des critères d'évaluation

du changement. Condition toujours sous-tendue dans l'application des questionnaires visant à une définition multidimensionnelle des attitudes (Edwards, 1977). Or, il apparaît en quelques occasions : 1) une interdépendance des critères d'appréciation et 2) une dépendance de l'évaluation (C_k . V_k) de ces critères d'appréciation, relativement à l'attitude A. Fait d'importance, doublant ceux évoqués à l'instant : l'altération du processus d'intégration des critères d'appréciation s'avère un phénomène inconscient. Tandis que les individus estiment le plus souvent qu'ils accomplissent un traitement séquentiel des attributs pour l'obtention (par agrégation) d'une évaluation globale, l'expérimentation montre qu'en quelques circonstances le processus effectivement suivi correspond au contraire à une coloration des appréciations locales par la perception globale (Nisbett, De Camp, 1977). En d'autres mots, l'expérimentation montre : en 1) l'existence d'un effet de halo et en 2) l'inconscience de l'effet de halo. Or, comme on l'a vu plus avant, l'axiomatique du cognitivisme contient l'idée que les intuitions du sens commun sont fiables. Ce qui implique, en pratique, l'idée d'une transparence à la conscience des faits et phénomènes mentaux et, par dérivé, l'idée d'une pertinence méthodologique de l'introspection. Au contraire de ces postulats, il apparaît finalement : 1) qu'il est des processus mentaux dont les individus n'ont pas conscience, ni dans leur résultats, ni dans leur déroulement (Fodor, 1986) ; 2) que les résultats des processus mentaux apparaissent plus facilement accessibles que les processus en question ; 3) que les individus se leurrent souvent sur le déroulement de leurs processus mentaux. De là l'émergence, à présent, d'un mouvement théorique estimant qu'après tout les individus n'évaluent peut-être *jamais* les objets selon les termes d'une logique analytique (autrement dit, selon une computation de représentations atomiques) mais uniquement de façon *holistique* (Aaker, Day, 1980). Dans cette perspective, le signe "=" de l'équation de Fishbein (et de ses diverses dérivées théoriques) doit être compris, à l'exclusive de tout autre interprétation, comme une relation causale asymétrique A -> □ (C_k . V_k). A tout le moins paraissent acquis : en 1) le fait que les intuitions du sens commun ne sont dotées d'aucun caractère de vérité nécessaire ; en 2) le fait que le recours méthodologique à l'introspection n'est pertinent que sous la condition que soit mise en pratique, pour l'interprétation des informations recueillies, une "herméneutique du soupçon".

1.3.2) Le problème de l'addition comme loi de composition des attitudes

Le même phénomène de halo que celui observé au niveau psychologique (de définition des attitudes locales) apparaît au niveau sociologique (de définition de l'attitude globale). La relation entre les réponses attitudinales obtenues à la passation d'un questionnaire et l'attitude globale du corps social n'est de fait pas celle linéaire d'une détermination causale : □ a_i -> A. L'idée, notamment, qu'à la passation du questionnaire correspond l'instauration d'une situation de sérialité des répondants paraît des plus illusoires. A l'instant où chaque salarié répond à la question posée sur son attitude à l'égard du changement - que l'approche soit syncrétique (unidimensionnelle) ou analytique (multidimensionnelle) - il subit de fait l'influence de A. Ceci au travers : en 1) son idée des diverses conséquences liées à la définition de A (son idée de l'importance de la question sur A) ; puis en 2) son idée de l'importance de sa réponse sur la définition de A ; puis en 3) son idée de ce que sera le plus probablement A. Autrement dit, la relation de détermination causale entre les a_i et A est *circulaire* et non pas linéaire : □ a_i <-> A. Autrement dit encore, la définition des a_i s'inscrit dans un processus *spéculaire* : les réponses attitudinales des salariés sont fonction de l'idée qu'ils se font de la situation - idée qui prend la forme d'une représentation auto-référentielle croisée de l'idée que tous les salariés ont (se font) de l'idée de chaque salarié... De là un caractère imitatif *lato sensu* des réponses aux sondages d'opinion.

Par ailleurs, par-delà la question de la nature de la relation entre □ a_i et A, l'idée même d'une loi algébrique d'agrégation des a_i en □ a_i paraît illusoire - qui néglige le fait que toutes les voix n'ont pas, en pratique, la même importance, que la résistance effective des salariés face à la mise en oeuvre d'un

