

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
UNIVERSITE PAUL CEZANNE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
EN GESTION D'AIX MARSEILLE

AUDIT SOCIAL  
ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.  
LE ROLE DU CYNISME\*

*Carolina SERRANO\*\**  
*Martine BRASSEUR\*\*\**

W.P. n° 855

Septembre 2009

\* Cette communication a fait l'objet d'une présentation au congrès de l'IAS « Audit social et renouvellement de la GRH », Sidi Fredj (Algérie), mai 2009

\* Cette communication a également fait l'objet d'un article paru dans la revue « Humanisme et Entreprise », juin 2009, n°293, pp. 69-83

*\*\*Maître de Conférence associée, Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, rattachée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix Marseille III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089Aix-en-Provence Cedex 2*

*\*\*\*Professeur des Universités, Université Paris Descartes, Directrice du CEDAG-Gestion (co-directrice EA 1516)*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

## **AUDIT SOCIAL ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

### **LE ROLE DU CYNISME**

#### **Résumé**

Le cynisme est perçu négativement dans l'organisation, alors qu'il peut présenter le rôle d'indicateur d'un climat interne de malaise. Une revue de la littérature montre que le cynisme a une double orientation: l'une négative et l'autre positive. Une étude exploratoire montre que le cynisme est un indicateur d'une représentation négative des dirigeants, qui se traduit en une perte de confiance à leur égard par les acteurs organisationnels. Le cynisme positif peut répondre au paradoxe de l'apprentissage organisationnel, car il est une forme de dissidence qui peut devenir un support pour identifier les dysfonctionnements organisationnels et développer la réflexivité des acteurs.

#### **Mots clés**

Cynisme, perceptions des dirigeants, confiance, apprentissage organisationnel, dissidence

## **SOCIAL AUDIT AND ORGANIZATIONAL CHANGE.**

### **THE ROLE OF CYNICISM**

#### **Abstract**

Cynicism has a negative connotation though it is potentially an indicator of a deteriorated internal climate. A literature review shows a dual orientation of cynicism: a negative one, and a positive one. A qualitative exploratory study reveals that cynicism is an indicator of a negative perception of top managers, inducing a loss of trust in them by organizational actors. Positive cynicism can solve the organizational learning paradox, as it is a type of dissent aiming at identifying organizational failures and at developing actor's reflexivity.

#### **Key words**

Cynicism, top management perception, trust, organizational learning, dissent

# Audit social et Changement Organisationnel

## Le rôle du cynisme

### **Introduction**

Les auditeurs sociaux sont souvent confrontés au cynisme de leurs interlocuteurs. Dans la plupart des cas, ils s'en étonnent sans l'intégrer dans leur analyse. Pour d'autres, qu'il soit interprété comme le symptôme de pratiques de management défailtantes ou considéré comme un handicap pour mettre en œuvre la politique de l'entreprise, il ressort comme l'indicateur d'un mauvais climat interne. Qu'en est-il réellement ? A quoi correspond son émergence ? Ne joue t'il pas en finalité un rôle favorable au développement des organisations ? Du moins ne représente t'il pas une étape dans les dynamiques de changement ? Dans cet article, nous nous proposons tout d'abord à partir d'une revue de la littérature de définir la notion de cynisme et d'en clarifier les différentes formes. Dans cette même partie, nous nous appuyerons sur les résultats d'une étude exploratoire menée par entretiens non directifs auprès de 25 managers pour identifier les déterminants du cynisme et proposer une modélisation. Dans un deuxième temps, nous partirons du constat de l'existence de deux types de cynisme : l'un négatif, l'autre positif pour souligner leur rôle dans l'apprentissage organisationnel.

### **1. Le cynisme comme variable à expliquer et support d'audit social**

Qu'est ce que le cynisme ? Malgré un manque de consensus, la définition la plus répandue dans la littérature managériale considère que les cyniques au travail doutent de l'intégrité de leur entreprise et sont persuadés que, si elle en a la possibilité, elle n'hésitera pas à profiter d'eux à leurs dépens. Selon Kanter et Mirvis (1989) plus de 40% des américains seraient cyniques, i.e. désillusionnés. Un exemple de cette croyance cynique, sur laquelle on débouche, est la bande dessinée « Dilbert », très populaire auprès des managers (Feldman, 2000), ou encore des « Guignols de l'info », qui présente « le spectacle de ce cynisme [des dominants] – par ailleurs subi- [et qui] fait rire des millions de dominés, non par une

occultation des problèmes quotidiens, mais au contraire en procurant une formidable impression de vérité » (Jouary et Spire, 1997, p. 89).

