



ILNODO
GROUP



14 ET 15 NOVEMBRE 2019
IAE Metz School of Management

1 Rue Augustin Fresnel 57070 Metz

RIPCO
REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE
ET DE GESTION DES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

RESISTANCE AU CHANGEMENT & RESILIENCE ORGANISATIONNELLE
Mise en perspective du couplage ?
Programme provisoire

Jeudi 14 Novembre 2019

08 H 30 > Accueil des participants

09 H 30 : 10 H 00 > Allocutions d'ouverture > Baptiste Rappin (IAE de Metz) ; Daniel Bonnet (I.P&M)

10 H 00 : 11 H 00 > **Conférence plénière n° 1 > Avers et Obvers** (Amphithéâtre n° 2)

Guy Koninckx, Psychologue, Institut G.I.R.O.S, Sciences du travail - Université catholique de Louvain

La résistance au changement et la résilience organisationnelle : des ressources clés méconnues

Le défi consiste à ce qu'au terme de notre propos, de méconnues, elles deviennent compréhensibles sinon attractives et intéressantes. De nos jours, les individus ainsi que les organisations évoluent dans des contextes tissés de changements, d'incertitudes et de crises. Des résistances émergent. Elles sont considérées compréhensibles par les uns et indésirables par d'autres. Quelles fonctions jouent-elles dans les vécus organisationnels perturbés, troublés, bouleversés, déconcertés, désarçonnés ? Affronter des situations déstabilisatrices relève des capacités de résilience. Différents scénarios peuvent être observés. Les uns privilégient le retour à l'équilibre alors que d'autres évoluent vers de nouveaux équilibres. Les résistances et résiliences s'inscrivent dans le temps. Les appréhender permet d'apprécier leurs rôles, de les considérer comme une ressource clé pour les vécus individuels et organisationnels. La résilience, jamais acquise une fois pour toutes, est à considérer comme une ressource à entretenir et à développer. Guy Koninckx est l'auteur avec Gilles Teneau de « Résilience organisationnelle. Rebondir face aux turbulences » aux Éditions de Boeck Supérieur (2010).

Discutant : Baptiste Rappin

11 H 00 : 11 H 30 > Pause

11 H 30 : 12 H 30 > **Conférence plénière n° 2 > Lumière et Ombre** (Amphithéâtre n° 2)

Ornella Di Benedetto, Psychopédagogue, Formatrice aux métiers du professorat,

Il Nodo group, Turin (Study Group on the Dynamics of Organizational Change)

Avec Mario Perini, Éliisa Bertana, Barbara Piazza, Maria Grazia Siri

The rhetoric of change and the dark side of resilience (17)

The anxiety of change is hitting not only business enterprises but also other organizations like the National Health Service, which is facing new tasks, restraints, tic and procedures brought in by corporatization; the school, which has to engage in recurring 'cycle rearrangements', the so-called school self-government, the lack of resources and the widespread indiscipline; voluntary service agencies and social private sector agencies are increasingly forced to try their strength and face the need to become efficient, productive and professional while they are dealing with needs and huge problems.

Ornella Di Benedetto est diplômée en psychopédagogie. Elle a été enseignante en école primaire et directrice d'école. Désormais, elle intervient dans le domaine de la formation des enseignants sur des problématiques de dynamique de groupe et sur des problématiques de conduite du changement. Elle est experte de la méthode Tavistock et de la méthode des Groupes Balint. Elle est membre depuis le 2001 de IL NODO group. Ses recherches portent sur la connaissance de la méthode de l'observation institutionnelle, le Social Dreaming ; elle anime deux Group Relations Conférences.

Discutant : Thibault de Swarte

12 H 30 : 13 H 30 > Déjeuner

13 H 30 : 14 H 30 > **Atelier n° 1**

Salle : 310

Discutant(e) :

Marie Pierre Dussine, Olivier Trebla > La réforme de la fonction publique française : entre résistance au changement et résilience organisationnelle (02)

Jean Jacques Pluchart > Maîtriser les temporalités des entreprises (11)

Atelier n° 2 Salle : 311 Discutant(e) :

Kone Senata, Rym Hachana > *Contribution des tuteurs de la résilience à la réduction de la résistance psychologique chez les salariés (13)*

Grégory Garel > *La conduite du changement entre régression et inflation psychiques : deux impensés de l'organisation du travail ? (15)*

14 H 30 : 15 H 30 > **Atelier n° 3** Salle : 310 Discutant(e) :

Baptiste Rappin > *Au régime de l'adaptation : changement, résilience et darwinisme managérial (09)*

Thibault de Swarte > *Résistance au changement et résilience organisationnelle : le cas de France Télécom (1994-2019) (22)*

Atelier n° 4 Salle : 311 Discutant(e) :