changement dans l'organisation du travail est fonction de l'opinion et du comportement de leaders. L'attitude globale des salariés face au changement diffère ainsi du simple agrégat d'opinions individuelles. L'attitude globale apparaît bien plus comme un composé complexe d'opinions individuelles, qui doivent être inégalement pondérées. Finalement, la définition même des différents a_i doit prendre en considération l'influence des normes sociales, des groupes d'appartenance et de référence des salariés sur leurs réponses attitudinales - autrement dit le caractère imitatif *stricto sensu* des réponses aux sondages d'opinion. Dans cette perspective, le choix terminologique suivi jusqu'ici, recourant de façon systématique à l'expression "d'attitude individuelle" plutôt que celle "d'attitude personnelle" s'entend pleinement. Bien plus que la définition des a_i énoncée plus avant, fait sens (plus précisément ferait sens) une définition *psychosociologique*, du type de celle proposée par Ajzen et Fishbein (1980) comme :

$$p_A (C_k . V_k) + p_N (C_{rg} . M_g)$$

où C_{rg} figure la croyance du salarié i en ce que le groupe social indicé g désire qu'il accomplisse ou non le comportement visé, et Mg la motivation de l'individu à se soumettre au groupe en question ; p_A et p_N correspondant à des coefficients de pondération. Par ailleurs, par-delà encore la question de la nature des relations entre les a_i et la question de la nature des a_i, se pose la question de l'existence ou non des a_i, autrement dit, la question du caractère d'artefact ou non des attitudes. Au contraire du postulat M.1, il n'est aucune évidence à ce que les réponses obtenues lors de la passation de questionnaires aient été *pensées*. L'enregistrement d'une opinion n'est pas significatif de l'existence d'une opinion. Qui plus est, la conséquence de M.1 consiste à ignorer dans l'interprétation des résultats du sondage d'opinion, les non réponses. Or, l'information la plus importante n'est pas dans le dit mais dans le non-dit, réside non pas dans les réponses mais dans les non réponses - dont le taux s'avère la mesure "de la probabilité de produire une réponse qui est caractéristique d'une catégorie : au point que la distribution des réponses, des oui ou des non, des pour ou des contre, qui définit une catégorie quelconque (...) n'a de sens que second, secondaire, dérivé, en tant que probabilité conditionnelle qui ne vaut que par référence à la probabilité primaire, primordiale, de produire une réponse" (Bourdieu, 1987, 222-223).

1.3.3) Le problème de l'univocité des attitudes

Dernier postulat sur lequel doit finalement porter la critique, celui noté 0.8 plus avant - selon lequel l'esprit est *logique* - autrement dit non contradictoire, de sorte que celui qui se dit (de bonne foi) favorable au changement ne puisse y être simultanément défavorable. Comme on l'a vu plus avant, l'adoption de l'addition comme loi de composition des attributs du changement, pour la définition des attitudes individuelles, et comme loi de composition des attitudes individuelles, pour la définition de l'attitude globale du corps social à l'égard du changement, implique une univocité des résultats - univocité finalement interprétable en position pour *ou* contre le changement.

Pour ce qui est de la définition de A, l'aberration de ce type de raisonnement apparaît immédiatement : les résultats chiffrés (x% de salariés favorables au changement, etc.) sont des artefacts qui, en pratique, masquent cela que l'état de l'opinion est un "système de forces et de tensions" (Bourdieu, 1995 : 72). Autrement dit, la définition de A ne doit pas être unidimensionnelle, s'inscrivant sur une échelle bipolaire - mais bi-dimensionnelle, s'inscrivant dans un plan comme l'expression d'un rapport conflictuel de tendances non pas contraires mais contradictoires. Pour ce qui est de la définition des a_i, l'assurance de ce type de raisonnement pose également problème - qui parait dérivée, d'une point de vue psychologique, de l'existence à l'ordinaire d'un sentiment d'unité et de continuité du "moi", un sentiment de cohérence et de consistance du "moi". Or, on l'a vu plus avant pour ce qui est des phénomènes de halo, les intuitions et représentations spontanées de la psychologie populaire doivent être conçues comme des obstacles épistémologiques à la production d'une étude *sérieuse* des attitudes des salariés face au changement. Dans

cette perspective, inclinant à la défiance à l'égard de l'introspection, les neurosciences doivent être une source d'inspiration, en étant générique d'idées qui ne sont pas de première intuition, sinon même qui sont contraires à l'intuition (Robert-Demontrond, 1996c).