Dans cet article, nous nous éloignons d'une approche par le trait de caractère ou la croyance inhérente au rapport aux puissants, pour définir le cynisme comme une attitude provocatrice caractérisée par un sentiment ambivalent d'attachement et de détachement envers l'organisation et exprimée avec des formes rhétoriques d'ironie et de sarcasme. Depuis les années 1990, des recherches sur le cynisme organisationnel se sont multipliées (Kanter et Mirvis, 1989, Dean et al, 1998). Elles en soulignent les multiples facettes, d'une part en fonction des trois dimensions attitudinales : affective, cognitive et conative (Andersson et al, 1997 ; Dean et al, 1998), d'autre part en fonction de ses cibles : société, institutions, organisation, dirigeants, métier, changement organisationnel (Abraham, 2000 ; Stanley et al, 2005). Il en ressort que l'attitude cynique s'adresse avant tout à l'organisation ou à la direction de façon globale, et sans se focaliser sur la hiérarchie immédiate ou sur le contexte direct. Pour cette raison, nos travaux se sont focalisés sur le rôle de la perception du dirigeant et de l'organisation dans l'émergence de l'attitude cynique des acteurs organisationnels.

## **1.1. LES DIFFERENTS TYPES DE CYNISME ET LEURS ORIENTATIONS**

Si dans le langage courant comme dans la littérature managériale, le cynisme est réprouvé et même considéré comme nuisible pour la société ou pour l'entreprise, à l'origine la posture cynique a été définie pour lutter contre l'hypocrisie, qu'elle s'attache à dénoncer, et ses finalités étaient positives. Il s'agit de la conception du cynisme des Grecs de l'Antiquité et en particulier de l'école cynique. Le mot « cynisme » provient du grec *kunikos*, « qui ressemble à un chien ». Antisthène ou Diogène de Sinope (S. V aJC) ont adopté un mode de vie semblable à ceux des chiens, afin de montrer leur opposition aux conventions sociales de la société athénienne. Pour le cynique, la morale est fondée sur des principes arbitraires. C'est pourquoi il n'hésite pas à bousculer l'ordre établi et le politiquement correct (Jouary et Spire, 1997). Son comportement est avant tout guidé par la raison et l'indépendance vis-à-vis de toute forme de pouvoir ou de tabou. Les cyniques recherchent la liberté de penser par eux-mêmes et de vivre en accord avec la nature, dégagés de toute convention sociale. Critiques face à la pensée dogmatique platonicienne, leurs remarques sont souvent acerbes et blessantes, l'objectif n'étant pas de faire mal mais d'encourager l'individu sur une autre voie. Ainsi, le cynique évite le discours moralisateur et préfère le recours à l'ironie, au sarcasme ou

à l'humour grinçant dans une optique de pédagogie et de prise de conscience (Onfray, 1990). Diogène de Sinope disait : « Les autres chiens mordent leurs ennemis, tandis que moi, je mords mes amis de manière à les sauver » (Onfray, 1990, p.33). En ce sens, « le cynique [est] bien pour les hommes un éclaireur de ce qui leur est favorable et de ce qui leur est hostile » (Epictète, vers 110, in 2005, p.16).

### *1.1.1 Les deux orientations positive et négative du cynisme*

Le cynisme va progressivement perdre sa connotation de pédagogie par la dérision pour ne se cantonner qu'à sa rhétorique, considérée comme un discours qui n'engage plus une pensée philosophique. Ainsi Machiavel, Montaigne, Voltaire, Diderot, Nietzsche vont s'emparer de la notion de cynisme, sans rétablir le sens premier de cette philosophie ascétique (Cutler, 2005). Ainsi, l'acception du terme 'cynisme' va considérablement évoluer au cours des siècles jusqu'à sa connotation actuelle l'assimilant à un défaut, voire une perversion.

De nombreux ouvrages signalent ainsi que les individus contemporains éprouvent un sentiment de méfiance croissant vis-à-vis des institutions mais également vis-à-vis de leurs semblables, du fait de leur perte de croyance dans le futur, que beaucoup d'entre eux ne considèrent pas comme potentiellement meilleur que le présent (Jouary et Spire, 1997, Dupin, 2006). Dans ce cadre-là, le cynisme est décrit comme une attitude de défiance vis-à-vis des intentions des autres mais aussi de désabusement et de désillusion plus particulièrement envers les dirigeants. La thèse principale sous-jacente issue de cette littérature est que le cynisme représente un frein aux initiatives organisationnelles et à leur aboutissement. Sous cet angle, il constitue un phénomène à combattre, en particulier durant les périodes de changement organisationnel, périodes particulièrement fragiles (Wanous et al, 2000, Vance et al, 1995, Stanley et al, 2005).

A l'opposé, une forme de cynisme plus en rapport avec la conception de Diogène coexiste. Il vise à pointer les incohérences managériales ou les dysfonctionnements dans un souci d'amélioration et de réussite, en appui sur la capacité de clairvoyance des acteurs organisationnels.