Mathias Naudin > *La fin de la conduite du changement : cheminement déconstructif qui présente la résistance comme manifestation d'une vie ignorée et « l'acte éthique » comme « résilience » ultime, porteuse d'espoirs" (18)*

Annick Schott > *Résistance au changement et capacités de résilience en PME locale du gros œuvre (19)*

15 H 30 : 16 H 00 > Pause

16 H 00 : 17 H 30 > **Table ronde : Résistance et résilience organisationnelles > Mise en perspective critique** (Amphithéâtre n° 2)

Yvon Pesqueux, Professeur titulaire, Chaire Développement des Systèmes d'Organisation, CNAM, Paris

Résilience & Résistance et sciences de gestion

Yvon Pesqueux est Professeur du CNAM, titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris). Normalien, agrégé des Techniques Economiques de Gestion, docteur ès Sciences Economiques de l'Université de Paris-Sorbonne et Docteur *Honoris Causa* de l'Université de Galati (Roumanie), il est l'auteur de nombreux articles scientifiques. Ses travaux de recherche portent principalement sur les rapports entre philosophie et organisation.

Il a publié des ouvrages dont les derniers sont les suivants : *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007, collection « la politique éclatée », *Management et qualité : une approche critique*, Economica, Paris, 2008, *La « société du risque » - analyse et critique*, Economica, Paris, 2009 (en coll.), *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2011, *Contrôle de gestion*, 4° édition, Dunod, Paris, 2013 (en coll.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2013 (en coll.), *Moment libéral et entreprise (la fin d'un dogme)* – www.boostzone-editions.fr, collection « essai », 2013, *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson France, Paris, 2014, (en collaboration avec Denise Rousseau & Pascale de Rozario & Rémi Jardat), *Management Performance and Control*, Dunod, Paris, 2016 (en coll.), *La confiance en questions*, L'Harmattan, Paris, 2016 (en coll.), *Théorie des organisations*, Pearson, Paris, 2018 (en coll.), *La Suisse est-elle un modèle ?*, L'Harmattan, Paris, 2018 (en collaboration avec Sonny Perseil et François Garçon), *La réalité de la fiction – ou des relations entre fiction, narration, discours et récit*, L'Harmattan, collection « Perspectives organisationnelles », Paris, 2019 (en collaboration avec Benoît Petitprêtre et Sonny Perseil). Il est également Trésorier de l'IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management).

Gilles Teneau, Président du C.I.R.E.R.O., Ingénieur en organisation, Docteur en Sc. de Gestion, expert ITIL

Résistance & Résilience : Entre rétroaction et projection

Gilles Teneau est chercheur associé au LEMNA (Université de Nantes), Membre de la commission scientifique de la filière RH, PsychoPrat. Enseignant au CNAM, ESG, EPP, INET. Expert ITIL accredited. Président Fondateur de CIRERO (Centre de Recherche en Résilience des Organisations) www.resilience-organisationnelle.com. Directeur de Publication des Cahiers de la Résilience. Conférencier et auteur de nombreux ouvrages. Publications récentes : *Gestion de la continuité d'activité avec la norme ISO 22301, Réalisation et mise en œuvre d'un PCA*. Éditions Technique de l'Ingénieur. 2019 ; *Toxic Handlers, les générateurs de bienveillance en entreprise*. Éditions Odile Jacob. 2019 ; *La résilience organisationnelle, les fondamentaux*. Éditions de l'Harmattan. 2017 ; *Structurer et transformer son organisation avec le référentiel ITIL*. Éditions Connaissances et savoirs. 2017.

Discutant pour la Table ronde : Emmanuel Diet

Vendredi 15 Novembre 2019

08 H 00 : 09 H 30 > **Atelier n° 5** Salle : 310 (visio) Discutant(e) :

Raphael Hoch > *Comment la résistance au changement contribue à maintenir la capacité de résilience organisationnelle : une approche par le sensemaking (05)*

Naoual Nhenna, Said Balhadj > *Impact des trajectoires de résilience sur la performance organisationnelle des cadres managers dans le secteur automobile au Maroc (12)*

09 H 30 : 10 H 00 > Pause

10 H 00 : 11 H 00 > **Conférence plénière n° 3 > Perspectives transverses au management** (Amphithéâtre n° 2)

Nouvelles perspectives pour l'humanité

Alexandre Monnin, Professeur au Groupe ESC Clermont Business School

Le couple résistance-résilience permet-il de penser le changement géologique/climatique?