Conclusion : De l'unicité à la multiplicité

Dans la continuité des travaux initiés par Sperry sur les sujets split-brain manifestant, après déconnexion chirurgicale de leurs hémisphères cérébraux, l'existence de deux esprits dans un même corps, s'ignorant mutuellement (Missa, 1993), les neurosciences imposent actuellement l'idée d'une représentation *sociologique* de l'esprit (Gazzaniga, 1987 ; Minsky, 1988) infirmant ainsi l'un des présupposés les plus fondamentaux du cognitivisme - à savoir l'idée notée M.8 plus avant, que l'esprit est un, et indivisible. Les neurosciences imposent au management une nouvelle conception de l'homme : non pas, non plus, celle d'un sujet individuel mais celle d'un *quasi-sujet*, autrement dit celle d'un collectif, d'une société, manifestant les propriétés de la subjectivité : "l'émergence d'un soi à un moment donné, au cours d'un de ces processus qui constituent la vie de l'esprit, c'est comme le passage de l'état de foule - foule d'événements mentaux, de configurations neuronales - à celui de communauté politique organisée, se dotant par élection, non d'un centre de contrôle, mais d'un représentant (Dupuy, 1994 : 178)... Par l'avènement de ce nouveau discours, recourant constamment à des métaphores sociales et politiques, sinon même électorales (Delacour J.,1995 ; Edelman G. M., 1992), s'esquisse à présent, pleinement, une révolution paradigmatique : un changement dans l'appréhension de l'esprit qui donne à présent raison aux définitions métaphysiques de l'homme comme "une société" (Nietzsche, 1937 : 268), "une collectivité inouïe" (Nietzsche, 1967, XI : 311), "une pluralité, laquelle s'est imaginée être une unité" (Nietzsche, 1967, V : 461)... De sorte que, finalement, tout comportement émis par un individu (dont, notamment, ses actes de langage) résulte du concours de "nombreuses intelligences" (Nietzsche, 1937, I : 267), et n'est absolument pas la conséquence d'une conscience, une et unique.

2) Pertinence de la recherche d'une approche alternative des résistances au changement : Un éclairage empirique

La nécessité de concevoir différemment les approches de mesure des résistances au changement, souligné plus avant par l'analyse de leurs présupposés, peut également être confortée par le constat empirique proposé ici qui souligne l'ambivalence des représentations des acteurs dans un processus de changement. L'invitation qui nous est faite plus haut de prendre la multiplicité de l'individu comme fondement de ses attitudes peut être soutenue par la constatation empirique d'une grande diversité ainsi que de la complexité des représentations du changement que les acteurs développent.

2.1) Le cadre de l'étude

Le panorama des représentations des acteurs que nous nous proposons d'exposer ici a été construit dans une optique de compréhension du positionnement des acteurs par rapport au changement en fonction des représentations qu'ils activent.

Le pilote du changement est amené à conduire le changement en fonction de l'identification d'opposants et de supporters actifs ou passifs dans le processus. Dans ce cadre l'analyse des représentations est guidée par l'identification des éléments constitutifs d'un positionnement en terme d'opposants/supporters.

Cet objectif, déclaré par le pilote du cas de changement observé, nous a conduit à analyser les représentations au travers d'une catégorisation duale très globale que nous avons baptisée :

Représentations favorables / Représentations défavorables. Nous entendons par représentations favorables les perceptions et les interprétations du changement plutôt favorables ou allant plutôt dans le sens du changement, celles-ci pouvant s'exprimer par des attitudes, des comportements, des prises de position, des jugements énoncés. De façon symétrique nous entendons par représentations défavorables les perceptions et les interprétations du changement plutôt défavorables ou allant plutôt dans le sens d'une résistance au changement. Cette catégorisation a été finalisée et validée au travers d'un processus de multi-codages effectué par trois experts différents. La procédure de codage ainsi que les tests de concordance entre experts sont présentés de manière exhaustive dans un travail antérieur [Perret, 1994]

Les résultats concernant l'analyse de la structure des représentations auxquels nous sommes parvenus nous ont conduit à parler d'une structure ambivalente des représentations.

2.2) Le constat empirique

Les deux catégories d'analyse de la structure des représentations visent à repérer les représentations qui peuvent s'opposer dans le positionnement par rapport au changement qu'elles expriment. Ce travail de catégorisation nous a permis d'établir un classement des représentations du changement en fonction d'un positionnement favorable ou défavorable.

Notre analyse des représentations par rapport à cette opposition nous permet de proposer, dans le cas étudié, la classification suivante :

Tableau 1 Structure ambivalente des représentations

	Représentations favorables	**Représentations défavorables**
Référent individuel	Intérêt individuel Valorisation individuelle	Absence d'intérêt individuel Remise en cause individuelle
Référent organisationnel	Changement comme valeur Dynamique politique Nécessité organisationnelle	Inertie organisationnelle Carte des pouvoirs internes Menace identitaire

Nous avons été amené à distinguer deux niveaux de référence dans les représentations développées par les acteurs. Un référent individuel qui évoque la relation propre à l'individu par rapport au changement. Cette relation peut être d'ordre “rationnel” mais également d'ordre “émotionnel”. Un référent organisationnel qui évoque la relation qu'entretient l'individu avec l'organisation et qui est activée par le changement vécu.

En ce qui concerne le niveau de référence individuel deux couples contradictoires sont apparus de manière récurrente.