Il en ressort que le cynisme présente aujourd'hui une double facette, l'une constructive, l'autre compromettante ou bloquante. Afin de bien différencier ces deux orientations, nous avons retenu la distinction des philosophes allemands (Niehues-Pröbsting, 1979 ; Sloterdijk,

1987), proposant d'utiliser le terme « *Kynismus* » pour la conception antique et le terme « *Zynismus* » pour la conception dérivée. Par souci de clarté et au risque d'une réduction manichéenne, nous qualifierons la première de « cynisme positif », car ses buts restent l'amélioration, et la seconde de « cynisme négatif », compte tenu de son absence de finalité ou de morale. Le cynique est détaché, provocateur et clairvoyant. Là où le cynique négatif est détaché du sort de l'organisation, provocateur amer et clairvoyant pour renforcer son désenchantement, le cynique positif est détaché et concerné par le sort de l'organisation, provocateur pour éveiller les consciences et clairvoyant pour pointer ce qui fait preuve d'incohérences.

La littérature sur le cynisme organisationnel s'est jusqu'à présent focalisée sur les salariés présentant une attitude cynique négative au travail, sans s'intéresser à ceux dont l'attitude cynique positive est plus proche de la conception antique du cynisme. Les premiers ont un sentiment général et durable de désenchantement et une profonde amertume émane de leur personne. Les seconds sont des individus qui ont une perception réaliste de la vie, de sa « réalité noire » selon les termes d'Épictète (vers 110). Alors que tous les deux excellent dans l'analyse d'un problème, le cynique négatif va chercher à tirer partie du problème qu'il a mis en lumière, alors que le cynique positif va en chercher le remède (Jouary et Spire, 1997). Il est important de préciser le caractère ambivalent de ce dernier, qui tout en croyant en l'amélioration possible de l'organisation, prédit l'échec inévitable des efforts de changement, qu'il considère alors comme vains compte tenu des défauts inhérents au système (Vance et al, 1995 ; Piderit, 2000). Ses réactions peuvent apparaître comme ambiguës, car elles sont un mélange de désespoir et d'engagement simultanés (Mc Clough et al, 1998).

La mesure du cynisme, tant comme variable à expliquer que comme support d'audit social, passe donc non seulement par le repérage de son niveau d'intensité appréhendé par le positionnement des individus sur les trois dimensions attitudinales : affective, cognitive et conative, mais aussi par la distinction de son orientation soit négative soit positive.

### *1.1.2 La perception d'un cynisme de duplicité des dirigeants comme variable explicative*

Le summum du cynisme négatif désigne souvent l'attitude et les actions considérés comme « scandaleuses, immorales, inadmissibles » de dirigeants de grandes entreprises. Délit d'initiés, parachutes dorés, décalage entre un discours rassurant envers les salariés suivi d'une

action opposée au propos du discours, comme par exemple une fermeture d'usine : les « scandales qui rythment l'actualité économique [qui confirment] à quel point la corruption est au cœur du cynisme contemporain » (Dupin, 2006, p. 55). C'est cela qui est qualifié dans la littérature comme le « cynisme de duplicité » (Dupin, 2006) ou « le cynisme des dominants » (Jouary et al, 1997). Ce cynisme est teinté d'un discours hypocrite et opportuniste. Dupin, s'appuyant sur les réflexions menées à ce sujet par le philosophe allemand Peter Sloterdijk (1987), définit le cynisme de dominants comme les cyniques qui « témoignent d'une ironisation radicale de la morale et de la convention sociale, comme si, pour ainsi dire, les lois n'étaient là que pour les imbéciles » (Dupin, 2006, p. 56). Ce cynisme « consiste à couvrir de principes universels les pratiques qui les piétinent les plus violemment [ce qui] alimente un rejet massif de la politique, [ ] renforce la puissance du pouvoir en place et le décrédibilise en même temps » (Jouary et Spire, 1997, p. 87-88).

En réaction à ce cynisme, un autre cynisme émerge, celui dit « de sincérité » ou « des dominés », pour lesquels il n'est « pas question [ ] d'être dupes d'une « morale » respectée par si peu de gens et prônée hypocritement par de grotesques « bouffons » » (Dupin, 2006, p. 89). Le cynisme de duplicité génère donc cette autre forme de cynisme, « plus subversive : la tournure en dérision de ces procédés », de façon à « se réapproprier avec un certain recul les duplicités qu'ils subissent, transformant ainsi leur souffrance en joie » (Jouary et Spire, 1997, p. 88).

Nous pouvons en déduire que le cynisme des acteurs organisationnels traduit un climat interne de malaise dont la cible est la direction. Il résulte d'un sentiment de désabusement et de perte d'illusion en l'exercice du pouvoir par les responsables de l'entreprise. Il ne peut toutefois pas être considéré comme la preuve de leur défaillance ou de leur absence d'éthique. Il correspond uniquement à l'indicateur d'une représentation négative des dirigeants. Notre étude a ainsi porté sur les facteurs du cynisme dans les organisations avec pour première hypothèse que la perception de l'existence d'un cynisme de duplicité chez les dirigeants en représentait une variable explicative.