Résilience et résistance sont deux schèmes présents dans les écrits qui entendent proposer des réponses au changement climatique. En France en particulier, les mouvements de transition mais aussi effondristes s'en sont emparés. D'un champ à autre (en particulier, de la physique à la psychologie), que nous révèlent ces nouveaux usages ? Notamment sur la permanence d'un horizon managérial dont il serait douteux de penser qu'il puisse échapper à un examen serré au regard de la catastrophe annoncée ? Pour nourrir notre réflexion, nous nous appuyons sur la littérature récente, les critiques que ces notions ont suscitées et sur les usages qui en sont fait à partir de notre connaissance de la sphère effondriste (usages dont la logique ne saurait se réduire à celle des discours). Nous tenterons enfin d'esquisser la possibilité d'une démanagérialisation de la fin du monde.

Alexandre Monnin est Directeur Scientifique d'Origens Media Lab, Enseignant-Chercheur en école de management (ESC Clermont) et Président de l'association Adrastia. Docteur en philosophie de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, sa thèse a porté sur la philosophie du Web. En 2016, il a fondé le Community Group « Web We Can Afford » au sein du W3C. Il est également membre du réseau d'experts de la mission Etalab sous la responsabilité du premier ministre (depuis 2013), du GDS Eco-info et du Centre Internet & Société du CNRS (depuis 2018). Il a enfin contribué à la rédaction du rapport intitulé "Pour une sobriété numérique" publié par le Shift Projet dans le cadre du groupe de travail "Lean ICT" (2017-2018). Il a récemment édité un numéro de la revue *Multitudes* intitulé "Est-il trop tard pour l'effondrement ?"

Discutant : Baptiste Rappin

11 H 00 : 12 H 00 > **Conférence plénière n° 4 > Résistance, résilience et leurre** (Amphithéâtre n° 2)

Le grand perturbateur entre défense, résistance et résilience : l'inconscient dans l'organisation.

Emmanuel Diet, Agrégé de Philosophie, Psychologue, Psychanalyste, Analyste de Groupe et d'Institution

Pour le psychanalyste, on ne peut parler de résistance ni de résilience sans évoquer d'abord les angoisses, les anxiétés, les traumatismes et les défenses qu'ils suscitent chez les sujets, dans les groupes et les organisations, la réalité pulsionnelle et les fomentations fantasmatiques qui se créent et s'investissent dans tous les registres de la vie psychique et sociale. La prégnance des dynamiques inconscientes, leur complexité et leurs conflictualités viennent remettre en question les tranquilles certitudes de la raison instrumentale, des procédures et des fonctionnements opératoires dominant les fonctionnements organisationnels. Les mécanismes de l'emprise peuvent se trouver déstabilisés et de nouvelles terreurs s'emparer des sujets en quête d'étayage sécuritaire, jusqu'à les contraindre à résister au changement, souventes fois non sans raison. De l'autre scène surgissent et émergent des agirs, des affects et des représentations qui, faisant symptômes, sont à l'origine de crises qui remettent en cause les fonctionnements ordinaires, les routines et les illusions qui soutiennent la vie de l'organisation et des groupes d'appartenance. Mais, à la condition d'un travail psychique, peuvent aussi être sources de critique et de créativité, à partir de l'angoisse et du désir de survivre.

Dans cette perspective, l'identification des alliances inconscientes-notamment destructrices : pactes de déni, clivages, alliances psychopathiques- telle qu'elle peut s'élaborer dans la relation transférentielle est le travail nécessaire à la contenance de la désintronisation régressive, à la transformation des souffrances et du Maître psychique dans ses différents registres-intrapsychique, intersubjectif et transsubjectif. Elle doit aussi permettre de mettre en travail les relations entre le groupe de travail lié par la rationalité consciente et les hypothèses de base qui lui permettent de fonctionner en structurant l'énergie pulsionnelle dans les liens. Dans les situations de déliaison comme en produit structurellement, le capitalisme paradoxalement la résistance peut se trouver être au service du sens et de la vie et de la résilience un leurre et une imposture, un faire- et un faux - semblant bétonné dans l'opérateur. Dans tous les cas, les organisations parce qu'elles sont humaines, malgré les processus sans sujet et l'emprise des algorithmes, sont toujours affectées par le manque, le négatif, l'ambivalence et l'ambiguïté qui insistent dans l'institution, le groupe et les sujets de l'inconscient qui s'y investissent. C'est cette complexité, qu'avec un étayage sur la clinique psychanalytique, la communication se proposera d'interpréter.