Le premier couple (intérêt / absence d'intérêt) représente la dimension rationnelle de l'individu. Cette dimension évoque l'arbitrage et le calcul auquel se livre l'individu pour évaluer l'intérêt que le changement est susceptible de lui procurer. Ainsi beaucoup de représentations tournent autour de l'intérêt personnel ou de l'absence d'intérêt personnel procurés par les actions mises en œuvre et les modifications organisationnelles que le changement implique. Un certain nombre d'acteurs se positionnent alors de manière favorable en fonction des opportunités ou des avantages qu'ils peuvent tirer en terme d'amélioration des conditions de travail, d'évolution de carrière ou d'enrichissement de leurs tâches… De manière symétrique les insatisfactions vont souvent évoquées l'absence d'intérêt que représente le changement pour l'individu. On voit alors évoquer des revendications en terme de rémunération, des récriminations par rapport aux menaces que le changement fait peser sur l'emploi et la place que l'acteur occupe dans la structure… Le changement est alors pour l'individu synonyme de remise en cause personnelle de ce qu'il est dans l'organisation et de ce qu'il est capable de lui apporter. Le changement est également une menace quant au devenir de l'individu au sein de l'organisation et une remise en cause de ce qu'elle peut lui procurer. Dans notre cas l'intérêt qu'il tire de l'organisation n'est pas simplement un intérêt financier. Les avantages, la sécurité de l'emploi, la sécurité d'une organisation bureaucratique où les règles sont écrites sont autant d'intérêts menacés par le changement.

La notion d'intérêt individuel est donc un thème récurrent des représentations du changement. Celui-ci a largement été mis en avant par certains auteurs comme Crozier et Friedberg [1977] défendant l'idée que les individus ne résistent au changement que s'ils ne peuvent pas y préserver ou y trouver leur intérêt. Cette idée souligne la dimension individuelle de l'investissement, et la possibilité de voir se

développer sous couvert de participation des stratégies opportunistes visant avant tout à la satisfaction d'intérêts personnels.

Le second couple (valorisation / remise en cause) évoque plus la dimension “émotionnelle” activée dans l'appréciation de la satisfaction. Au delà d'un calcul et d'un arbitrage “rationnel” des avantages-inconvénients que peut fournir le changement à l'individu, il apparaît que celui-ci nourrit également les représentations que l'individu se fait de lui même. La valorisation que le changement procure ou les remises en cause auquel il contraint ne sont pas évalués uniquement en terme d'intérêt ou d'absence d'intérêt mais parfois de manière plus “narcissique” en terme d'épanouissement de la personnalité ou au contraire comme une remise en cause parfois profonde de l'identité de la personne. Nous évoquerons à titre d'exemple les difficultés éprouvées par un certain nombre d'acteurs face aux nouvelles méthodes de management mises en place qui, dans cet univers de techniciens, sont vécues comme des menaces fortes. Perdre ses compétences techniques c'est perdre l'intérêt de son travail, c'est également perdre ce qui fait la valeur de l'individu et son moyen de reconnaissance dans l'organisation. C'est une atteinte qui peut être parfois très douloureusement vécue. Ces représentations rappellent la présence du contrat psychologique qui se noue entre l'individu et l'entreprise, lien qui a été mis en évidence notamment au travers des travaux de Larçon et Reitter [1979] ; Reitter et Ramanantsoa [1985]

Le panorama des représentations doit être complété par l'analyse du référenciel organisationnel utilisé dans le positionnement par rapport au changement. L'acteur, à quelque niveau hiérarchique qu'il soit, construit ses représentations en fonction de l'organisation et des images qu'il développe d'elle. On se rend compte à la lumière des discours que le positionnement de l'individu par rapport au changement ne peut se comprendre qu'au travers des constants allers-retours qu'il fait entre sa situation, celle de l'organisation, les intérêts qu'elle lui procure mais également les caractéristiques, les valeurs qu'il attribue à l'organisation et qui conditionnent ses manières de penser et de se comporter. L'individu se représente le changement en fonction d'une idée qu'il a de l'organisation, de ce qu'elle est et de ce qu'elle doit être. Cette image est bien entendu liée à sa propre situation mais elle la transcende. Pour reprendre une expression de Reitter et Ramanantsoa [1985] c'est tout un “imaginaire organisationnel” qui est activé dans les représentations que les agents développent sur le changement. Ce niveau de référence fait apparaître trois couples opposables.

Le premier couple (le changement comme valeur / l'inertie organisationnelle) concerne un dilemme très fréquemment évoqué dans la littérature sur le changement qui est celui de l'inéluctabilité du changement face à son impossibilité.

Comme concept appartenant au langage commun et comme phénomène “universel”, c'est à dire que les individus côtoient de manière intellectuelle et existentielle dans de nombreux autres contextes que celui de notre cas, le changement constitue un objet de représentation en soi. En tant qu'objet de représentation sociale, le changement se voit attribuer une valeur sociale.