## **1.2. LES PERCEPTIONS DES DIRIGEANTS ET DE L'ORGANISATION COMME FACTEURS DE CYNISME**

Afin de mieux appréhender le phénomène du cynisme dans les organisations, nous avons mis en œuvre une étude exploratoire par entretiens individuels<sup>1</sup> non directifs menés auprès de 25 managers<sup>2</sup>. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu thématique, qui a permis de dégager une série de facteurs d'émergence du cynisme.

Il est notable que les interviewés dont les discours peuvent être qualifiés de cyniques ont exprimé un sentiment ambivalent d'attachement à l'organisation et de défiance envers leurs dirigeants.

Par ailleurs, nous avons vérifié que la cible du cynisme était la direction et non la hiérarchie immédiate. « *Mon chef est sympa et accessible, mais ça ne dépend pas de lui [de nous faire comprendre la raison d'être de la restructuration]; je ne sais pas, c'est comme s'il baissait les bras, il sait que rien ne changera quoi qu'il tente,... et je pense qu'il a raison, c'est toujours comme ça* » [Homme, 42ans, 17ans expériences, grand groupe, 3ans ancienneté]

### *1.2.1. Compétence perçue des dirigeants, style de management et cynisme des salariés*

La compétence, définie comme le degré de savoir-faire tant technique qu'interpersonnel nécessaire au poste occupé (Butler et Cantrell, 1984, in Kim et al, 2006) est un des points sur lesquels les managers sont apparus comme les plus critiques face à leurs dirigeants. « *Ils s'y prennent souvent de travers [pour mettre en place la nouvelle politique de la relation client] et ne nous écoutent jamais, pourtant ce n'est pas faute d'avoir essayé de faire passer le message. Ce n'est pas compliqué, il suffit de créer un comité de pilotage qui intégrerait des clients fidèles et qui guiderait et évaluerait notre action* » [Femme, 37ans, 13ans d'expériences, grand groupe, 5ans d'ancienneté]

Malgré tout, même si le savoir-manager relève de la compétence des dirigeants, l'impact de cette variable explicative semble être modulé par la perception du style de management s'appuyant plus ou moins sur la concertation. « *Mais c'est bien connu que quand on nous*

---

<sup>1</sup> La question ouverte de lancement était : « Qu'est ce que le cynisme en entreprise vous évoque-t-il ? »

<sup>2</sup> Les 25 managers étaient de nationalité française, avec 36% de femmes, 48% de moins de 34 ans, une expérience professionnelle d'au moins cinq ans et répartie dans 4 tranches (de 5 à 6 ans ; de 7 à 9 ans ; de 10 à 14 ans et de plus de 15 ans) et une ancienneté dans leur entreprise actuelle répartie en 4 catégories (de 1 à 2 ans ; de 3 à 4 ans ; de 5 à 6 ans ; 7 ans et plus) dans des entreprises françaises de petite, moyenne et grande taille, ainsi que des secteurs d'activité variés (Hautes technologies, Aéronautique, Energie, Bâtiment, Distribution, Agro-alimentaire, Services).

*demande notre avis sans nous faire un quelconque retour ça s'appelle du management participatif! (sourire) » [Femme, 37ans, 13ans d'expériences, grand groupe, 5ans d'ancienneté]*

A l'opposé lorsque les dirigeants sont perçus comme compétents, cela ne génère aucune expression cynique : « *Ils savent ce qu'ils font, et on a suffisamment d'information pour pouvoir exercer convenablement notre travail* » [Homme 41ans, 15ans expériences, PME, 6ans ancienneté]

### *1.2.2. Intégrité et cynisme perçus des dirigeants et cynisme des salariés*

Les managers sont plus virulents quand ils évoquent la perception du manque d'intégrité de leurs dirigeants. Définie comme le degré d'adhésion à un ensemble de pratiques considérées comme acceptables (Mayer et al, 1995, in Kim et al, 2006), lorsqu'elle fait défaut, elle est une des sources majeures d'un comportement de désabusement des managers interrogés, comme un « mal fatal » contre lequel il est inefficace de se battre. Contrairement à la compétence, quand les dirigeants sont perçus comme intègres, cette dimension n'est pas mentionnée. Par contre, elle est fortement illustrée quand elle semble manquer.

L'intégrité perçue et le cynisme perçu des dirigeants ressortent comme des variables différentes. En effet si dans la littérature le cynisme des dominants est défini comme un cynisme de duplicité, les deux notions semblent se recouper sans pour autant être réduites l'une à l'autre. Ainsi, le discours suivant nous semble relever d'une perception d'un cynisme de duplicité des dirigeants, consistant à servir uniquement ses intérêts personnels au détriment du bien collectif, tout en laissant croire le contraire : « *C'est scandaleux les magouilles qui existent, le pire est quand on cherche à vous raconter que tout est fait pour le bien de la boîte, alors que vous savez qu'ils valident le référencement d'un nouveau fournisseur qu'on a trouvé uniquement s'ils touchent de l'argent de leur part* » [Femme, 34ans, 9 ans expériences, grand groupe, 2ans ancienneté]. « *De toute façon on sait qu'ils n'ont qu'un but, satisfaire les actionnaires, s'en mettre plein les poches et pour cela ils sont prêts à tout. Et c'est comme ça, j'ai toujours vu ça, croire autre chose c'est..., pour moi, être naïf* » [Homme, 44ans, 18ans expériences, PME, 7ans ancienneté]

Par contre, le dirigeant non intègre pourra effectuer des opérations frauduleuses, comme verser un pot de vin pour assurer la pérennité de son organisation. Nous avons différencié les deux variables à cette étape de notre étude.