Emmanuel Diet est Docteur en psychopathologie et psychologie clinique (thèse sous la direction de René Kaës). Il est agrégé en philosophie, psychanalyste (collège de psychanalystes, Cipa), analyste de groupe et d'institution (Transition, AEATG, SFPPG). Il a été chercheur associé au CRPPC (Univ. Lyon II). Il est rédacteur en chef de la Revue Connexions (Erès). Il a exercé différentes fonctions, parmi lesquelles, professeur de philosophie et de psychopédagogie à l'IUFM de Paris, psychologue expert auprès du médecin conseil au rectorat de Paris, directeur pédagogique au Centre de formation des maîtres de l'adaptation et de l'intégration scolaire à l'ENF de Paris, directeur du magistère de sciences sociales à l'université Paris V Sorbonne. Il a enseigné la psychologie clinique et l'anthropologie psychanalytique dans différentes universités (Rouen, Paris V, Paris III, Paris

VII, Caen, Lyon II, HEC). Corrélativement, psychanalyste praticien de la cure freudienne classique, il a acquis depuis 1972 une grande expérience du travail analytique « en extension » (analyse de pratiques, interventions institutionnelles et supervision) dans les organisations pédagogique, éducatives et psycho-médicales. Il est l'auteur de nombreux articles de référence, dans la Revue de Psychothérapie Psychanalytique de Groupe, dans la Nouvelle Revue de Psychosociologie, dans la revue Connexions, ainsi que des contributions dans des ouvrages scientifiques (Dunod, L'Harmattan).

Discutant : Daniel Bonnet

12 H 00 : 13 H 30 > Déjeuner

13 H 30 : 15 H 00 > **Atelier n° 6** Salle : Amphithéâtre n° 2 Discutant(e) :

Gilles Brun, Philippe Ducatteeuw > *Conflictualité au travail, Résistance au processus de changement et Résilience organisationnelle. Apport de la théorie organisationnelle de Berne* (16)

Gilles Teneau, Nicolas Dufour > *Des organisations en changement perpétuel face à un environnement incertain : un pont entre l'organisation et l'humain. Le cas d'une PME confrontée à une crise complexe* (08)

Jean Claude Casalegno > *Ce qui se joue dans la transformation des figures d'autorité dans les nouvelles pratiques managériales* (21)

Atelier n° 7 Salle : 310 Discutant(e) :

Thomas Sorreda, **Delphine Minchella**, Édouard Vincotte > *Le « non-lieu » ou lorsque la résistance organisationnelle passe par une approche top-down* (10)

Daniel Bonnet > *Le déterminisme stochastique dans les conjonctions d'opposés. Approche énantologique. Mise en perspective dans le registre de la résistance organisationnelle* (03)

15 H 00 : 15 H 30 > Pause

15 H 30 : 16 H 30 > **Conférence plénière n° 5 > Mise en perspective en vue d'un résultat** (Amphithéâtre n° 2)

Hubert Landier, Expert des relations sociales, Docteur d'État en Sciences Économiques

La négociation sociale : de la philosophie à la pratique (20)

La négociation sociale peut être subie, légalement ou par suite des circonstances, elle peut se réduire à un simple marchandage ou servir de prétexte à un affrontement, mais elle peut aussi servir de fondement à la construction d'un avenir commun entre parties hétérogènes par leur vision du monde et leurs intérêts. Tout en restant ferme sur les principes qui l'animent, le négociateur doit alors prendre en compte les valeurs qui animent ses interlocuteurs afin de parvenir à un dépassement générateur d'innovations mutuellement acceptables ou profitables. Cela suppose de sa part suffisamment d'humilité pour reconnaître « l'autre » dans son identité propre. La négociation se présente alors comme un fondement de la démocratie. Au-delà de la nécessité de trouver une issue aux conflits, réels ou potentiels, elle se relève d'une posture répondant à un choix relevant de la philosophie politique : soit imposer, soit chercher à se mettre d'accord.

Hubert Landier, docteur en sciences économiques et diplômé de l'EPHE. Spécialiste des relations sociales dans l'entreprise. Vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Enseigne les principes de l'audit social dans plusieurs écoles de gestion. Auteur de nombreux ouvrages sur le management humain. Ses missions d'audit l'ont conduit dans de nombreuses entreprises, en France et à l'étranger.

Discutant : Emmanuel Diet

16 H 30 : 17 H 30 > **Table ronde n° 2 > Mise en perspective du couplage entre résistance et résilience appliqué au management, à la conduite du changement et à la gouvernance des institutions** (Amphithéâtre n° 2)

Travail en Tribune : Guy Koninckx, Ornella Di Benedetto, Gilles Teneau, Yvon Pesqueux, Alexandre Monnin, Emmanuel Diet, Hubert Landier, Baptiste Rappin.

Il s'agira de dégager une mise en perspective contradictoire des différents points de vue caractéristiques de leur registres propres, tels que consécutifs des différents exposés en conférence. Quels arguments traversent ces différents points de vue posant les conditions de possibilité de ce couplage ?

Telle sera la question de recherche qui sera débattue.

Une large place sera faite aux échanges avec les participants.

Animation : Daniel Bonnet

17 H 30 > Clôture du colloque

18 H 00 > Apéritif de clôture