Cette valorisation du changement se retrouve clairement dans notre cas, l'idée de changement étant souvent évoquée comme une qualité en soit. A de nombreuses reprises nous avons pu relever une valorisation du changement, celui-ci étant associé à des notions reflétant le dynamisme, la vitalité et le caractère vivant de l'organisation. Plus personne ne semble se déclarer adepte d'une société fixiste, et il n'est pas bon d'être classé parmi les adeptes du non-changement. Cette position est associée à une vision passéiste, rétrograde dont beaucoup ne souhaitent pas se voir taxer. Les entretiens auprès des agents reflètent cette représentation du changement plutôt valorisée.

Il est intéressant de noter que beaucoup de travaux sur le changement organisationnel ont souligné le fait que le changement est vécu comme insatisfaisant car il est générateur d'anxiété dans la mesure où il est synonyme d'inconnu, d'incertitude pour les individus. Si la littérature sur le changement utilise largement le concept de résistance psychologique pour évoquer cette dimension anxiogène, elle ne se fait, en parallèle, guère l'écho de la valorisation dont celui-ci fait l'objet. Il est cependant courant d'évoquer le changement comme le moyen permettant de réaliser les désirs individuels et sociaux qui s'inscrivent dans

l'idéologie d'une société reposant sur l'évolution et le développement vers le progrès. De nombreux changements comportementaux, de nombreux mouvements sociaux ne sont-ils pas engendrés par la croyance, l'espérance en des jours meilleurs dans l'avenir que promet le changement ? Enriquez [1972] défend l'idée que l'idéologie régnante accepte l'idée de changement et que les individus se sentent prêts, en pensée, à affronter les transformations sociales et à les vivre quotidiennement. Le changement devient une valeur en soi, il faut changer, rester le même est réactionnaire ou, à tout le moins, conservateur.

Le monde organisationnel n'échappe pas à cette valorisation du changement. Lipovetsky [1987] développe l'idée que le changement constitue cette valeur fondatrice, qui sert de terrain légitime et stable au fonctionnement de la société, dans le management depuis quelques décennies. Thévenet [1988] défend l'idée que les entreprises s'insèrent aujourd'hui dans une tendance fondamentale unificatrice de valorisation du changement *"Le changement est une démarche impérative, voire une fin en soi"*.

Mais face à cette valorisation du changement, source de représentations favorables car donnant le sentiment de participer à la dynamique de l'organisation, on retrouve une opposition liée à la représentation de la capacité de changement. Ce thème renvoie à la capacité de la structure, du système de se modifier. De nombreux éléments dans les représentations des acteurs évoquent les tendances à l'inertie et les difficultés du système à se transformer. Un élément de blocage très présent dans les représentations des acteurs se focalise sur la carte des pouvoirs internes de l'organisation. Le fait que tout changement remette en cause les pouvoirs établis dans l'organisation et que ceci soit un blocage important à l'instauration des actions transformatrices n'est pas une idée nouvelle, elle a été largement mise en évidence dans la littérature. Les processus de décentralisation, la mise en place du management participatif se heurtent souvent aux résistances de ceux-là mêmes qui sont en charge de les mettre en œuvre. Même si ces résistances ne sont pas ouvertes, la position dans la hiérarchie ne le permettant pas, les mises en œuvre se voient souvent ralenties par une certaine "mauvaise volonté", par des maladresses que l'on peut attribuer à la peur de voir disparaître les pouvoirs jusqu'alors détenus. Crozier et Friedberg [1977] montrent que la détention d'un pouvoir n'est pas le seul privilège des membres de la hiérarchie élevée et qu'à quelque niveau qu'il soit l'acteur peut avoir la tentation de résister au changement si celui-ci remet en cause les zones d'incertitude qu'il contrôle.

On voit apparaître ici en filigrane le second couple contradictoires utilisant un référent organisationnel (dynamique politique / carte des pouvoirs internes).

Enfin le troisième couple évoque l'opposition entre la nécessité du changement et le nécessaire maintien de l'identité organisationnelle.

L'évaluation du changement en fonction de sa nécessité est fréquente dans les représentations que les acteurs développent concernant le changement mis en œuvre. On retrouve ainsi de manière récurrente les thèmes de la compétitivité et de pérennité de l'organisation associés aux représentations du changement. Assurer les performances de l'entreprise dans un environnement en mutation marqué par l'ouverture des frontières européennes et l'évolution technologique justifie pour de nombreux agents les changements en cours. L'environnement économique et politique joue ici un rôle primordial dans les représentations du changement nécessitant pour l'entreprise de suivre l'évolution et maintenir ses performances. Dans ce cadre le changement apparaît aux agents comme une solution nécessaire à mettre en œuvre et justifiée au regard de l'extérieur qui contraint l'entreprise à s'ouvrir et s'adapter. Derrière cette nécessaire adaptation à un environnement extérieur qui conditionne le devenir de l'organisation, c'est sa pérennité qui est en jeu. Pour certains agents le changement est évoqué comme le seul moyen capable d'assurer l'avenir, la survie de l'entreprise.