### *1.2.3. Le rapport politique au pouvoir des dirigeants perçu par les salariés*

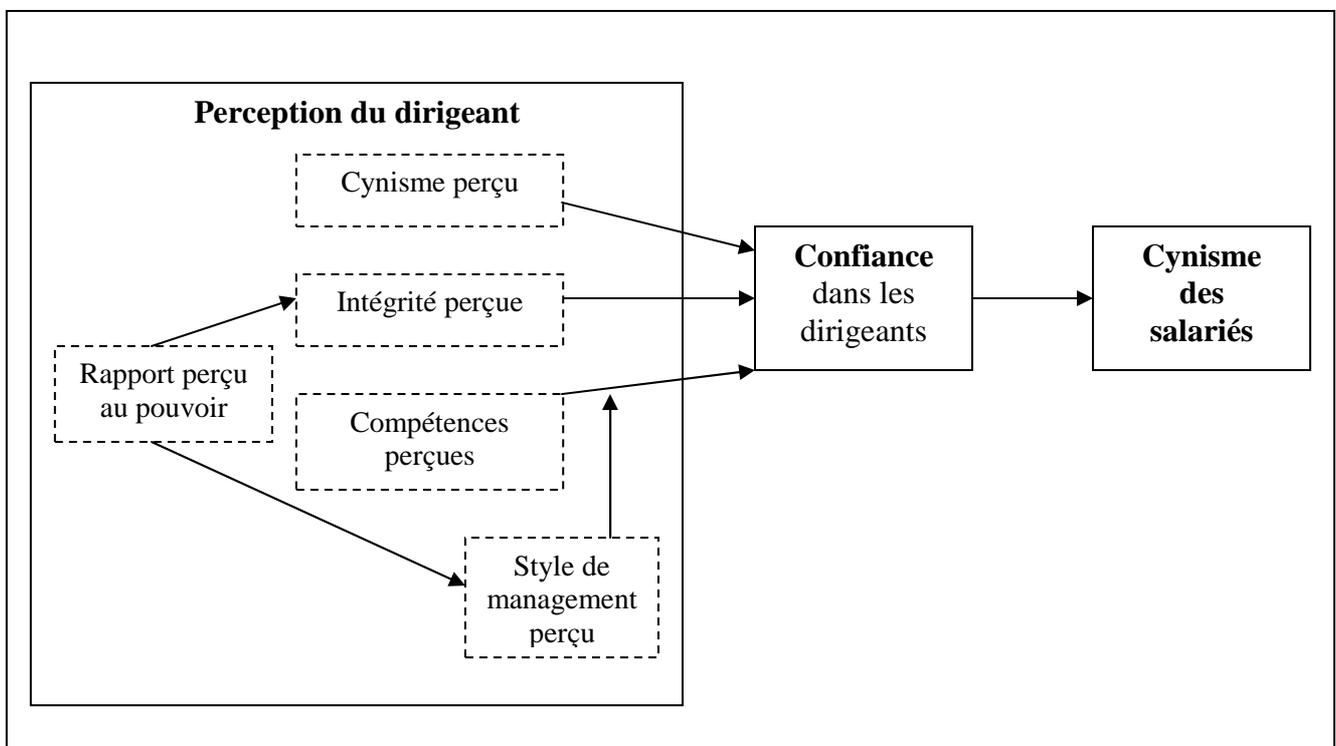
Un autre élément fortement évoqué par les managers interrogés est le rapport au pouvoir des dirigeants, exprimé lorsqu'il est critiqué comme une conception politique de l'organisation. Plus ils perçoivent l'organisation comme politique, plus les répondants trouvent que : 1) les dirigeants sont éloignés « du terrain et des vrais problèmes » ; 2) il existe un risque accru de manque d'intégrité ; 3) il y a une volonté explicite de ne pas impliquer les managers à la réflexion stratégique afin de garder le pouvoir. C'est l'attachement à ce pouvoir qui fait que les dirigeants dans des organisations perçues comme très politisées sont vus comme carriéristes et sans réelle volonté de développer l'organisation. *« Ils n'en en rien « à foutre » de l'entreprise, ils ne pensent qu'à préserver leur territoire, qu'à se faire mousser ; à la limite je m'en fiche de ça s'ils tenaient à l'entreprise et à son avenir ; s'ils faisaient leur boulot, quoi » [Homme, 28ans, 6ans expériences, grand groupe, 3ans ancienneté]. « Ils font tout pour nous mettre à l'écart et nous faire croire qu'ils maîtrisent la situation. Bonjour le courage ! Remarquez, si je ne cherchais qu'à grimper vers les sommets et à protéger ma petite personne des problèmes réels, je ferais pareil » [Femme, 42ans, 18ans expériences, PME, 4ans ancienneté]*

Cette perception d'un rapport politique au pouvoir des dirigeants est associée à une conception de la concertation des managers et de leur engagement comme un risque de perte de pouvoir. Elle en ressort comme un déterminant de l'intégrité perçue et du style de management des dirigeants. Ce verbatim n'est pas sans rappeler la définition que fait Mintzberg (1983, p. 172, in Hochwarter et al, 2004) des jeux politiques dans l'organisation : « comportement informel individuel ou de groupe, ostensiblement paroissial, qui entraîne la division et, avant tout et d'un point de vue technique, illégitime – validé par aucune autorité formelle, idéologie acceptée ou expertise certifiée (qu'il risque, d'ailleurs, d'exploiter) ». La perception de jeux politiques a une influence directe sur la baisse de satisfaction et la réduction de comportements citoyens dans l'organisation des managers (Hochwarter, James, Johnson, Ferris, 2004).

#### 1.2.4. Confiance perçue dans les dirigeants et modélisation des facteurs de cynisme

La compétence et l'intégrité perçues se retrouvent dans la littérature comme deux des principales déterminants de la confiance dans les dirigeants (Neveu, 2004 ; Kim et al, 2006). Nous avons donc intégrée cette dernière variable dans notre modélisation en la positionnant comme médiatrice.

Schéma 1 : Modélisation des facteurs de cynisme des salariés



## 2. Le cynisme des salariés comme levier d'apprentissage organisationnel

Comme nous l'avons vu, le cynisme positif est porteur d'un but d'amélioration et de résolution de problèmes. Son rôle comme levier d'apprentissage organisationnel est également ressorti de notre étude.

Plus globalement, au-delà de l'attitude acerbe du cynisme même qualifié de sincérité, les personnes concernées peuvent réaliser des analyses pertinentes sur des dysfonctionnements

internes, particulièrement en période de changement. Elles sont du moins porteuses de remise en question de l'organisation. Dans cette partie, nous reprendrons les théories du changement organisationnel pour mettre en évidence les vertus du cynisme.

## **2.1. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL COMME PROCESSUS DE CHANGEMENT**

Si l'on considère l'apprentissage organisationnel comme un phénomène auto-engendré par les organisations pour assurer leur régénérescence (Métais et al, 2007), l'individu et son fonctionnement cognitif prennent une place centrale dans cette démarche (Charreire, 2002). Notamment, Argyris et Schön (1978, 1996) considèrent chaque organisation comme une forme de concrétisation des stratégies d'action choisies par les acteurs pour réaliser des tâches complexes qui auraient pu être accomplies différemment. En ce sens, toute organisation représente un ensemble de réponses à un ensemble de questions ou un ensemble de solutions à un ensemble de problèmes. Les auteurs définissent ces connaissances par ce qu'ils appellent les théories d'action : face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses valeurs directrices (variables gouvernantes), pour produire une stratégie d'action capable selon elle d'atteindre le résultat souhaité (conséquences). Ils se posent la question de la relation entre l'apprentissage et le changement et décrivent deux types d'apprentissage qui sont au cœur de leur théorie : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Le premier correspond aux modifications des pratiques afin de corriger les problèmes constatés, sans pour autant remettre en question les principes qui sous tendent ces pratiques. Le second induit une interrogation réflexive voire une remise en cause des principes et de buts qui sous tendent les pratiques managériales (Charreire, 2002).

La théorie d'action peut revêtir deux formes distinctes : la théorie professée, qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (ce que l'on dit vouloir faire) et la théorie d'usage, qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action (ce que l'on fait en réalité). Les théories d'usage peuvent ne pas correspondre à la théorie professée par l'organisation. La pression du réel pousse souvent l'entreprise à adopter des règles différentes de celles énoncées dans les déclarations d'intention. Cette distinction évoque l'existence d'un écart entre ce que les individus disent qu'ils croient et les croyances qu'un observateur extérieur peut déduire du comportement de ces mêmes individus (Easterby-Smith et al, 2003). Selon Argyris et Schön (1996), cet écart semble être présent chez la plupart des managers, et il génère des tentatives

de contrôle et d'interprétation unilatérale notamment dans les situations gênante ou menaçante. De ce fait, il inhibe l'apprentissage en double boucle et bloque les acteurs dans une dynamique auto verrouillée, où ils n'accueillent que des informations qui valident leurs interprétations. Ceci empêche tout accès à un apprentissage productif (Easterby-Smith et al, 2003).