Parallèlement les représentations des acteurs évoquent l'organisation en tant qu'entité distincte ayant une identité organisationnelle. Celle-ci permet à l'individu de se positionner par rapport au changement. Au même titre que pour l'individu, le changement percute les représentations que l'on a de l'entreprise, de ce qu'elle est. Cela peut être vécu comme une source de représentations défavorables au

changement dans la mesure où le changement est synonyme de remise en cause plus ou moins profonde de cette identité.

L'existence de représentations contradictoires peut-elle être comprise comme le reflet d'une cartographie des opposants / supporters au sein de l'organisation ? L'analyse de la répartition des individus en fonction des deux catégories de représentations nous conduit à revoir cette hypothèse d'une répartition claire entre opposants et supporters. En effet une majorité d'acteurs évoquent **à la fois** des représentations favorables et des représentations défavorables par rapport au changement. Plutôt que de classer les gens sur une dimension binaire soit favorable / soit défavorable nos investigations nous conduisent à montrer que pour une majorité d'acteurs ces représentations contradictoires **coexistent.** Ce résultat central montre qu'il existe pour une majorité d'acteurs une appréhension apparemment contradictoire du changement : Celui-ci est à la fois perçu comme source de représentations positives et source de représentations négatives.

46 personnes sur les 72 personnes interrogées en profondeur expriment une position non-manichéenne par rapport au changement. Pour ces personnes le changement mis en œuvre n'est ni entièrement négatif, ni totalement positif. On peut interpréter l'absence de manichéisme des individus comme révélant une ambivalence fondamentale. Nous entendons par ambivalence la caractéristique de percevoir le changement simultanément sous deux aspects contraires. Le changement organisationnel, tel qu'il est perçu et apprécié par les acteurs, n'est ni totalement vecteur de représentations satisfaisantes, ni totalement vecteur de représentations insatisfaisantes. Il est au contraire évalué de manière complexe, mêlant différents niveaux de référence.

2.3) Discussion

Ces représentations contradictoires qui coexistent et qui s'enchevêtrent par l'imbrication de différents niveaux de référence fait parfois tendre l'individu vers des tendances contraires. La représentation d'une nécessité du changement pour l'organisation s'oppose alors à la remise en cause individuelle que celui-ci demande. La menace identitaire que le changement fait peser sur l'organisation entre en conflit avec l'intérêt personnel que l'individu peut trouver dans la participation aux réformes. Ces appréciations ambivalentes peuplent les représentations des acteurs, nous n'en donnerons ici qu'un exemple.

> “On est beaucoup plus indépendants, on nous laisse plus de responsabilités, on nous fait confiance, c'est un coté positif (…) On subit un peu les choses, on nous les impose. On n'est pas des acteurs, on participe à certains changements mais on subit plus qu'on ne participe”.

Dans certains cas ces tendances contraires apparaissent hiérarchisées dans les représentations des agents, ce qui leur permet d'émettre un positionnement clair. Ainsi si le changement apparaît comme difficile étant donnée l'inertie de l'organisation, l'individu est pourtant convaincu de sa nécessité et des bénéfices qu'à terme l'organisation peut en tirer. Inversement le changement jugé nécessaire et important au niveau de l'organisation ne sera pas une motivation suffisante, le bien être individuel étant plus important à ses yeux.

> “Le changement est fondamental, si l'on ne modifie pas les structures de 46 on sera incapable de faire face aux conditions économiques de l'Europe (…). Le problème c'est qu'il y a des gens qui ont le pouvoir et qui ne sont pas forcément partants pour ces évolutions. Il risque d'y avoir des points de blocage important. On se heurte de plein fouet au poids de l'institution et on ne

voit pas comment s'en sortir.(…) Aujourd'hui ce qui me plaît c'est que l'on construit quelque chose de neuf et c'est cela qui est important".

La hiérarchisation des priorités supprime les tensions entre tendances contradictoires et permet de résoudre les paradoxes auxquels le changement confronte l'individu.

Mais dans de nombreux cas les niveaux de référence sont tellement imbriqués les uns dans les autres que les choix paraissent impossibles ou du moins extrêmement coûteux à faire pour l'individu. Celui-ci éprouve des difficultés à se positionner clairement, et son raisonnement forme des boucles difficiles à démêler.

"Il y a une peur de dérive de la mission première de service public. On est en train de chercher à se comporter comme une entreprise à faire des gains. Cette politique est liée au contexte européen, il devient nécessaire d'être compétitif, d'être présent sur le marché. Mais ça veut dire rapporter de l'argent, faire des gains, il y a un aspect plus commercial. En fait pour être compétitif ne faut-il pas tout casser ? C'est le risque et c'est dur, le passé est là. On nous parle d'entreprise mais on s'aperçoit qu'on a un peu les mains liées en matière de salaires c'est un carcan. Mais a contrario on a peur d'une dérive du statut, plus de règles clairement définies, ça se mord un peu la queue".