## **2.2. LES PARADOXES AUTOBLOQUANTS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

Argyris et Schön (1978, 1996) ont repéré les schémas comportementaux qui compromettent l'apprentissage. En cherchant à modifier ces schémas dans les organisations, ils perçoivent un double paradoxe situé au croisement des théories professées (normes) et les théories d'usage (pratiques). Tout d'abord, les employés ne rendent pas compte des problèmes qu'ils rencontrent à leur hiérarchie, qui, ne valorisant pas ce type de retour, peut remettre en cause leur travail. Les managers sont en effet amenés à calculer le niveau de risque et d'utilité de s'exprimer ouvertement et la réaction la plus fréquente reste le silence (Detert et Edmondson, 2006). Cette inhibition à s'exprimer peut s'expliquer par le fait que les organisations, même au détriment de leur performance, découragent les expressions critiques, par la transmission de messages implicites, par peur des conflits (Kassing, 1997). Les processus d'alerte sur les dysfonctionnements réels ou potentiels s'en trouvent bloqués.

Les employés ne font remonter que l'information complaisante sur les problèmes existants. Ce phénomène éloigne progressivement les employés des dirigeants. Cette « distance [qui] s'instaure ensuite sans que l'on puisse contrôler la vitesse à laquelle elle se creuse, [et] désunit le monde d'en haut et le monde d'en bas » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 42). Faire remonter des informations sur des problèmes va à l'encontre de la tendance des organisations à éviter de tirer les leçons de leurs échecs et de leurs erreurs pour ne mettre en avant que les bons résultats et les succès (Detert et Edmondson, 2006).

Si les dirigeants ont comme but affiché de faire évoluer l'organisation dont ils ont la charge vers plus de performance, ils sont mieux évalués lorsqu'ils maintiennent leur organisation stable, qu'ils évitent les crises et les conflits. « Les entreprises ont plutôt tendance à détester le changement alors même que leurs leaders en parlent à tour de bras » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 40). Argyris (1994) appelle ce paradoxe le dilemme du pouvoir : même s'ils sont

intellectuellement séduits par l'idée d'accompagner l'organisation vers une performance accrue ou une plus grande adaptabilité, il leur est difficile de réunir les conditions de l'apprentissage en double boucle, car ils cherchent à éviter les risques et la remise en question du statu quo (Charreire, 2002). Ces phénomènes expliquent la prédisposition naturelle des dirigeants à ignorer les dysfonctionnements dans leur organisation. Les changements organisationnels sont souvent par suite des « changements de surface » (Charreire, 2002).

### **2.3. LE ROLE DU CYNISME OU LES VERTUS DE LA DISSIDENCE POUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

Le cynisme représente sous cet angle une forme de dissidence salvatrice pour l'organisation. Révélateur d'une forme de fronde des salariés, il constitue un indicateur de méfiance, voire de défiance envers les dirigeants, pouvant trouver sa place dans un diagnostic de climat interne, il est aussi un puissant levier pour enclencher un processus d'apprentissage en double boucle.

La dissidence organisationnelle, expression de désaccords ou d'opinions opposées dans le milieu du travail sur les pratiques, politiques et fonctionnements de l'organisation (Kassing, 1997), peut être utile à plus d'un titre. Comme pour le cynisme, elle représente tout d'abord un signal d'alerte de l'insatisfaction des collaborateurs ou d'un déclin organisationnel. Elle est aussi une force de veille dans l'organisation (Kassing, 1997) dont une des fonctions est d'augmenter la prise de conscience de dysfonctionnements organisationnels (Piderit, 2000), voire d'ouvrir les organisations à de nouvelles perspectives (Graham, 1986). Une des cibles de la dissidence devient ainsi l'amélioration de l'organisation. Elle se centre sur les dysfonctionnements internes et les processus incohérents, et sous-entend un engagement du salarié envers son organisation (Detert et Edmondson, 2006). On retrouve la fonction du cynisme positif.

L'expression de la dissidence peut prendre trois formes : 1) Ascendante : il s'agit de la dissidence articulée, de l'expression ouverte d'un désaccord envers les membres de l'organisation qui ont le pouvoir d'influence pour des décisions d'ajustement. Une des caractéristiques du cynisme positif est sa dimension ascendante, par laquelle les expressions cyniques sont porteuses d'éléments clairvoyants sur les raisons des dysfonctionnements. 2) Latérale : il s'agit de la dissidence latente, qui est l'expression du désaccord auprès de ses pairs ou de populations non influentes dans l'organisation. Le cynisme négatif sera exprimé

de façon latérale. 3) Externe<sup>3</sup> : il s'agit de la dissidence déplacée, expression de désaccord auprès de personnes extérieures à l'organisation, comme les membres de la famille et les amis non concernés par le lieu de travail (Kassing, 1997).

Considéré comme une forme de dissidence organisationnelle, le cynisme lorsqu'il s'exprime dans l'organisation, ressort comme un support pour identifier les dysfonctionnements organisationnels. Favorisant l'exercice de la réflexivité des acteurs, il peut permettre de sortir des routines et des positions de confort pour un changement des stratégies d'action inappropriées ou obsolètes.