Le changement est générateur de représentations complexes, diverses et dans certains cas contradictoires. L'ambiguïté que cette situation génère peut être soulevée notamment lorsque l'individu hiérarchise ses priorités. Cependant comme nous l'avons vu la hiérarchisation des tendances contraires n'est ni la même pour les individus ni loin d'être systématique pour l'ensemble des personnes. La prise de conscience d'une réalité complexe peut générer des représentations ambivalentes et dilemmatiques qui rendent difficile la prise de décision et l'engagement dans l'action. L'ambivalence peut alors devenir un frein à l'action, créer un climat d'incertitude néfaste à l'épanouissement du projet. Il devient difficile pour le décideur de connaître les leviers sur lesquels il peut agir et les freins qu'il lui sera difficile de desserrer. Si l'indécision peut parfois être une opportunité pour le leader qui peut espérer faire évoluer et mûrir son projet grâce à la politique du "fait accompli" elle devient souvent une difficulté majeure du projet de changement qui ne peut, à terme, se satisfaire de l'absence d'implication des hommes chargés de le faire vivre.

L'ambivalence fondamentale que le changement génère peut être une difficulté de l'action intentionnelle de changement dans la mesure où elle freine l'action, rend difficile la mobilisation et l'implication nécessaires à l'épanouissement du projet, rend plus ambigu le positionnement des acteurs et donc moins prévisibles leurs comportements rendant plus complexe l'évaluation de la satisfaction. Une gestion politique en terme d'opposants et de supporters devient alors plus délicate à mettre en œuvre.

Ce constat empirique nous conduit alors à nous interroger sur les difficultés que ce résultat peut engendrer pour les professionnels et chercheurs concernés par l'appréciation et la mesure des attitudes. Ces résultats nous semblent devoir être pris en compte dans la mesure et l'appréciation des résistances au changement. Celles-ci ne peuvent se faire au travers d'instruments de type "binaire" ou d'approches se basant sur des visions dichotomiques de la notion de résistances, impliquant de manière explicite ou implicite, une catégorisation possible des acteurs de type soit/soit (soit favorable / soit défavorable). Cette vision nous parait confrontée à un risque de réduction de la complexité perçue, appréciée et vécue par les acteurs. En effet il parait trop simpliste de vouloir réduire la conception des difficultés de l'action intentionnelle de changement à une approche en terme de résistance. Cette approche ampute la richesse, la diversité, en d'autres termes la multiplicité de l'attitude individuelle face au changement. Les difficultés de

l'action intentionnelle de changement doivent être appréhendées non plus en terme de résistance mais en terme d'ambivalence. La gestion de l'ambivalence nécessite une approche du changement qui ne raisonne pas sur des principes d'opposition mais de complémentarité.

Ces résultats impliquent la nécessité de passer d'une approche statique-comparative à une vision plus processuelle et dynamique de l'évaluation des résistances. Les résultats de la recherche présentée nous amènent notamment à nous interroger sur la manière dont les représentations contradictoires des acteurs se hiérarchisent ou se complètent.

La notion de résistance nous semble pouvoir être revisitée au travers de ce processus dynamique de confrontation de représentations complémentaires et contradictoires. Cette approche pourrait se faire dans le sens d'une compréhension des modes de gestion individuels et organisationnels de représentations ambivalentes.

Bibliographie

Ajzen I., Fishbein M. (1980), *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Bourdieu P. (1995), L'opinion publique n'existe pas, *Médiaspouvoirs*, décembre, 71-78 - texte inialement paru dans : *Les temps modernes*, janvier 1973, 1292-1309

Bourdieu P. (1987), Le sondage : une science sans savant, *Choses dites*, Paris, Editions de Minuit, 217-224

Bourdieu P. (1992), *Réponses*, Paris, Seuil

Bourdieu P. (1995), L'opinion publique n'existe pas, *Médiaspouvoirs*, décembre, 71-78 - texte inialement paru dans : *Les temps modernes*, janvier 1973, 1292-1309

Crozier,M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système,* Paris: Seuil.

Delacour J. (1995), *Le cerveau et l'esprit*, Paris, PUF

Durkheim E. (1988), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion

Edelman G. M. (1992), *Biologie de la conscience*, Paris, Odile Jacob

Edwards W. (1977), How to use multi-attribute utility measurement for social decision making, in D.E Bell, R. L. Keeney & H. Raiffa (eds), *Conflicting objectives in decision*, Chichester, John Wiley & Sons

Engel P. (1994), *Introducion à la philosophie de l'esprit*, Paris, Editions La Découverte

Enriquez, E. (1972), Problématique du changement, *Connexions*, 4: 5-45.

Fodor J.A. (1990), *A theory of content*, Cambridge, MIT Press

Gazzaniga M. S. (1987), *Le cerveau social*, Paris, Laffont

Larçon, J.P. et Reitter, R. (1979), *Structure de pouvoir et identité d'entreprise,* Paris, Nathan.