## **Conclusion**

A partir de notre modélisation reliant la perception du dirigeant au type de cynisme des acteurs organisationnels, puis pointant les vertus de cette forme de dissidence pour l'apprentissage organisationnel, des enseignements sont certainement à tirer pour les contextes paradoxaux, fréquents dans les organisations. Le cynisme n'est-il pas pour les acteurs concernés à la fois un signal d'alerte sur les dysfonctionnements et un mode de faire face aux tensions contradictoires qu'ils subissent leur permettant de s'inscrire dans une démarche de progrès malgré les carences de cohérence et de convergence de leur environnement ?

## **Références**

- Abraham, R, (2000), "Organizational cynicism: Bases and consequences", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3).
- Andersson, L, et al, (1997), "Cynicism in the workplace: some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, p. 449-469
- Argyris, C, Schön, D, (1978, 1996), "*Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*", Prentice-Hall.
- Argyris, C, (1994), "Good Communication that blocks Learning", *Harvard Business Review*.

---

<sup>3</sup> Kassing n'inclut pas dans cette catégorie les médias ou les entités de régulation recherchés par les « tireurs de sonnette d'alarme ».

- Charreire, S, (2002), « *Chris Argyris : apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique* », chapitre 11, in S. Charreire et I. Huault (Dir), « Les Grands Auteurs en Management », Caen : EMS.
- Courpasson, D, et Thoenig, JC, (2008), “Quand les cadres se rebellent”, éd. Vuibert
- Cutler, I, (2005), “*Cynicism from Diogenes to Dilbert*”, McFarland and co. Publishers.
- Dean, J, Brandes, P, Dharwadkar, R, (1998), “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23.
- Detert, J, Edmondson, A, (2006), “*Everyday Failures In Organizational Learning: Explaining the High Threshold For Speaking Up At Work*”, Working Paper 06-024, Harvard Business School
- Dupin, E, (2006), “*Une société de chiens: petit voyage dans le cynisme ambiant*”, Editions Seuil.
- Easterby-Smith, M, Lyles, M, (2003), “Re-reading *Organizational Learning*: Selective Memory, Forgetting, and Adaptation”, *Academy of Management Executive*, vol. 17, N° 2.
- Edmondson, A, Detert, J, (2007), “Why Employees Are Afraid to Speak”, *Harvard Business Review*, 85.
- Epictète, “*De la profession de cynique*” (2005), extrait de “Entretiens. Livres I à IV », Editions Folio.
- Feldman, D, (2000), “The Dilbert Syndrome”, *American Behavioral Scientist*, vol. 43, n° 8, 1286-1300
- Graham, J, (1986), “Principled Organizational Dissent: a theoretical essay”, *Research in Organizational Behavior*, 8.
- Hochwarter, W., James, M., Johnson, D., & Ferris, G. (2004), “The interactive effects of politics perceptions and trait cynicism on work outcomes”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 44-58.
- Jouary, J, Spire, A, (1997), “*Servitudes et grandeurs du cynisme: de l'impossibilité des principes et de l'impossibilité de s'en passer*”, éd. Fides.
- Kanter, D, Mirvis, P, (1989), “*The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*”, Jossey-Bass Publishers.
- Kassing, J, (1997), “Articulating, Antagonizing, and Displacing: a Model of Employee Dissent”, *Communication Studies*, 48.
- Kim, P, Dirks, K, Cooper, C, Ferrin, D, (2006) “When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-

- vs. integrity-based trust violation”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99.
- McClough, A, Rogelberg, S, Fisher, G, Bachiochi, P, (1998), « Cynicism and the Quality of an Individual’s Contribution to an Organizational Diagnostic Survey », *Organization Development Journal*, Vol. 16, N°2.
- Métais, E, Roux-Dufort, C, (2007), « Vision stratégique et formes d’apprentissage organisationnel : des stratégies d’adéquation aux stratégies d’intention », Colloque AIMS, Montréal.
- Neveu, V, (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure », Communication au Congrès AGRH
- Niehues-Pröbsting, H, (1979), « *Der Kynismus des Diogenes un der Begriff des Zynismus* », Wilhelm Fink Verlag.
- Onfray, M, (1990), « *Cynismes* », Editions Le livre de Poche.
- Piderit, S, (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, N° 4.
- Sloterdijk, P, (1987), « *Critique de la raison cynique* », Editions Christian Bourgois.
- Stanley, D, Myer, J, Topolnytsky, L, (2005), “Employee cynicism and resistance to organizational change”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, N° 4.
- Vance, R, Brooks, S, Tesluk, P, (1995), “*Organizational Cynicism, cynical culture, and organizational change efforts*”, Paper presented at annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Wanous, J, Reichers, A, (2000), “Cynicism about Organizational Change: measurement, antecedents, and correlates”, *Group & Organization Management*, 25.