Lipovetsky, G. (1987), *L'empire de l'éphémère*, Paris, Gallimard.

Lippit G. L., Langseth P. & Mossop J. (1985), *Implementation Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass Minsky M. (1988), *La société de l'esprit*, Paris, InterEditions

Missa J.-N. (1993), *L'esprit-cerveau,* Paris, Vrin,

Newell A. (1980), Physical symbol systems, *Cognitive Science*, 4, 135-183

Pasmore W. A. & Woodman R. W. (1987), *Research in organizational Change and Development*, vol. 1, Greenwich, JAI Press

Perret, V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 05 Décembre.

Reitter, R. et Ramanantsoa, B. (1985), *Pouvoir et politique : Au delà de la culture d'entreprise,* Paris, Mc Graw Hill.

Robert P. (1994), Théories et métathéories du chaos : applications en comportement du consommateur, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1, 05 juillet

Robert-Demontrond P. (1996 a), Du calcul au neurocalcul : une perspective historique sur les sciences de la cognition dans leur rapport aux sciences de gestion, *Actes du 13ème Congrès des IAE*, Toulouse, 16-17 avril

Robert-Demontrond P. (1996 b), Méta-analyse des modèles formels d'attitude en marketing et définition d'une alternative logique, subsymbolique, *Actes du 10ème congrès de l'AFM*, Poitiers, 22-23 mai

Robert-Demontrond P. (1996 b), Perspective historique et prospective sur la modélisationneuromimétique des attitudes en sciences de gestion, *Actes de la 2ème journée Histoire de l'AFC*, Tours, 29 mars

Simon H. A. (1991), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod

Thévenet, M. (1988), Plus c'est la même chose plus ça change, *Revue Française de Gestion,* Mars-Avril-Mai: 89-92.

Woodman R. W. & Pasmore W. A. (1988), *Research in organizational Change and Development*, vol.2, Greenwich, JAI Press

Note

Sur l'opinion publique, Sauvy (1964 : 40) note ainsi (sans objection) l'obligation méthodologique, dérivée de l'application des techniques d'échantillonnage, d'aller consulter «les discrets, les indécis [leur accordant] dans le total, le même poids, la même importance qu'au technicien ou qu'à l'homme sûr de lui et disposant d'une voix puissante».
«C'est cette complexité d'interaction qui différencie l'opinion publique du concept plus simple d'agrégat d'opinions personnelles (...). L'opinion publique présente l'aspect d'un composé inégalement pondéré d'opinions personnelles» (Sedman V. R. : Some Interpretations of Public Opinion, *Social Forces*, 10, mars 1932).
«Dans les groupes primaires, les voix *preponderantur* (se pèsent) plutôt que *numerantur* (se comptent), tandis que, dans le groupe secondaire (...) les voix ne peuvent être que comptées et non pesées» (Tarde G. : *L'opinion et la foule*, Paris, Alcan, 1910 : 71).

A l'évidence, l'énoncé de ces différents éléments de critique vide de tout sens, de toute pertinence les postulats M.1, M.2 et M.3 : dans ces conditions, l'étude des diverses procédures "immunologiques" mises en oeuvre pour en assurer malgré tout l'utilisation paraît absolument nécessaire. Il s'agit d'établir comment, sur quels fondements, selon quel système d'accommodation *ad hoc* est encore justifié le recours à des questionnaires fermés pour la connaissance des résistances au changement du corps social de l'entreprise.
Autrement dit, l'enregistrement d'une réponse favorable (respectivement défavorable) au changement n'est aucunement interprétable comme une réponse telle que "je suis favorable (respectivement défavorable) au changement" - si l'on considère cette réponse comme devant être le résultat d'une introspection concluant à l'idée : "je *pense* que je suis favorable (respectivement défavorable) au changement".
D'un point de vue épistémologique, ce sentiment (quelque puissance qu'il ait) n'est pas significatif d'une vérité théorique mais à tout le moins, en première instance, significatif de l'importance sur le sens commun du langage ordinaire - du vocabulaire et de la grammaire des langues vernaculaires. Or, le sens commun n'est pas de bon sens pour ce que son discours est englué dans un fatras de mots qui ne signifient plus rien, à force de signifier trop. Le langage ordinaire, les mots du commun, au fondement du sens commun, définissent de fausses évidences, des «catégories empiriques qu'une longue accoutumance finit souvent par rendre tyrannique» (Durkheim, 1988 : 125), et dont il faut que le scientifique s'affranchisse : «le langage ordinaire qui, parce qu'ordinaire, passe inaperçu, enferme, dans son vocabulaire et sa syntaxe, toute une philosophie pétrifiée (...) toujours prête à resurgir des mots communs ou des expressions complexes construites avec des mots communs» (Bourdieu, 1992 : 176).